

ROBIN  
SHARMA



ÉXITO

UNA GUÍA EXTRAORDINARIA

Por el autor de  
*EL MONJE QUE VENDIÓ SU FERRARI*

## Índice



### Cubierta

1. No soy ningún gurú
2. Harvey Keitel y las ventanas en forma de oportunidad
3. Nada hace fracasar tanto como el éxito
4. Sé una estrella de rock en el trabajo
5. Tus días definen tu vida
6. Tómate un café con Gandhi
7. Juégate el pellejo
8. Déjate llevar por los pequeños placeres
9. Tómate tiempo para pensar
10. El liderazgo comienza en ese pequeño sobreesfuerzo
11. Mick Jagger y los puntos de referencia
12. Los negocios son relaciones
13. Lecciones de vida de Bob Esponja
14. Cómo convertirse en un ser humano más feliz
15. Trabaja duro, ten suerte
16. Descubre tu genialidad
17. Escucha el doble de lo que hablas
18. Tus clientes compran con el corazón
19. Aprende a decir «no»
20. Quema tus naves
21. Cultiva líderes con rapidez
22. Tu milla de los cuatro minutos
23. Traspasa los límites
24. Sobre los obituarios y el significado de la vida
25. El liderazgo no es un concurso de popularidad
26. ¿Qué evangelizas?
27. Bajo el quimono, mis mejores costumbres
28. La cultura es el rey
29. Tu programa de actividades no miente
30. Brilla como padre
31. Sé un comerciante del «¡Uau!»
32. Conseguir lo que quieres y querer lo que tienes
33. Piensa como un presidente ejecutivo
34. Actúa como un atleta
35. Sé locamente entusiasta
36. El éxito no es sexy
37. Sobre las cuddle parties\* y el lamentable estado del mundo
38. El valor del bien
39. Fortaleza bajo presión

40. Para ser más productivo, relájate y pásatelo bien
41. Las dos palabras mágicas
42. El valor de morir cada día
43. Pensando en el cliente frente a «He salido a comer»
44. Lidera sin cargo
45. Cumple tu parte
46. ¿Juegas?
47. Evita el «síndrome de los cuatro puntos»
48. Los problemas ponen de manifiesto el talento
49. Ama lo que te irrita
50. Habla como una superestrella
51. Aprender o decaer
52. Tácticas sencillas para unas soberbias relaciones
53. Estrellas de rock como poetas
54. El mantra del innovador
55. Placer frente a felicidad
56. El sándwich de 600 dólares
57. Las buenas empresas son buenas para la empresa
58. Construye estructuras para el éxito
59. La persona que más experimenta es la que gana
60. Trabaja tu marca como Diddy
61. No olvides tu buena fortuna
62. A quien madruga, Dios le ayuda
63. ¿Quién convirtió la palabra éxito en obscena?
64. Sé un maestro de la vida
65. La pregunta de Steve Jobs
66. ¿Qué te falta para ser enrollado?
67. El que no llora no mama
68. Vende tu escritorio
69. Ponte en forma para dirigir
70. Liderazgo supremo y la ropa de los niños
71. Las siete formas de riqueza
72. Aplica el modelo de U2
73. Aprende más para ganar más
74. Mira a través de los ojos de la comprensión
75. El corazón de tu casa
76. Conviértete en una persona que inspire a los demás
77. Deja una muesca en el universo
78. No todos los líderes son iguales
79. Seis razones para marcar objetivos
80. Recuerda el efecto bumerán
81. Haz que la gente se sienta bien
82. Comprométete con ser de primera
83. Haz una limpieza a fondo

84. Sigue la regla de «Million Dollar Baby»
85. La Tierra es pequeña
86. Los invitados son Dios
87. La belleza del tiempo
88. Sobre las montañas y el dominio del cambio
89. ¿Qué ha ocurrido con el «por favor»?
90. Bon Jovi y el poder de concentrarse
91. Haz una lista de «las 101 cosas que hay que hacer antes de morir»
92. Pasa tiempo con tus hijos
93. Haz el payaso en el trabajo
94. Reverencia el buen diseño
95. Acerca del agua Evian y de ti como el soñador del gran proyecto
96. Sé como Garth
97. No te rindas
98. Insiste en cuidarte
99. ¿Adivinas quién me inspira?
100. Cómo vivir para siempre
101. Reclama grandeza

Créditos

Acerca de Random House Mondadori

Notas

*Dedico este libro  
con el mayor respeto y amor a mis padres.  
No solo me habéis obsequiado  
con el don de la vida sino también  
con el deseo de vivirla plenamente.  
Por ello os estoy profundamente agradecido*

La vida es pura aventura, y cuanto antes lo comprendamos antes podremos tratar la vida como un arte.

MAYA ANGELOU

Solía pensar que algún día sería capaz de resolver las diferentes inclinaciones que tengo en distintas direcciones, las tensiones entre las distintas personas que soy. Ahora me doy cuenta de que eso es lo que soy. Siento que me estoy acercando a la canción que hay en mi cabeza. No buscaba la gracia; pero, por suerte, la gracia me buscaba a mí.

BONO, cantante de U2,  
tal como aparece recogido  
en la revista *Rolling Stone*

## No soy ningún gurú

Los medios de comunicación dicen que soy un gurú del liderazgo. No lo soy. No soy más que un tipo como los demás que ha conseguido aprender ideas y dominar herramientas que han ayudado a que muchas personas consiguieran lo mejor para su vida y a que muchas organizaciones alcanzaran un nivel de excelencia mundial.

Pero debo dejar las cosas claras: no soy diferente de ti. Cuento con mis propias luchas, frustraciones y miedos; y también con mis esperanzas, objetivos y sueños. He conocido etapas felices y otras profundamente dolorosas. He tomado algunas decisiones increíblemente acertadas y he cometido errores garrafales. Soy un ser humano; un proyecto en constante desarrollo. Pero debes saber que si se me ocurren ideas que te parecen profundas y penetrantes se debe únicamente a que me paso los días concentrado en el conocimiento que ahora te dispones a experimentar; pensando formas prácticas de ayudarte a sacar lo mejor de ti mismo como ser humano y a que llegues a lo más alto; meditando largamente de qué modo puedo ayudar a las empresas para que alcancen lo extraordinario. Si haces algo durante el tiempo suficiente llegarás a alcanzar cierta profundidad y conocimiento sobre esa materia. Entonces te llamarán «gurú».

Durante una sesión de firmas que hice en una librería de Bangalore, en la India, un hombre que me oyó decir «no soy ningún gurú» se me acercó y me preguntó: «¿Por qué le molesta tanto que lo llamen gurú? *Gu*, en sánscrito, significa “oscuridad”, y *Ru* quiere decir “dispersar”, de modo que la palabra “gurú” se refiere solamente a alguien que despeja las tinieblas y aporta más luz y conocimiento». Buen argumento. Me hizo pensar.

He conocido etapas felices y otras profundamente dolorosas. He tomado algunas decisiones increíblemente acertadas y he cometido errores garrafales. Soy un ser humano; un proyecto en constante desarrollo.

Supongo que mi incomodidad surge del hecho de que, si piensas que soy diferente de ti, podrías decir: «Bueno, yo no lograré hacer las cosas de las que habla Robin porque él tiene talentos y habilidades de los que yo carezco. Todo eso de lo que habla es muy fácil para él, él es un gurú». Pues no. Lamento decepcionarte. No soy más que un tipo normal que se esfuerza todo lo que puede para sacar lo mejor de la vida mientras intenta ser un padre estupendo para sus dos maravillosos hijos, y que confía en influir positivamente en la vida de sus semejantes. Nada de gurús aquí. Sin

embargo, me gusta la idea de «dispersar la oscuridad». Necesito aprender más sobre eso. Quizá un gurú pueda ayudarme.



## Harvey Keitel y las ventanas en forma de oportunidad

No siempre acierto. (Ya te he dicho que no soy ningún gurú.) De todas maneras, debes saber que intento por todos los medios respaldar mis palabras con hechos y que lo que hago esté en concordancia con lo que digo. Sin embargo, no soy más que un ser humano, y eso significa que a veces la pifio (todavía no he conocido a nadie perfecto). Esto es a lo que me refiero.

Dedico mucho tiempo a animar a los lectores de mis libros y a los participantes de mis talleres de liderazgo personal y organizativo a que «corran hacia sus miedos» y atrapen esos «centímetros cúbicos de suerte» (oportunidades) cuando estos se presentan. Desafío a mis clientes a que sueñen, a que brillen y se atrevan porque, para mí, una vida vivida plenamente consiste en intentar alcanzar lo más alto y dar lo mejor de uno mismo. Y, en mi opinión, la persona que más vivencias experimenta es la que acaba por ganar. Casi siempre soy el primero dispuesto a visitar los lugares que me dan miedo y a hacer las cosas que me incomodan; pero, hace poco, no fue así. Lo siento.

Me hallaba en el vestíbulo de un hotel del centro de Toronto, preparándome para una conferencia que iba a pronunciar para una empresa llamada Advanced Medical Optics, que es un antiguo cliente nuestro en el campo del asesoramiento para el liderazgo y una impresionante organización. Alcé la vista y ¿sabéis a quién vi? A Harvey Keitel. Sí, a la gran estrella cinematográfica, al Harvey Keitel de *Reservoir Dogs*. ¿Y qué hizo entonces el tipo que escribió *El monje que vendió su Ferrari*? Pues se encogió y no dio la talla.

Todos los días, la vida te abrirá pequeñas ventanas en forma de oportunidad. Tu destino quedará a la postre definido por cómo respondas a dichas oportunidades.

No sé por qué no me levanté y fui a hacer un nuevo amigo. Lo hice con Pete Rose, la leyenda del béisbol, en el aeropuerto de Chicago (acabamos sentados juntos durante el vuelo hasta Phoenix). Lo hice el verano pasado con Henry Kravis, uno de los financieros más importantes del mundo, en el vestíbulo de un hotel de Roma (estaba con mis hijos, y a Colby, mi chaval de once años, le pareció de lo más enrollado). Lo hice con el senador Edward Kennedy cuando lo vi en Boston. Lo hice incluso con el virtuoso de la guitarra Eddie Van Halen cuando yo no era más que un

chaval que vivía en Halifax, Nueva Escocia. Sin embargo, perdí la oportunidad de establecer contacto con Harvey Keitel.

Todos los días, la vida te abrirá pequeñas ventanas en forma de oportunidad. Tu destino quedará a la postre definido por cómo respondas a dichas oportunidades. Apártate de ellas y tu vida será poca cosa. Siente miedo y, aun así, corre hacia ellas y tu vida será algo grande. La vida es demasiado breve para que nos quedemos cortos. Incluso con tus hijos solo tienes una pequeña oportunidad para ayudarlos a que se desarrollen y llevarlos a su máximo potencial, para mostrarles qué significa el amor incondicional. Cuando una ventana se cierra, resulta difícil volver a abrirla.

Si vuelvo a encontrarme con Harvey Keitel te prometo que correré hacia él. Puede que crea que soy de esos que persiguen a los famosos, pero solo lo hará hasta que empecemos a charlar, porque entonces descubrirá la verdad: que no soy más que una persona que aprovecha las oportunidades que la vida le presenta.

## Nada hace fracasar tanto como el éxito

Richard Carrion, el presidente ejecutivo de un importante banco de Puerto Rico, compartió conmigo una vez un dicho que nunca he olvidado: «Robin, nada hace fracasar tanto como el éxito». ¡Formidable pensamiento! Tú, al igual que tu organización, eres tanto más vulnerable cuanto más éxito tienes. En realidad, el éxito es el caldo de cultivo de la autocomplacencia, de la falta de eficacia y —lo peor de todo— de la arrogancia. Cuando la gente o alguna empresa tienen realmente éxito a menudo se enamoran de ellos mismos. Dejan de innovar, de trabajar duro, de asumir riesgos y empiezan a dormirse en sus laureles. Se ponen a la defensiva y gastan sus energías en proteger su éxito antes que en permanecer fieles a los principios que los llevaron hasta la cima. Cada vez que comparto este punto de vista en una sala llena de altos ejecutivos, todos asienten. Por favor, deja que ponga un ejemplo de mi vida cotidiana.

Hace un par de fines de semana me llevé a los chicos a nuestro restaurante italiano favorito. Allí, la comida es increíble. Tienen la mejor *bresaola* de fuera de Italia, una pasta de ensueño y unos *cappuccino* tan cremosos que me dan ganas de hacerme camarero. Sin embargo, el servicio es malo. Malo, malo, malo (como en tantos lugares). ¿Y por qué? Porque está siempre lleno. Y porque les va tan bien que ya lo dan por descontado. ¿Y sabes qué? Para ellos es el principio del fin.

Me encanta tomar fotografías. Mi padre me enseñó a dejar constancia del devenir de mi vida mediante las fotos. Por tanto, suelo llevar una cámara conmigo. Le pedí a nuestro camarero si podía hacernos una foto a mis chicos y a mí mientras nos lanzábamos sobre los espaguetis. «No tengo tiempo», fue su seca respuesta. Increíble. Demasiado ocupado para dedicar cinco segundos a hacer feliz a un cliente. Demasiado ocupado para ayudar un poco. Demasiado ocupado para demostrar un poco de humanidad.

Cuanto más éxito tengas tú o tu empresa, más humilde y más atento con tus clientes debes mostrarte.

«Nada hace fracasar tanto como el éxito.» Richard Carrion está en lo cierto. Y también David Neeleman, el presidente ejecutivo de JetBlue, que me comentó: «Cuando ganas dinero y mejoras tus márgenes, tienes tendencia a volverte descuidado». Muchos altos ejecutivos no se dan cuenta. Cuanto más éxito tengas tú o tu empresa, más humilde y más atento con tus clientes debes mostrarte. Más

entregado a tu compromiso con la eficiencia y la mejora debes estar y tienes que actuar con mayor rapidez e incorporar un valor creciente a lo que hagas. En el momento en que dejes de hacer lo que te llevó a lo más alto de la montaña, empezarás a deslizarte hacia el fondo del valle.

## Sé una estrella de rock en el trabajo

Acabo de leer un artículo en *Fortune* sobre la gente de Google y su éxito económico que me ha inspirado un montón de ideas (para eso sirve la lectura, ¿no?). Me ha hecho pensar en la importancia de destacar plenamente en el trabajo, en dar lo mejor de tu talento y lanzarte plenamente; en ser apasionado con tus metas y objetivos, en entregarte por completo a tus propósitos y oportunidades; en convertirte todos los días en una estrella de rock cuando se trata de llevar el pan a tu mesa.

El trabajo da significado a nuestra vida. Influye en nuestra propia valía y en cómo vemos el lugar que ocupamos bajo el sol. Ser magnífico en lo que haces no es solo algo que desempeñas para la empresa donde trabajas; es un regalo que te haces a ti mismo. Ser espectacularmente bueno en tu trabajo despierta el respeto por uno mismo, el disfrute, y hace tu vida mucho más interesante. Las cosas buenas les ocurren a las personas que hacen cosas buenas. Y, cuando pones todo tu talento y tu más sincera entrega en el trabajo que haces, lo que estás logrando en realidad es prepararte el terreno para que tu experiencia de la vida sea más rica, más plena y más satisfactoria.

¿Cómo te sientes tras un día ultraproductivo? ¿Cómo te sientes cuando has dado lo mejor de ti, te lo has pasado bien con tus compañeros de trabajo y te has esforzado ese poquito más con tus clientes? ¿Cómo te sientes cuando has puesto el corazón en lo que haces para ganarte la vida? ¿Cómo te sientes cuando has tendido la mano hacia tus mayores objetivos y los has aferrado? Te sientes bien, ¿verdad? Y no necesitas un título rimbombante para hacer el mejor de los trabajos. Esta idea me hace pensar en las palabras de Martin Luther King, uno de mis héroes, que una vez comentó: «Si un hombre está llamado a barrer las calles debería barrer las calles igual que pintaba Miguel Ángel, componía Beethoven o escribía Shakespeare. Debería limpiar las calles tan perfectamente que los moradores del cielo y la tierra se detuvieran para decir: “Aquí vivió un gran barrendero que hizo bien su trabajo”».

Y no necesitas un título rimbombante para hacer el mejor de los trabajos.

Así, sé una estrella de rock hoy en tu trabajo. Sal a escena y pon tu corazón en ello. Ofrece la interpretación de tu vida. Anima a tu público y consigue que coreen contigo. Conviértete en el Bono de los vendedores de grapas. Sé el Keith Richard de la contabilidad. Transfórmate en el Jimi Hendrix de los recursos humanos. Y cuando

te hagas famoso y la gente de todo el mundo te pida un autógrafo, mándame unas líneas. Me encantará saber de ti.

## Tus días definen tu vida

Gran idea: tus días son como tu vida en miniatura. Del mismo modo que vives tus horas, así son tus años. Del modo en que vives tus días, así das forma a tu vida. En realidad, lo que haces en el momento presente está dando forma a tu futuro. Las palabras que pronuncias, los pensamientos que se te ocurren, los alimentos que comes y las acciones que emprendes están definiendo tu destino, dando forma a lo que eres y a lo que tu vida representa. Pequeñas decisiones conducen —con el tiempo— a grandes consecuencias. No existen los días poco importantes.

Del modo en que vives tus días, así das forma a tu vida.

Cada uno de nosotros está llamado a la plenitud. Cada uno de nosotros tiene en su interior un poder infinito. Cada uno de nosotros ejerce un considerable impacto a su alrededor si así lo decide. Pero, para que este poder que anida en nuestro interior pueda crecer, tenemos que utilizarlo. Y cuanto más lo utilizamos, más fuerte se hace. Cuanto más se canaliza dicho poder, más confianza en nosotros mismos adquirimos. Henry David Thoreau lo explicó muy bien cuando escribió: «No conozco circunstancia más estimulante que la indiscutible habilidad que tiene el ser humano para elevar su vida mediante el esfuerzo consciente y deliberado». Y el gurú de la publicidad Donny Deutsch dio un tono más actual a la misma idea cuando escribió en su libro *Often Wrong, Never in Doubt*: «Por cada persona que tiene lo que hay que tener, el único entre cien que alcanza algo relevante es quien dice: “¿Y por qué yo no?” y va a por ello».

Los mejores de entre nosotros no están más dotados que los demás. Simplemente dan pequeños pasos todos los días mientras caminan en pos de una vida más completa. Los días se convierten en semanas; las semanas en meses; los meses en años; y, antes de que se hayan dado cuenta, han llegado a un lugar llamado Extraordinario.

## Tómate un café con Gandhi

Leer es una de las mejores disciplinas que conozco para mantenerse «en forma» y en lo más alto. Leer un buen libro es como tener una conversación con su autor. Y nos convertimos en nuestras conversaciones. Piénsalo esta noche, leyendo la autobiografía de Gandhi, *Historia de mis experiencias con la verdad*. Mientras tomas un café, puedes mirar el mundo a través de sus ojos y saber qué le hacía vibrar.

¿Quieres salir mañana con Madonna? Pues coge su libro. Y lo mismo vale para Jack Welsh, la Madre Teresa de Calcuta, Bill Gates, Salvador Dalí o el Dalai Lama. Además, cuando lees un libro de alguien a quien respetas, siempre se te contagia algo de su talento. La mano que cierra un buen libro nunca será la misma que lo abrió. Como dijo Oliver Wendell Holmes: «Una mente que se ha expandido con una nueva idea nunca puede volver a sus dimensiones originales».

Cuando era pequeño, mi padre me dijo en una ocasión: «Ahorra con el alquiler o con lo que gastas en comida, pero que nunca te preocupe invertir en un buen libro». Esta idea tan poderosa me ha acompañado a lo largo de toda mi vida. Su filosofía afirma que es suficiente con descubrir una sola idea en un único libro para elevarte a un nivel superior y revolucionar de esa manera tu forma de ver el mundo. En consecuencia, nuestro hogar estaba siempre lleno de libros. En la actualidad procuro dedicar al menos una hora al día a la lectura. Es una costumbre que me ha transformado. Gracias, padre.

Puede que el mejor regalo que haga a mis hijos cuando yo muera sea mi biblioteca. Tengo libros sobre liderazgo, relaciones humanas, negocios, filosofía, bienestar, espiritualidad, grandes biografías y muchos otros temas que me interesan. Buena parte de ellos los he ido descubriendo en librerías de todo el mundo durante mis viajes de negocios.

Esos libros han moldeado mi forma de pensar. Han dado forma a mi filosofía personal. Me han convertido en el hombre que soy. Para mí, mis libros son inapreciables.

Cuando lees un libro de alguien a quien respetas, siempre se te contagia algo de su talento.

El viejo dicho es cierto: «Saber leer y no leer es casi lo mismo que no saber leer». Tómate un tiempo para leer algo bueno todos los días. Llena tu mente de



nuevas ideas y de pensamientos brillantes. Utiliza los libros para inundar tu alma de esperanza e inspiración. Y recuerda esto, si pretendes ejercer el liderazgo, necesitas irremisiblemente leer.

¡Ah! Y si tú, al igual que yo, tienes la costumbre de comprar más libros de los que podrás leer nunca, no te sientas culpable; estás levantando tu biblioteca, y esa es una hermosa tarea.

## Juégate el pellejo

Me equivoco más que la mayoría de la gente. Me equivoco constantemente. Me he equivocado en los negocios. Me he equivocado en mis relaciones. Me he equivocado en mi vida. Solía preguntarme por qué me ocurría. Solía compadecerme de mí mismo y me entregaba a la terrible enfermedad conocida como *victimitis infinitus*. Pero ahora lo entiendo. No hacía más que dar tropiezos en mi camino hacia una vida más elevada. El fracaso es el precio de la grandeza. El fracaso es el ingrediente imprescindible de cualquier logro importante. Como escribió el gurú de la innovación, David Kelley: «Equivócate deprisa. Triunfa antes». No puedes ganar sin salir de tu refugio y correr ciertos riesgos calculados. Sin riesgo no hay recompensa. Y cuantos más riesgos asumas en la persecución de tus sueños, más te equivocarás.

Demasiada gente vive en lo que yo llamo «el seguro puerto de lo conocido». El mismo desayuno desde hace veinte años. El mismo recorrido al trabajo desde hace veinte años. La misma conversación desde hace veinte años. Las mismas ideas desde hace veinte años. No tengo nada que decir de este tipo de vida. Si te hace feliz, estupendo. Pero no conozco a nadie que sea feliz viviendo de ese modo. Si sigues viviendo como has vivido siempre, obtendrás lo que has obtenido siempre. Einstein definía la demencia como hacer siempre las mismas cosas y esperar distintos resultados. Sin embargo, mucha gente organiza su vida de esa manera. La verdadera alegría llega cuando te dejas la piel y te arriesgas. Desde luego, te equivocarás más; pero ¿sabes qué?, que el éxito llamará a tu puerta más a menudo.

El fracaso es solo parte del proceso que conduce a la excelencia. «Las pifias son la marca de la excelencia», dijo el asesor de dirección Tom Peters. Las mejores empresas del mundo han tenido más fracasos que las normales. La gente de más éxito del mundo ha tenido más fracasos que la gente normal. Para mí, el único fracaso consiste en no intentarlo o no atreverse. El verdadero riesgo se halla en una vida sin riesgos. Mark Twain lo ilustró perfectamente cuando dijo: «Dentro de veinte años lamentarás mucho más las cosas que dejaste de hacer que las que hiciste».

El verdadero riesgo se halla en una vida sin riesgos.

Por tanto, adelante. Pide la mejor mesa en tu restaurante favorito. En tu próximo viaje en avión, pide que te pongan en primera clase (que tengas suerte). Reclama más colaboración a tu compañero de trabajo. Pide más amor a la compañera de tu vida.

Hazlo. Te desafío. Recuerda, no hay ningún juego en el que puedas ganar si no juegas.

## Déjate llevar por los pequeños placeres

Hace un tiempo estaba en nuestro club de tenis con mis hijos, que son grandes jugadores. Yo, como mucho, soy un buen recogepeletas. Un hombre que supongo debía de tener unos setenta años se me acercó e inició una conversación. Era una persona interesante que había vivido una vida enriquecedora. Al cabo de unos momentos cerró los ojos y sonrió. «¿Qué ocurre?», le pregunté. Su respuesta fue inolvidable. «Nada importante, es solo que estoy en la gloria.» Perfecto.

Algunos de los mayores placeres de la vida son los más simples. Enriquece tu vida con ellos, y tu corazón será feliz.

En esta época en que todos queremos más, necesitamos más y tenemos más, me resultó de lo más refrescante oír a alguien hablar de los placeres sencillos de la vida. Debo ser claro: no tengo nada en contra de las cosas materiales. Al contrario de lo que se cree generalmente, *El monje que vendió su Ferrari* no es un manifiesto contra ganar dinero y disfrutar de una buena vida. Mi mensaje en ese libro era sencillo: «Recuerda qué es lo más importante para llevar una vida plena». Conduce un BMW, viste de Prada, alójate en el Four Seasons y gana montones de dinero si esas son las cosas que te hacen feliz. Ciertamente, la vida está llena de bienes materiales que sin duda hacen más placentero nuestro viaje. No hay que sentirse culpable por disfrutar de ellos. Pero, por favor, no olvides esos sencillos pero preciosos tesoros que te acompañan por el camino para que los disfrutes, como las relaciones personales profundas, dar lo mejor de ti en un trabajo que te guste o explorar el mundo y disfrutar de las maravillas de la naturaleza como una puesta de sol o una luna llena en un cielo estrellado.

Algunos de los mayores placeres de la vida son los más simples. Enriquece tu vida con ellos, y tu corazón será feliz. Ya puedes empezar a sentirte como si estuvieras en la gloria.

## Tómate tiempo para pensar

Por el tipo de trabajo que hago, tengo la suerte de conocer a gente interesante de distintos ámbitos de la vida. Conozco a directores de cine, poetas, universitarios brillantes, sabios profesores y empresarios visionarios. Todos y cada uno de esos encuentros me han enseñado algo y han influido en mi perspectiva. Hace poco, estuve cenando con uno de los ejecutivos más importantes de Asia y le pregunté la razón de su espectacular éxito. Sonrió y me contestó: «Todas las mañanas dedico cierto tiempo a pensar». Cierto, cada mañana pasa al menos cuarenta y cinco minutos con los ojos cerrados sumido en sus pensamientos. No medita. No ora. Piensa.

A veces analiza retos empresariales, a veces piensa en nuevos mercados; otras veces sigue una línea introspectiva y analiza su vida y lo que pide de ella; a menudo solo reflexiona sobre nuevas formas de crecimiento personal y profesional. De vez en cuando, llega a dedicar hasta seis horas a semejante actividad; sentado en silencio, quieto, con los ojos cerrados, pensando.

Dedicar tiempo a pensar es una fantástica estrategia para triunfar en el liderazgo y en la vida. Hay demasiada gente que pasa las horas más fructíferas del día dedicada únicamente a hacer, dedicada a la ejecución de las cosas. Hace poco, un cliente me dijo: «Robin, a veces estoy tan ocupado que ni siquiera sé qué estoy haciendo de forma tan atareada». Pocas cosas son tan decepcionantes como dedicar todo tu tiempo y energía a trepar una montaña y descubrir al llegar a la cima que era la montaña equivocada. Peter Drucker,\* el experto en dirección de empresas, lo explicó admirablemente: «No hay nada tan inútil como hacer de un modo eficiente aquello que no es necesario hacer».

Peter Drucker, el experto en dirección de empresas, lo explicó admirablemente: «No hay nada tan inútil como hacer de un modo eficiente aquello que no es necesario hacer».

Reflexionar y definir estrategias es el primer paso en el camino hacia la excelencia. La claridad precede al éxito. Al pensar más tendrás una mejor noción de tus prioridades y de los aspectos en los que necesitas concentrarte. Tus actos serán más directos, deliberados e intencionados. Tomarás mejores decisiones y harás elecciones más sabias. Dedicar más tiempo a pensar te hará menos reactivo. Te volverás más preciso en el mejor uso del tiempo (lo cual, a su vez, te dará más tiempo). El tiempo que dediques a pensar despertará en ti ideas sorprendentes y te

inspirará grandes sueños. Lewis Carroll lo explicó maravillosamente en *Alicia en el país de las maravillas* cuando escribió:

—No sirve de nada intentarlo —dijo Alicia.

—Me atrevo a decir que no has tenido mucha práctica —repuso la reina—. Cuando tenía tu edad, siempre lo hacía media hora todos los días. A veces había llegado a creer en seis cosas imposibles antes del desayuno.

## El liderazgo comienza en ese pequeño sobreesfuerzo

Acababa de dejar a Colby y a Bianca en el colegio y me dirigía en coche al despacho cuando me asaltó una idea que me obligó a detenerme. Así, me quedé allí, en el arcén de la carretera, con los intermitentes de emergencia parpadeando, mientras la anotaba en mi BlackBerry porque no quería dejar de compartirla contigo. La gran idea: «El liderazgo, y el éxito, empieza con ese pequeño sobreesfuerzo».

La gente normal no dedica mucha atención a ese pequeño sobreesfuerzo, pero ¿quién ha dicho que tú eres como los demás?

El liderazgo se puede ver cuando un vendedor hace algunas llamadas más al final de un día agotador; no porque sea lo más cómodo, sino porque es lo correcto. El liderazgo se puede ver cuando un directivo ha acabado un informe que le ha exigido dar lo mejor de sí mismo y, pasado un rato, vuelve a él para pulirlo y mejorarlo aún más. El liderazgo se puede ver cuando un equipo cumple las promesas hechas a sus clientes y además va más allá y los estimula. El liderazgo se puede ver en el individuo que resiste la tentación de quedarse bajo las mantas una fría mañana de invierno y sale a correr; no porque correr varios kilómetros una mañana glacial sea divertido, sino porque es aconsejable.

Por favor, piensa en esta idea. Creo que es de las importantes. Aquellos que se labran una carrera y una vida impresionante son los que dedican la mayor parte del tiempo a ese pequeño sobreesfuerzo. Sí, la gente normal no dedica mucha atención a ese pequeño sobreesfuerzo, pero ¿quién ha dicho que tú eres como los demás?

## Mick Jagger y los puntos de referencia

El lunes pasado vi a un tipo de sesenta y dos años que daba caña durante dos horas a trescientos mil entusiasmados fans. Sí, Mick tiene sesenta y dos tacos, y se puede decir que el en su día joven cantante de los Stones se está haciendo mayor. Sin embargo, todavía sigue teniendo carisma. Todavía se mueve como hay que moverse. Todavía es joven.

Mientras lo observaba, pensé en unas palabras que había estado compartiendo últimamente en mis seminarios: «Puntos de referencia». La semana pasada oí que alguien comentaba: «Estoy llegando a los sesenta, al final de mi vida». Pero no es así, si Mick es tu punto de referencia.

Los puntos de referencia positivos te proporcionarán una nueva forma de ver las cosas y te abrirán el camino a nuevas posibilidades. Puertas que nunca habrías imaginado que existían empezarán a abrirse. Lance Armstrong es un buen punto de referencia en lo que a perseverancia se refiere. Mi padre es un buen punto de referencia en cuanto a integridad. Mi madre es un buen punto de referencia en cuanto a gentileza. Mis hijos son un inmejorable punto de referencia en lo que significa el amor incondicional y la curiosidad insaciable. Richard Branson es un punto de referencia espectacular en lo que se refiere a vivir una vida plena. Madonna es un gran punto de referencia en cuanto a capacidad de reinventarse a uno mismo. Peter Drucker era un ejemplar punto de referencia para definir la importancia de una vida dedicada al aprendizaje. Nelson Mandela lo es para todo lo relacionado con el valor y el humanitarismo.

A menudo solo tenemos puntos de referencia débiles, de forma que vemos antes las limitaciones de la vida que las oportunidades. Con unos puntos de referencia de categoría mundial realizarás tu potencial más plenamente, y la vida tendrá mucho más atractivo. Como ser humano jugarás en una categoría superior si escoges como modelo a las personas acertadas. Todos estamos hechos de la misma materia. Todos estamos hechos de carne y hueso. Si ellos han podido alcanzar lo más alto, tú también. No tienes más que hacer las mismas cosas que tus puntos de referencia hicieron para alcanzar la cumbre.

Los puntos de referencia positivos te proporcionarán una nueva forma de ver las cosas y te abrirán el camino a nuevas posibilidades. Puertas que nunca habrías imaginado que existían empezarán a abrirse.



Y te diré una cosa: cuando tenga sesenta y dos años quiero ser como Mick Jagger.  
Porque él no ha hecho más que empezar.

## Los negocios son relaciones

Estoy sentado en un avión, camino de Frankfurt, mientras escribo este capítulo. Pasé el día de ayer en una reunión con la gente que ha distribuido *El monje que vendió su Ferrari* por todo el mundo. Todos los otoños, Frankfurt cobra todavía más vida cuando un cuarto de millón de personas relacionadas con el negocio editorial acuden a la ciudad para asistir a la feria del libro más importante del mundo. Para mí, el día de hoy marca el fin de la gira de promoción de veinte días que me ha llevado por toda la India (uno de mis países favoritos para visitar), pasando por Estambul (un lugar fantástico), hasta llegar a esta pequeña ciudad alemana. Durante estas tres semanas he aprendido un montón de cosas. He conocido a muchas personas que me han honrado con su amabilidad. Me ha conmovido la cantidad de gente que está alcanzando la plenitud de la vida y liderando mediante el ejemplo. Y sobre todo, me han recordado que pocas cosas hay tan importantes como establecer relaciones.

Qué fácil es a veces olvidar que, a la postre, los negocios y la vida giran en torno a estrechar lazos humanos. Durante la gira me he reído con mis lectores durante las sesiones de firmas. He compartido el pan con los clientes para los que hacemos trabajos de desarrollo de liderazgo. He tomado café con mis editores. He conocido a la gente que forma la comunidad que se ha reunido en torno a mi mensaje. Y ellos me han conocido a mí.

Gran idea: la gente quiere y le gusta saber que eres real, que eres decente, amable y digno de confianza. Quieren sentirte y palparte y mirarte a los ojos y comprobar de qué estás hecho. Quieren saber qué te apasiona y te mueve. Y cuando comprueban que eres auténtico, se abren a ti.

En tu caso, cuando vean que lo que te preocupa son sus intereses confiarán en ti sin dejar de tener presente cuáles son los tuyos. Una vez comprendan que eres bueno, ellos lo serán para ti. Y tu carrera, junto con tu vida, llegará a un lugar llamado excelencia y que se basa en esas relaciones de confianza. A veces es fácil olvidar que las personas hacen negocios con la gente que le gusta y que la hace sentir bien. Es algo sencillo. Lo sé. Sin embargo, la mayoría de nosotros no va por ahí convirtiéndose en maestro de lo básico. El éxito depende principalmente de mantenerse fiel a lo fundamental. La única cosa parecida a la ciencia de balística es la ciencia de balística.

A veces es fácil olvidar que las personas hacen negocios con la gente que le gusta.

Por tanto, te invito a que salgas de tu despacho y des una vuelta. Salir por ahí hace que ocurran cosas buenas. Nada sucede realmente hasta que te pones en marcha. Estrecha manos, ve a comer, muestra genuino interés, reparte buena voluntad, predica tu mensaje. Recuerda que para que alguien te eche una mano antes tienes que haberle llegado al corazón. Y que los negocios de lo que tratan en realidad es de relaciones humanas.

## Lecciones de vida de Bob Esponja

Bob Esponja es mi héroe. Esta mañana los niños y yo estábamos desayunando cuando Bianca, mi hija de nueve años, me hizo una pregunta sobre ese loco personaje de dibujos animados: «Papá, ¿Bob Esponja es una persona de verdad?». Primero, me hizo reír. Luego, me hizo pensar. Si Bob Esponja fuera una persona real, el mundo sería un lugar mejor. De verdad. He aquí cuatro lecciones que Bob Esponja nos puede enseñar para tener más alegría de vivir.

*Sé el eterno optimista.* Ese tío (Bob Esponja, debería decir) siempre ve lo mejor de cualquier situación. Es innegable que tu forma de pensar da forma a tu realidad. Y como Bob Esponja solo ve lo mejor, lo encuentra.

*Valora a la gente.* Bob Esponja sabe qué significa la amistad. Adora a sus colegas de Fondo de Bikini, incluso a Calamardo Tentáculos («que siempre gruñe», para tomar prestadas las palabras de mis hijos). Bob Esponja sabe que el respeto y anteponer a los demás son dos de los elementos más importantes para establecer relaciones fuertes.

*Sé tú mismo.* Bob Esponja es único. Muchos de nosotros tenemos miedo de ser nosotros mismos y renunciamos a nuestros sueños para seguir a los demás. Trágico. «Que sea el nuestro un ser fiel a nosotros mismos», escribió William Shakespeare. Ten el valor de ser tu auténtico —y el mejor— yo. (Warren Buffett, presidente de Berkshire Hathaway, dijo en una ocasión: «No puede haber dos tú».)

Muchos de nosotros tenemos miedo de ser nosotros mismos y renunciamos a nuestros sueños para seguir a los demás.

*Ríe y diviértete.* No tiene sentido tener éxito y estar triste. Es absurdo. Sí, corre hacia la cumbre, pero disfruta de la ascensión. La vida no está hecha para que sea un calvario, sino una celebración. Por lo tanto, pásatelo en grande mientras persigues —y atrapas— tus más queridos sueños.

## Cómo convertirse en un ser humano más feliz

He aquí una idea sencilla que funciona maravillosamente a los ejecutivos y empresarios a los que asesoro: si quieres ser más feliz, haz más cosas de las que te hacen feliz. Sé que parece una perogrullada, pero no lo es. A medida que nos alejamos de los maravillosos años de la infancia, la mayoría de nosotros dejamos de hacer las cosas que nos alegran el corazón. Un alto ejecutivo —cliente mío— me contó hace poco que, cuando era niño, solía dar largos paseos en bicicleta. «Dejé de hacerlo cuando tuvimos hijos y las exigencias del trabajo lo impidieron. Mi vida se volvió más atareada. Sin embargo, aquellos momentos encima de mi bici forman parte de los mejores días de mi vida.» Otro cliente, un empresario de éxito arrollador, me confesó que lo que más le gustaba era tocar la batería en un grupo de rock. «Aquellos fueron tiempos increíbles. Luego, empecé el negocio y este fue consumiendo todo mi tiempo. Echo de menos tocar música. Me perdería en ello.»

He aquí lo que tienes que hacer: haz una lista con las diez cosas que más te apasionan, diez cosas que te llenan de gozo y te recuerdan lo divertida que puede ser la vida. Luego, durante las próximas diez semanas, haz hueco para una de ellas en tu agenda de trabajo semanal. Una idea poderosa: las cosas que están programadas son las cosas que se hacen. Hasta que no programas algo, ese algo no es más que un concepto, y la gente notable no construye una vida notable sobre conceptos. Construyen su grandeza sobre actos y sobre una ejecución de estos que linda con la perfección. Hacen cosas.

Este programa de diez semanas funciona. Cuando vuelvas a hacer las cosas que te alegraban el corazón y te hacían sentir como si estuvieras en la gloria volverás a entrar en contacto con ese estado de felicidad que puede que hayas perdido. Y parte del sentido de la vida es ser feliz. Realmente feliz.

Cuando vuelvas a hacer las cosas que te alegraban el corazón y te hacían sentir como si estuvieras en la gloria volverás a entrar en contacto con ese estado de felicidad que puede que hayas perdido.

## Trabaja duro, ten suerte

El viejo dicho sigue siendo cierto: «Cuanto más trabajas, más suerte tienes». La vida ayuda a los que se ayudan a sí mismos. Esto es algo que he aprendido por experiencia personal. No soy uno de esos tipos estilo New Age que creen que «todo está escrito» y que nuestras vidas están gobernadas por unos hilos invisibles. Esa clase de discurso apesta a victimismo y a miedo. Miedo a fracasar. Miedo al rechazo. Miedo a no ser lo bastante bueno. Miedo al éxito. Ese tipo de lenguaje denota también una completa ausencia de responsabilidad personal y proviene normalmente de gente demasiado temerosa para lanzarse al ruedo en la vida. Creo sin duda que existe una fuerza de la naturaleza que entra en juego cuando menos lo esperamos (y cuando más la necesitamos). Y también creo que existe una coherencia sumamente inteligente en el modo en que nuestra vida se desarrolla. Pero también creo —y lo creo profundamente— que nos ha sido otorgada la capacidad de elegir y el poder de tomar decisiones por una única razón: para que hagamos ambas cosas. En términos generales, creo que la vida nos da lo que nosotros le entregamos. Pienso que las cosas buenas les ocurren a las personas que están dispuestas a poner el esfuerzo y la disciplina, a hacer los sacrificios necesarios para alcanzar la grandeza personal y profesional. También he aprendido que los actos tienen consecuencias y que, cuantas más cosas buenas haga —mediante el bueno y duro trabajo de siempre—, más éxito tendré. La vida favorece a sus devotos.

Ninguno de los ultratriunfadores con los que he trabajado como asesor de liderazgo ha llegado donde está sin trabajar más que cualquiera de quienes lo rodeaban. Mientras otros se quedaban en casa mirando la televisión o durmiendo, esos notables individuos —que han dejado su huella en este mundo y cuyo valor han incrementado— madrugaban, echaban las horas que hiciera falta y demostraban a la vida que estaban entregados a sus sueños. No estoy ni remotamente negando la importancia de una vida equilibrada con respecto al trabajo, de pasar el tiempo con los seres queridos ni de cuidar de la vida interior de cada uno. Soy el primero en defender dichos valores. Lo único que digo es que tras cualquier logro notable descubrirás siempre un esfuerzo igualmente notable. Es una ley de la naturaleza que no ha cambiado en años.

Ninguno de los ultratriunfadores con los que he trabajado como asesor de liderazgo ha llegado donde está sin trabajar más que cualquiera de quienes lo rodeaban.

Ivan Seidenberg, presidente y principal ejecutivo de Verizon, cuenta la siguiente anécdota: «Mi primer jefe (era el superintendente del edificio, y yo era el portero) estuvo observándome mientras fregaba los suelos y las paredes durante casi un año antes de comentarme que yo podía aspirar a una beca para la universidad si conseguía un empleo en la compañía de teléfonos. Cuando le pregunté por qué había tardado tanto tiempo en decírmelo, me contestó: “Quería ver si valías la pena”».

Y Dick Parsons, el presidente ejecutivo de Time Warner, comentó una vez que el mejor consejo lo recibió de su abuela. Ella le dijo: «Lo que el hombre siembra, eso recoge». Por tanto, planta tus semillas. Sé espectacularmente bueno en lo que hagas. Haz gala de lo que te apasiona y ve con el corazón en la mano. Y trabaja duro, duro de verdad. El trabajo duro abre puertas y demuestra al mundo que vas en serio en la tarea de convertirte en uno de esos raros —y especiales— seres humanos que utilizan todo su talento para ser y alcanzar lo mejor de lo mejor.

## Descubre tu genialidad

La genialidad no es patrimonio de un tipo exclusivo de personas. Tanto tú como yo tenemos derecho a ese calificativo y a jugar en ese campo si así lo deseamos. He aquí la gran idea: concéntrate en cualquier ámbito o habilidad con la inquebrantable decisión de mejorar en ella diariamente y poniendo todas tus ganas en la tarea; en un plazo de tres a cinco años, estarás funcionando en ese campo con tal pericia y conocimiento que la gente dirá de ti que eres un genio. Comprende en profundidad el alcance de esta fórmula, y tu vida nunca volverá a ser la misma.

Michael Jordan era un genio del baloncesto. Pero ¿era su espectacular éxito en las canchas simplemente el producto de un don natural? Rotundamente no. Jordan cogió lo que la naturaleza le había dado y aplicó la fórmula: dedicación + mejora diaria + tiempo = genio. No intentó ser igualmente bueno en otros cinco deportes distintos. No dispersó su concentración. Simplemente se dedicó en cuerpo y alma a ser bueno en el baloncesto. Y lo logró.

Thomas Edison registró el increíble total de 1.093 patentes a lo largo de su vida. Inventó la bombilla eléctrica al igual que el fonógrafo (uno de sus maestros del colegio dijo de él que de niño era lento en aprender, que no escuchaba). Edison no intentó ser ni un gran poeta ni un gran comerciante. Se concentró en sus inventos. Mejoró día tras día y dejó que el tiempo obrara su magia hasta que el genio llamó a su puerta.

Esto me hace pensar en una historia de Pablo Picasso. Un día, una mujer lo reconoció en el mercado y sacó una hoja de papel.

—¡Señor Picasso! —llamó, entusiasmada—. Soy una gran admiradora suya. Por favor, ¿no podría hacerme un dibujo?

Picasso aceptó de buena gana y, en un abrir y cerrar de ojos, le dibujó una pequeña obra de arte en el papel. Sonrió, le entregó la hoja a la mujer y le pidió:

—Será un millón de dólares.

—Pero, señor Picasso —respondió la contrariada mujer—, si no ha tardado ni un minuto en dibujar esta obra de arte.

—Mi buena señora —rió Picasso—, ¡me ha costado el esfuerzo de treinta años poder pintar esta obra de arte en treinta segundos!

Dedicación + mejora diaria + tiempo = genio. Comprende en profundidad el alcance de esta fórmula, y tu vida nunca volverá a ser la misma.



Descubre en qué destacas, en qué eres un genio. Descubre cuál es tu talento y entonces trabaja incansablemente para pulirlo. Una de las cualidades personales más importantes para el liderazgo es ser consciente de uno mismo. Averigua en qué eres realmente bueno. Reflexiona sobre esas habilidades que los demás admiran en ti. Piensa en cómo parece que te vienen fácilmente y en cómo parecen fluir de igual modo de ti. Puede que seas un fantástico comunicador o que tengas un gancho especial con la gente. Puede que tu talento radique en la innovación y en la creación, en ver lo que los demás ven pero de otra manera. Encuentra tu talento y desarróllalo. Concéntrate en mejorarlo diariamente y en darle tiempo. Empieza hoy y dentro de tres o cinco años la gente estará escribiendo sobre ti y llamándote «genio», celebrando tus hazañas. Y no te preocupes, yo seré uno de ellos.

## Escucha el doble de lo que hablas

Mi madre es una mujer sabia. De niño me encantaba hablar (y todavía me gusta). En el colegio sacaba buenas notas, pero en los informes escolares siempre se mencionaba mi tendencia a ejercitar constantemente mis cuerdas vocales. Un día, mi madre me hizo sentar y me dijo: «Robin, te han dado dos orejas y una boca por una buena razón: para que escuches el doble de lo que hablas». Buen argumento (aunque debo seguir trabajando ese aspecto).

Escuchar atentamente a alguien es uno de los mejores modos que conozco de reconocer al otro y establecer un lazo profundo y duradero. Cuando escuchas a alguien —no solo con tu mente, sino con cada fibra de tu cuerpo— le estás enviando el siguiente mensaje: «Valoro lo que tienes que decirme. Soy lo bastante humilde para escuchar tus palabras». Pocos de nosotros somos realmente buenos a la hora de escuchar. A menudo, cuando me siento junto a alguien en un avión, antes de que comience un vuelo de seis horas, me encuentro con que esa persona sigue hablando cuando aterrizamos sin que me haya preguntado ni una sola vez cómo me llamo, de dónde soy, a qué me dedico o qué libros me gusta leer. Tal circunstancia me dice no solo que esa persona carece de lo que se llama «agudeza sensorial» —la capacidad de prestar atención a los indicios que los rodean—, sino que probablemente no le escucharon mucho de niño. La idea de escuchar que tiene la mayoría de la gente consiste en esperar a que el otro haya acabado de hablar antes de responder. Y la triste realidad es que, mientras la otra persona habla, casi todos nosotros nos dedicamos a pensar nuestras respuestas.

Escuchar atentamente a alguien es uno de los mejores modos que conozco de reconocer al otro y establecer un lazo profundo y duradero.

El fiscal general de Nueva York, Eliot Spitzer, suele recurrir a un dicho que me encanta: «Nunca hables cuando puedes asentir». Tu efectividad como hombre de negocios, como miembro de una familia o como ser humano se elevará a alturas insospechadas si consigues acertar en esto. Escucha el doble de lo que hables. Conviértete en un oyente de primera. Muestra un apasionado interés por lo que los demás tienen que decir. Y entonces observa la respuesta de la gente. Te querrán. Y a toda velocidad.

## Tus clientes compran con el corazón

Estoy en la cola de Starbucks. La Dave Mathews Band suena como música de fondo. El aroma del café invade el ambiente. Las cafeteras de presión sisean y borbotan. La gente lee o conversa relajadamente. Hay buen ambiente. Me siento a gusto en este lugar. Es como estar en casa. Si te dedicas a los negocios, una de las ideas más importantes que te aconsejo que tengas en cuenta es que la gente compra mucho más con el corazón que con la cabeza. Hoy en día, en el mercado no se compite por el dinero de los clientes. En absoluto. Se compite por sus emociones. Llega al corazón de la gente que atiendes y volverá por más. Estimula sus emociones y esas personas se convertirán en tus más entusiastas seguidores. Si no haces caso a esta idea puede que pierdas tu negocio.

Sin duda podría tomarme una taza de café de Java que fuera algo más económica. Sin duda hay alguna cafetería más próxima a mi trabajo, pero me gusta cómo me siento en Starbucks. Relajado, feliz, bien. Todos nosotros buscamos esas sensaciones en nuestra vida. En muchos sentidos, los adultos no somos más que niños en cuerpos que han crecido, y para los niños las sensaciones placenteras lo son todo. Sobre la cuestión de las emociones como elemento conductor de las decisiones de los consumidores, Kevin Roberts, presidente ejecutivo de Saatchi & Saatchi, escribió en su magnífico libro *Lovemarks: The Future Beyond Brands*: «A lo largo de los treinta y cinco años que llevo en el negocio siempre me he fiado de mis emociones. Siempre he creído que llegando a las emociones consigues que la gente que trabaja contigo sea la mejor, consigues la inspiración de tus mejores clientes y los mejores socios y colaboradores». Roberts cita entonces al neurólogo Donald Calne: «La diferencia esencial entre la razón y la emoción es que la emoción conduce a la acción mientras que la razón lleva a conclusiones». Una cuestión de vital importancia: los seres humanos se movilizan cuando alguien moviliza sus emociones.

Los seres humanos se movilizan cuando alguien moviliza sus emociones.

¿Cómo te hace sentir ir por ahí con un iPod? ¿Qué sientes cuando vas de compras a una tienda de moda? ¿Qué te parece entrar en tu restaurante favorito y que te saluden como si fueras Diddy, Madonna o Bill Clinton? Ya ves a qué me refiero. La gente va donde se siente cuidada y atendida, especial y bien. La gente compra donde se siente vinculada emocionalmente. Parece obvio, y sin embargo muchos negocios no lo entienden.

Y aquí viene mi audaz declaración para el día de hoy: los negocios, en muchos sentidos, son una cuestión que tiene que ver con el amor. Piénsalo. El éxito llega cuando tratas a tus clientes con amor. El aplauso lo consigues cuando haces tu trabajo con amor. El liderazgo del mercado lo alcanzas cuando vendes tus productos con amor. Si simplemente gustas a tus clientes te vuelves vulnerable a la aparición de un posible competidor que surja con un producto más sencillo o económico. ¿Por qué? Porque no has acertado a la hora de establecer un vínculo emocional con ellos. Pero, cuando tus clientes te quieren —porque les has llegado al corazón del mismo modo que les pasa en sus vidas—, te conviertes en parte de su extensa familia. Pasas a formar parte de su comunidad. Y ellos te son fieles. Hablan a sus familiares y amigos de ti. Y te cuidarán si llegan malos tiempos.

Por tanto, seguiré yendo a Starbucks. Me encanta el lugar. Y si alguna vez quieres encontrarme, soy el tipo instalado en ese tranquilo rincón, que está dando sorbos a su batido de soja con una sonrisa en el rostro y la alegría en el corazón. Disfrutando del amor.

## Aprende a decir «no»

Cada vez que dices «sí» a algo que no tiene importancia estás diciendo «no» a algo que sí la tiene. Hay mucho que ganar si te acostumbras a decir «no». Di «no» al amigo que te llama para tomar café y chismorrear. Di «no» a tu colega de trabajo que solo desea contagiarte su negatividad y sarcasmo. Di «no» a ese pariente que se ríe de tus sueños y te hace dudar de ti mismo. Di «no» a los compromisos sociales que consumen el tiempo que dedicas a tu vida.

Cada vez que dices «sí» a algo que no tiene importancia estás diciendo «no» a algo que sí la tiene.

No puedes serlo todo para todo el mundo. Los mejores de entre nosotros lo saben. Conoce tus prioridades. Conoce tus objetivos. Define qué debes hacer durante las próximas semanas o meses o años para que tengas la sensación de haber dado lo mejor de ti como ser humano. Luego, di que no a todo lo demás. Seguramente habrá gente a tu alrededor que no estará contenta, pero ¿cómo prefieres vivir tu vida? ¿Según la aprobación de los demás o en armonía con tus sueños y tu propia verdad?

## Quema tus naves

Una idea poderosa: a menudo las grandes hazañas se consuman cuando estamos con la espalda contra la pared. Ciertamente, la presión puede mejorar tu rendimiento. Tus facultades dan lo mejor de sí mismas cuando la situación se caldea. Tu verdadero yo solo se manifiesta cuando te pones en una situación delicada y empiezas a comprender que estás al borde del abismo. Los desafíos son formidables para que conozcas el lado mejor y más brillante de tu persona. Por favor, detente y reflexiona sobre esta idea unos segundos. Las épocas fáciles no te hacen mejor, solo más lento, más complaciente y más perezoso. Permanecer en la zona de seguridad —y pasar por la vida sin mojarse— nunca ha convertido a nadie en alguien importante. Claro que es muy humano tomar el camino que plantea menores resistencias, y estoy de acuerdo en que es muy normal que evites ponerte en dificultades para desafiarte a ser mejor. Pero la grandeza no es patrimonio de los individuos normales. (Mahatma Gandhi, Bill Gates, Oprah Winfrey, la Madre Teresa, Albert Schweitzer, Andy Grove o Thomas Edison sin duda marchaban al son de otro tambor. Gracias a Dios.)

Nunca he olvidado la anécdota del famoso explorador Hernán Cortés, que arribó a las playas de Veracruz, en México, en 1519. Deseaba conquistar con su ejército vastos territorios para la Corona de España, y se enfrentó a todo tipo de adversidades: un enemigo beligerante, letales enfermedades y falta de recursos. Mientras se dirigían hacia el interior, hacia la batalla, Cortés ordenó a uno de sus lugartenientes que regresara a la playa con una orden tajante: «Quema nuestras naves». Es la clase de persona que me gusta.

Los desafíos son formidables para que conozcas el lado mejor y más brillante de tu persona.

¿Hasta qué punto darías lo mejor de ti mismo todos los días, tanto en el trabajo como en la vida, si no tuvieras la opción de la retirada? ¿Qué alturas alcanzarías, hasta dónde osarías, cuán duramente trabajarías y con qué intensidad vivirías si supieras que no cabe la opción del fracaso? Los diamantes se forman gracias a enormes presiones. Y las grandes personalidades se forman viviendo en un marco de referencia que les dice que deben vencer.

## Cultiva líderes con rapidez

Uno de los programas de entrenamiento que ofrecemos a las empresas para ayudar a que alcancen la excelencia en su parcela de mercado se llama «Cultiva al líder». Organizaciones de todo el mundo, que incluyen a la NASA y al gigante farmacéutico Wyeth, utilizan nuestro exclusivo procedimiento para aumentar la participación de sus empleados, mejorar la cultura de empresa, incrementar notablemente el rendimiento y lograr mejores negocios. «Cultiva al líder» se basa en un concepto muy simple y a la vez muy poderoso. Competitivamente hablando, la ventaja decisiva de tu empresa se reduce a un único imperativo: tu habilidad para cultivar y desarrollar líderes más rápidamente que tus competidores. Cuanto más rápidamente consigas que todas y cada una de las personas de la empresa muestren conductas de liderazgo —al margen de su cargo o posición—, más rápidamente serás el líder en tu campo. Tu carrera consiste en cultivar líderes rápidamente y desarrollar una cultura del liderazgo antes de que lo haga la competencia.

Una cultura de liderazgo es aquella en la que cada uno piensa como si fuera el dueño de la empresa, el presidente ejecutivo o el director gerente. Es aquella donde todos son proactivos y tienen iniciativa. Eso significa que dedican su tiempo a hallar soluciones en vez de dar vueltas a los problemas. Eso significa que hacen lo que haga falta para satisfacer a sus clientes. Eso significa que se preocupan por las ventas y ponen todo de su parte para reducir costos. Eso significa que se toman como una responsabilidad personal alcanzar resultados que hagan progresar el negocio (ya esté a cargo del correo o de la presidencia). Eso significa que dan forma a una cultura, son positivos y dirigen mediante el ejemplo. Hemos ayudado a nuestros clientes a crear culturas de liderazgo, y los resultados han sido nada menos que notables.

Competitivamente hablando, la ventaja decisiva de tu empresa se reduce a un único imperativo: tu habilidad para cultivar y desarrollar líderes más rápidamente que tus competidores.

Espero haber sido claro y explícito; no estoy diciendo que todos tienen que hacer el trabajo del director gerente. Mostrar liderazgo no significa que cualquier empleado pueda dirigir la empresa. Eso llevaría al caos. En los negocios es necesario que alguien marque el objetivo y conduzca al equipo hasta él. Lo único que estoy proponiendo es que toda la gente que forma tu equipo sepa cuál es su papel

para poder dar lo mejor de sí, al igual que haría un líder. Cuando lo hagan, cuando piensen, sientan y actúen como líderes, empezarán a ocurrir cosas buenas. Y tu organización no tardará en crecer hacia la excelencia.



## Tu milla de los cuatro minutos

El filósofo Arthur Schopenhauer comentó en cierta ocasión: «La mayoría de la gente confunde los límites de su visión con los límites del mundo. Unos pocos no. Únete a ellos». Una idea fundamental. La vida que contemplas en este instante no es necesariamente la vida de tu futuro. Puede que estés viendo las cosas a través de los ojos de tus miedos, limitaciones y falsas suposiciones. Una vez hayas limpiado el cristal de la ventana a través del cual ves el mundo, ¿sabes qué ocurrirá? Pues que aparecerá todo un nuevo conjunto de posibilidades. Recuerda: vemos el mundo no como es, sino como somos. Esta idea cambió mi vida hace diez años, cuando yo no era más que un desdichado abogado que buscaba una vida mejor.

Antes de 1954 se creía que ningún corredor podría batir el récord de la milla en cuatro minutos. Pero después de que Roger Bannister lo lograra, muchos repitieron la hazaña en cuestión de semanas. ¿Por qué? Porque Bannister demostró al mundo que era posible. La gente tuvo un nuevo punto de referencia y, armada con ese conocimiento, hizo lo imposible.

¿Cuál es tu milla de los cuatro minutos? ¿Qué nociones has dado por imposibles? ¿Qué falsas suposiciones has adoptado respecto a lo que no puedes tener, no puedes ser o no puedes hacer? Tu pensamiento determina tu realidad. Lo que tú crees se convierte en una profecía que se cumple irreversiblemente, porque aquello en lo que crees es lo que determina tus acciones, y uno nunca obra contrariamente a como piensa. La grandeza de tu vida es un reflejo de la grandeza de tus pensamientos. Si crees que algo en tu vida no puede ocurrir, no hay forma de que puedas emprender las acciones necesarias para transformar ese objetivo en una realidad. Tu «pensamiento de imposibilidad» se manifiesta por sí solo. Las limitaciones que percibimos en nosotros mismos se convierten en las cadenas que nos atan e impiden que alcancemos la plenitud a la que estamos destinados. Pero somos mejores que todo eso. El famoso neurocirujano Ben Carson lo expresó magníficamente cuando dijo: «No existe lo que se llama un ser humano normal. Si tienes un cerebro normal, eres superior».

Si crees que algo en tu vida no puede ocurrir, no hay forma de que puedas emprender las acciones necesarias para transformar ese objetivo en una realidad. Tu «pensamiento de imposibilidad» se manifiesta por sí solo.

## Traspasa los límites

¿Cuán grandes son tus sueños? ¿Con qué rapidez te mueves? ¿Con qué frecuencia innovas? Cuando pienso en innovación, pienso en Apple y en su compromiso de ofrecer al mundo productos «fantásticamente buenos». Acabo de comprar un iPod a mi hija, tras mostrarse particularmente insistente. Una chica lista. Hay una gran variedad de iPod para elegir: el Shuffle, el increíblemente pequeño Nano, la versión U2... En lugar de descansar en los laureles del fulminante éxito del producto, Apple ha seguido innovando en su constante intento de ofrecer algo mejor.

La otra noche pronuncié un discurso para la Young President's Organization. Les hablé del liderazgo y de cómo los mejores se hacen aún mejores; compartí con ellos el modo en que las empresas pueden alcanzar éxitos sorprendentes introduciendo solo pequeños cambios y correcciones de rumbo. Un joven empresario se me acercó para charlar y le pregunté cuál era la mejor idea que había aprendido para ganar. «No dejar nunca de traspasar los límites», me dijo.

Sin duda, ser un líder —en el trabajo, en tu hogar o en tu comunidad— es una tarea solitaria. La misma definición de líder implica que estás en cabeza, sin nadie más que te acompañe, tomando el camino menos trillado, asumiendo responsabilidades en un mundo que disfruta echando la culpa y negando cualquier responsabilidad, viendo posibilidades con las que nadie ha soñado siquiera, desafiando el modo en que las cosas están establecidas. Si formas parte del rebaño y piensas y obras como todo el mundo, no serás un líder, serás un comparsa. Y eso no es divertido.

Recuerda que todo gran líder —o visionario o pensador audaz— fue objeto de burla al comienzo. En estos momentos son reverenciados.

Por tanto, traspasa los límites. Niégate a aceptar cualquier cosa que se parezca a la mediocridad. Libérate de las cadenas que te han atado a lo cotidiano. Y, desde luego, aléjate del rebaño. El único lugar al que llegarás si sigues a la masa es a la salida. Apuesta por lo mejor de ti. Comprométete con la excelencia. Conviértete en alguien decididamente innovador y haz bandera de tu entrega. Puede que te llamen «diferente» o «raro» o incluso «loco». Pero, por favor, recuerda que todo gran líder —o visionario o pensador audaz— fue objeto de burla al comienzo. En estos momentos son reverenciados.

## Sobre los obituarios y el significado de la vida

Tengo cuarenta y un años. Por lo tanto, estoy a medio camino. Suponiendo que viva hasta los ochenta (y eso es mucho suponer porque si algo he aprendido es que lo único que cabe esperar de la vida es lo inesperado) me encuentro a mitad de camino de casa, a mitad de camino de la aventura que llamo mi vida. Últimamente me he vuelto más filósofo. Estoy menos dispuesto a perder el tiempo, menos dispuesto a escuchar a gente negativa, menos dispuesto a perder la oportunidad de amar, de apoyar a otro ser humano, de acercarme a mis sueños o de divertirme de verdad. También he empezado a leer obituarios.

Leer las vidas de otros me ofrece claves sobre lo que es más importante en esta vida, y he descubierto que, en realidad, los obituarios de las vidas vividas plenamente comparten rasgos similares. La familia, la amistad, la contribución a la comunidad, la necesidad de asumir riesgos calculados, la amabilidad expresada a través de pequeños actos. Y el amor. Todavía tengo que encontrar un obituario donde se lea: «Murió pacíficamente mientras dormía rodeado por su abogado, su agente de cambio y bolsa y su contable». No, los buenos hablan de estar cerca de los seres queridos y de la huella que el fallecido ha dejado en el mundo que lo rodea.

Para llevar una vida maravillosa te propongo que te plantees esas preguntas que te hacen reflexionar profundamente y conectar con los asuntos de mayor importancia. Uno de los rasgos dominantes de la mayoría de las personas extraordinarias con las que he trabajado como asesor de éxito es su disciplina a la hora de ser más reflexivos que el resto de nosotros. Por tanto, fórmulate preguntas profundas. Las buenas preguntas conducen a excelentes respuestas y a una mayor claridad. Y una mayor claridad es el ADN del auténtico éxito y de la grandeza interior.

Todavía tengo que encontrar un obituario donde se lea: «Murió pacíficamente mientras dormía rodeado por su abogado, su agente de cambio y bolsa y su contable».

A continuación propongo cinco grandes preguntas que confío en que te hagan profundizar y ser más filosófico respecto a lo que cuenta realmente en tu vida. Mucha gente no descubre cómo debe vivir hasta que le llega el momento de morir, pero entonces es demasiado tarde. Hazte estas cinco preguntas hoy y escribe tus respuestas en tu diario. Habla sobre ellas. Piensa sobre ellas. Imagina que hoy es el último día de tu vida y yaces en tu lecho de muerte, entonces pregúntate:

1. ¿He soñado suficientemente?
2. ¿He vivido plenamente?
3. ¿He aprendido a desprenderme?
4. ¿He amado bien?
5. ¿He pisado con cuidado esta tierra y la dejo mejor de lo que la encontré?

Tengo la esperanza de que tus respuestas te ayuden a vivir con más autenticidad, entusiasmo y alegría. Ciertamente, la claridad precede al éxito. No puedes acertar en una diana que no ves. Y, si lo piensas, no estamos tanto tiempo en este mundo. Todos nos habremos convertido en polvo antes de que nos hayamos dado cuenta; por lo tanto, vive tu potencial ahora. Los chinos lo dicen con gran acierto: «El mejor momento para plantar un árbol era hace veinte años, pero el segundo mejor momento es ahora».

## El liderazgo no es un concurso de popularidad

He aquí una idea que puede transformar toda tu carrera, y tu vida: ser un líder (y en mi opinión cada uno de nosotros tiene la obligación de mostrar liderazgo diariamente al margen de su cargo o posición) no tiene que ver con gustar. Tiene que ver con hacer lo correcto. Hay muchos líderes que tienen miedo del conflicto y una arraigada necesidad de ser populares y queridos. Les desagrada ir a contracorriente y causar problemas. Se sienten inseguros e incómodos viviendo en su propia piel. Sin embargo, los grandes líderes no son así. No les da miedo decir cosas desagradables, difunden su propia verdad y corren su propia carrera tomando las decisiones correctas y preocupándose poco o nada de la opinión pública. Son el coraje en acción.

Hablo y escribo mucho acerca de ser cariñoso y respetuoso con los demás. Trata bien a tu gente y ella tratará bien a tus clientes. Es así de simple. Ayuda a la gente a conseguir sus objetivos, y ella te ayudará a conseguir los tuyos. Es un valor que me llevará a la tumba. Ve lo mejor de cada uno y sé todo lo misericordioso que puedas. Pero ser amable no significa ser débil. Ser buena persona no significa que no puedas ser fuerte y valiente cuando las circunstancias lo requieren. Nunca he insinuado algo así. Un liderazgo extraordinario requiere alcanzar un equilibrio entre ser tierno y duro, valiente y compasivo, en parte guerrero y en parte santo, amistoso y firme a un tiempo. (Dicho sea de paso, para ayudarte a alcanzar la excelencia tanto en lo profesional como en lo personal, he grabado en audio un programa rico en ideas y sumamente práctico que se llama «Liderazgo Extraordinario» que contiene mis mejores reflexiones sobre el tema y cuya presentación se puede descargar gratuitamente en [robinsharma.com](http://robinsharma.com).)

Lo que fundamentalmente interesa a los mejores líderes es ser justos, hacer lo correcto y obtener resultados. Lo cual me lleva a mi pequeño consejo: haz lo correcto antes que lo popular. Lo correcto suele ser lo más difícil. Por favor, recuerda esto. Toma las decisiones difíciles, habla con franqueza, deja que los mediocres sepan que están siendo mediocres y di a tus campeones cuánto los admiras. Sé auténtico.

Ser un líder no tiene que ver con gustar. Tiene que ver con hacer lo correcto.

Cuando lideres desde una posición de verdad y justicia, de equidad y excelencia,

tendrás tus críticos. Pero ¿a quién le importa? Nunca he visto a ningún crítico acercarse a un lecho de muerte. Mi amigo Dan Sheehan, que dirige una importante empresa de Los Ángeles llamada WinPlus y para la cual hemos hecho trabajos de desarrollo del liderazgo, compartió conmigo lo siguiente: «La gente importante ha construido monumentos con las piedras que sus críticos les han lanzado». Bonita idea. Es un chico listo. Si hubiera hecho caso a mis críticos seguiría siendo un triste abogado encadenado a su mesa. Gracias a Dios, no lo hice.

## ¿Qué evangelizas?

Ser un evangelista tiene connotaciones negativas en el mundo en que vivimos. Pero, un evangelista, por definición no es más que alguien que difunde buenas nuevas. Es alguien que se aferra a una gran idea o a una buena causa y se dedica a salir y a esparcir el mensaje igual que un virus. Es alguien que se entrega hasta tal punto en hacer algo importante que ese algo se convierte en todo lo que piensa, sueña y habla. Es un ser humano que comprende —casi de un modo epidérmico— lo que Martin Luther King quería decir cuando declaró: «Si no has descubierto nada por lo que valga la pena morir, es que no estás preparado para vivir». Este perturbado y cambiante mundo nuestro necesita más evangelistas, más seres humanos que hagan grandes cosas y que bendigan nuestras vidas con sus actos, que marquen la diferencia.

¿Qué ha sido del entusiasmo de la gente por la grandeza? Todos lo teníamos de pequeños. Queríamos ser superhéroes, astronautas, poetas y pintores. Queríamos cambiar el mundo, llegar a lo más alto y comer grandes cantidades de helado. Luego, a medida que fuimos creciendo, la vida fue haciendo su trabajo. Gente temerosa se burló de nuestros sueños. Llegaron los desengaños. La vida empezó a zaherirnos y nosotros empezamos a creer en la propaganda que dice que no deberíamos pensar a lo grande, aspirar a tanto ni amar demasiado. Me rompe el corazón solo pensarlo, pero eso es precisamente lo que sucede.

Tú estás destinado a brillar. Lo creo firmemente. Estás aquí para encontrar esa causa, ese objetivo singular, ese destino vital que te impulsará desde lo más visceral y hará que te despiertes al amanecer con fuego en tu interior. Estás destinado a encontrar algo por lo que tu vida se consumirá, algo tan hermoso y trascendente que estarás dispuesto a recibir un balazo por ello. Puede que se trate de ayudar a los demás a desarrollarse profesionalmente y a que exploten todo su potencial. Puede que signifique ser un innovador cuya aportación sea de incalculable valor para tus clientes y ofrezca al mundo unos productos increíbles. Puede que tu causa sea mejorar la vida de las comunidades o ayudar a los necesitados. Hace poco leí acerca de un abogado que decía que le entusiasmaba tanto poder prestar servicio al grupo de víctimas que representaba que no se rendiría hasta que le saliera sangre por los ojos. ¿Extremo? Puede. ¿Un evangelista? Desde luego.

Estás aquí para encontrar esa causa, ese objetivo singular, ese destino vital que te impulsará desde lo más visceral y hará que te despiertes al amanecer con fuego en tu interior.

Yo soy un evangelista. Habla con cualquiera que me conozca y te dirá que mi pasión es ayudar a las personas a que lideren sin necesidad de tener un título y a que las empresas alcancen un grado de excelencia mundial. Desde luego, tengo mis malos momentos y mis días difíciles. Intenta encontrar a alguien que no los tenga. Pero la mayor parte del tiempo me verás lleno de entusiasmo, de energía y de satisfacción por poder difundir mi mensaje. Pero ¿acaso soy por ello más especial que tú? Ni hablar. Lo que ocurre es que he encontrado mi causa particular.

No sé qué es lo más importante en tu vida. Eso debes averiguarlo tú. (No es mala idea hacerlo mediante un diario y dedicarle cierta introspección y reflexión.) Pero sí sé esto: cuando descubras cuál es la misión a la que debes dedicar tu vida, te despertarás todas las mañanas con ese fuego en tu interior del que te he hablado. No querrás dormir. Estarás deseando mover montañas para ver cumplirse tu misión. Encontrarás ese sentimiento de realización interior que puede que ahora te falte. Y comunicarás tu mensaje a cualquiera dispuesto a escucharte. Te convertirás en un evangelista.



## Bajo el quimono, mis mejores costumbres

Solo quiero ayudarte a brillar. Lo único que cuenta para mí es hacer la parte que me corresponde para que alcances la excelencia. Para ayudarte a que seas el mejor en el trabajo. Para que encuentres la felicidad en tu hogar. Para que dejes tu huella. ¿Y cuál es mi recompensa? Cuando te ayudo a que vivas la mejor vida que puedas vivir me siento importante. Siento que estoy marcando e influyendo en el mundo. Que cuento. Que no estoy en este planeta por nada. De ahí es de donde proviene la mayor parte de mi felicidad. De verdad.

Esto es en lo que pensé mientras estaba en la ducha esta mañana: ¿cuáles son mis mejores costumbres? En otras palabras: ¿qué cosas hago bien para estar a tope, en la teoría y en la práctica? Esto es lo que saqué en claro:

- Me levanto a las cinco de la mañana cinco días a la semana, y los fines de semana hago la siesta.
- Dedico sesenta minutos —mi hora sagrada— una vez levantado a mi autodesarrollo y a mi reflexión personal.
- Hago cinco sesiones de gimnasia a la semana.
- Me hago dar un masaje de noventa minutos cada siete días.
- Sigo una dieta (pero me permito uno o dos postres a la semana y si veo en el menú «mousse de chocolate», la pido).
- Dedico casi todos los días un tiempo a llevar un diario. Un diario estimula el conocimiento de uno mismo. También utilizo mi diario para anotar los objetivos del día, planificar y anotar aquello por lo que estoy agradecido, captar y elaborar nuevas ideas junto con las lecciones aprendidas.
- Dedico todos los días un tiempo a leer (desde la *Harvard Business Review* pasando por *Travel and Leisure* hasta *Dwell* y buenos libros).
- A lo largo del día (particularmente en la ducha) hago declaraciones para mí mismo, lo que llamo «declaraciones de éxito», que me permiten mantener mis pensamientos centrados en lo que es más importante —los pensamientos son el antecedente de los actos— porque una correcta forma de pensar conduce a una correcta forma de actuar.
- Dedico una sesión a la semana a planificar. También la aprovecho para revisar mis objetivos. Normalmente lo hago los domingos por la mañana.
- Al menos una vez a la semana tengo una conversación con una persona interesante, para mantener vivo mi entusiasmo y rodearme de buenas ideas. Una conversación puede cambiarte la vida. En un número de *Business 2.0*, el

experto en dirección Jim Collins confesaba que una idea que un mentor compartió con él durante treinta segundos lo transformó.

Hoy puede ser el primer día de tu nueva vida. La elección es tuya.

Tengo algunas más, pero estas son mis mejores costumbres, las que me llevan a lo más alto. Escoge las que concuerden con tu forma de ser. Descarta aquellas con las que no estés de acuerdo. Sencillamente, averigua qué se adapta a tu forma de vivir y aplícalo hoy mismo. Hoy puede ser el primer día de tu nueva vida. La elección es tuya.

## La cultura es el rey

Durante un curso de liderazgo que impartí recientemente a un grupo de directivos del campo de la alta tecnología, un hombre de aspecto distinguido se me acercó durante una pausa y me comentó: «Me encanta lo que has dicho sobre la necesidad de que cada uno de nosotros desarrolle una cultura de liderazgo dentro de nuestras organizaciones. En nuestra empresa, una de nuestras prioridades es desarrollar nuestra cultura. Hablamos de ello continuamente. El año pasado, nuestra empresa creció un 600%. Nuestra dedicación a la cultura de empresa funcionó fabulosamente». Impresionante.

Tal como he señalado antes, una de nuestras ventajas competitivas más sostenibles será desarrollar una cultura de liderazgo. Cuando nuestros clientes contratan a Sharma Leadership International para el desarrollo organizativo y el entrenamiento de su personal, una de las primeras áreas en que nos concentramos es en desarrollar la cultura de la empresa, porque todo resultado viene determinado por una cultura. Tus competidores copiarán tus productos si son buenos, copiarán tus servicios, copiarán tu marca, pero nunca podrán copiar tu cultura. Y tu cultura es precisamente lo que convierte en especial a tu empresa. La cultura de tu organización es la que determina e impulsa sus modelos de comportamiento. Tu cultura dice a la gente lo que es aceptable e importante. Tu cultura permite que la gente conozca los valores que rigen tu organización (honradez, innovación, mejora constante, cuidado del cliente, colaboración, etc.). La cultura de tu organización habla de su filosofía, de su mitología, de su religión. Para mí, la cultura es el rey.

Una de nuestras ventajas competitivas más sostenibles será desarrollar lo que llamo una «cultura de liderazgo».

Las cinco mejores maneras de desarrollar cultura son las siguientes:

*Rituales.* Me gusta el culto en la cultura. Las mejores compañías, como Dell y Google, Southwest Airlines, Apple y Wal-Mart tienen algo en común con los cultos. Todas tienen rituales únicos y específicos como las reuniones de grupo de las siete de la mañana o las *pizza-parties* de los viernes por la tarde pensadas para reforzar los lazos entre los equipos. Los rituales dan forma a la cultura y la convierten en especial.

*Celebraciones.* John Abele, fundador de la multimillonaria Boston Scientific, me dijo en una ocasión, mientras cenábamos: «Tienes aquello que celebras». Importante idea. Si ves a alguien viviendo conforme a los valores que tu cultura afirma, conviértelo en un héroe público. El comportamiento que resulta premiado es un comportamiento que se repetirá. Atrapa a la gente que hace las cosas bien.

*Conversación.* Tu gente se convierte en aquello de lo que hablan sus líderes. Para inculcar tu visión y tus valores en el corazón de tu gente necesitas hablarles de ello constantemente —en las asambleas de personal, en las reuniones semanales y delante de la máquina de café—; necesitas evangelizar continuamente lo que defiendes. En su excelente libro *Winning*, Jack Welch decía que había pasado tanto tiempo evangelizando la misión de General Electric que solía llamar a su gente a las tres de la madrugada y ellos, medio dormidos, se lo repetían. (Nunca lo hizo.)

*Entrenamiento.* Un aspecto crucial para la creación de cultura es el desarrollo de los empleados. Si estás conforme en que el recurso principal de tu empresa es tu gente, entonces es de sentido común invertir lo suficiente en el desarrollo de tu principal recurso. Organiza seminarios y talleres de liderazgo para inculcar los valores que pretendes alimentar y crear una cultura de liderazgo en sus mentes y sus corazones.

*Contar historias.* Las grandes empresas tienen grandes historias que se cuentan de generación en generación. La historia de cómo la empresa empezó a funcionar en un sótano o la historia de la compañía que se salvó de la ruina por los pelos y volvió a ser competitiva. Relatar estas historias ayuda a que los ideales de la empresa cristalicen en el corazón de sus empleados.

La gente quiere ir a trabajar todos los días sintiendo que forma parte de una comunidad. Una de las principales necesidades psicológicas que todo ser humano busca satisfacer es la de pertenencia. Por eso mismo deseamos trabajar para una organización que nos valore, que cuide nuestro crecimiento personal y nos haga sentir que contribuimos a un sueño común. Soluciona estos aspectos creando una cultura de liderazgo y no solo conservarás a tus estrellas, sino que atraerás a otras. ¿No estaría bien eso?

## Tu programa de actividades no miente

Hay un viejo dicho que afirma: «Lo que estás haciendo habla tan alto que no puedo oír lo que me dices». Puedes afirmar que tu principal prioridad es la familia, pero si tu familia no aparece de forma dominante en tu programa de actividades, lo único cierto será que tu familia no constituye tu principal prioridad. Puedes asegurar que estar en buena forma física es otro valor importante, pero si no veo cinco o seis sesiones de gimnasio señaladas en tu agenda semanal, la realidad que habrá que aceptar será que tu salud no es tan importante para ti como dices. Puedes argumentar que el autodesarrollo es una tarea esencial para ti porque cuanto mejor seas, más eficiente serás. Muéstrame tu programa de actividades y descubriré la verdad, porque tu programa de actividades no miente.

No puede haber éxito ni felicidad duraderos si tu agenda diaria no se ajusta a tus valores más profundos. Es un concepto que ha sido de gran utilidad a muchos de los ejecutivos y clientes a los que asesoro. Si existe una discrepancia entre lo que haces y lo que eres te está fallando la integridad. Yo lo llamo el «desajuste de integridad». Cuanto mayor sea la diferencia entre tus compromisos diarios y tus valores, peor funcionará tu vida y menos felicidad obtendrás. ¿Por qué? Porque no estarás acompasando tus palabras y tus actos. Porque tu vídeo no estará sincronizado con tu audio. Porque estarás cometiendo el delito de traicionarte a ti mismo. El peor delito de todos. Un delito del que es testigo un ser que vive en lo más profundo de ti: tu conciencia.

Tu programa de actividades es el mejor barómetro para saber qué valoras realmente y qué crees que es de verdad importante.

Tu programa de actividades es el mejor barómetro para saber qué valoras realmente y qué crees que es de verdad importante. Mucha gente hace brillantes discursos, pero hablar es gratis. Habla menos y haz más. Muéstrame tu agenda y te diré cuáles son tus prioridades. Yo he ejercido de abogado ante los tribunales y he visto cómo los testigos declaraban lo que les daba la gana. Sin embargo, las pruebas nunca mentían.

## Brilla como padre

He asesorado a clientes que han llegado en sus jets privados al pequeño aeropuerto que hay cerca de nuestras oficinas y se han presentado en nuestra primera reunión diciendo algo así como: «Robin, tengo todo el dinero que puedo desear, un montón de casas repartidas por todo el mundo y un gran apoyo popular; sin embargo, soy francamente desdichado». Entonces les he preguntado por qué, y me han contestado: «Porque he perdido a mi familia mientras me dedicaba a levantar mi empresa. Mi mujer me ha dejado y mis hijos apenas me conocen. Eso me rompe el corazón». Esta suele ser la respuesta más frecuente.

Pon a tu familia —junto con tu salud— en lo más alto de tu lista de prioridades. La familia es importante. ¿Qué sentido tiene hacer realidad tus sueños pero estar solo? Pocas cosas hay tan importantes como ser buenos padres. Los hijos crecen muy deprisa y, en un abrir y cerrar de ojos, se marchan para vivir su propia vida. Parece que fue hace solo uno o dos años cuando asistí al nacimiento de mi hija. Ahora tiene nueve años y pasa la mayor parte del tiempo jugando con Max, su mejor amigo (un cocker spaniel que necesita urgentemente que lo eduquen). Parece que fue ayer cuando mi hijo iba por ahí en su andador con sus mejillas de bebé y sus risas de crío. Ahora tiene once años y lee aún más que yo mientras construye su sueño (quiere ser especialista en el mercado de futuros). Sin duda es triste ver crecer a tus hijos tan deprisa; supongo que lo único que puedo hacer es seguir dedicándome a ellos y ser generoso con mi tiempo (mis hijos siempre han sido mi prioridad número uno). A continuación te ofrezco algunas ideas para que brilles en el importantísimo papel de padre.

Intenta no inculcar miedos a tus hijos. En su lugar, ábreles la puerta a todo lo que es posible.

*Educa mediante el ejemplo.* La mejor manera de influir en tus hijos es predicar con el ejemplo. Conviértete en el modelo de la conducta que te gustaría ver en ellos. No hables de qué importantes son los libros y aprender y te instales acto seguido en el sofá del salón durante tres horas viendo la MTV. Esos pequeños ojos observan todo lo que haces. Hablo de todos estos temas en *Family Wisdom from the Monk who Sold his Ferrari*, que es un libro que te será de gran utilidad para educar a tus jóvenes como líderes.

*Desarrolla a tus hijos.* Mírate no solo como padre de tus hijos sino como su desarrollador. Es importante activar sus mentes, sus corazones y sus almas. Esa es tu tarea. Ponlos en contacto con el arte, llévalos a restaurantes interesantes, preséntalos a gente con ideas. El padre de JFK solía invitar a menudo a cenar a gente particularmente interesante. De ese modo, los chicos Kennedy aprendían ideas nuevas de los invitados durante las cenas y después les hacían preguntas para aumentar sus conocimientos. Buena idea.

*Inspira a tus hijos.* Gran idea. Los padres enseñan a sus hijos la forma de contemplar el mundo. Los padres muestran a sus hijos cómo funciona el mundo. Por lo tanto, si ves el mundo como un lugar de limitaciones, así lo verán esas pequeñas personas a las que estás educando. Intenta no inculcar miedos a tus hijos. En su lugar, ábreles la puerta a todo lo que es posible. Inspírales para que sean grandes personas que mejoren este mundo con su única y personal forma de hacer. Sé un «permitidor».

He aquí una herramienta que ofrezco que proviene de mi hogar. Todas las noches, antes de que mis hijos se vayan a dormir, les recuerdo cuatro principios: «Cuando seáis mayores tendréis la capacidad de hacer cualquier cosa que os propongáis», «Nunca os deis por vencidos», «Hagáis lo que hagáis, hacedlo bien» y «Recordad que vuestro padre os quiere mucho». Lo llevo haciendo todas las noches desde hace cuatro años. A menudo me dicen: «Papá, nos lo sabemos de memoria. Ya sabemos que no debemos rendirnos nunca y que nos quieres mucho. Te repites un poco».

De todas maneras, me da la impresión de que un día, puede que cuando sea un viejo decrépito, recibiré una carta de Colby o de Bianca, mis dos personas favoritas en este mundo, y que en ese trozo de papel leeré unas sencillas palabras que dirán: «Papá, estoy viviendo una vida maravillosa. Gracias por ser el padre que fuiste. Y gracias por tus cuatro comentarios de todas las noches. Marcaron la diferencia».

## Sé un comerciante del «¡Uau!»

Acabo de registrarme en el hotel Victor, aquí, en South Beach, antes de escribir este capítulo. Hace unos meses vi que lo estaban renovando y tomé nota mentalmente para ir a conocerlo en mi siguiente visita a Miami. Así, aquí estoy, esperando que me impresionen, deseando encontrar una razón para decirte algo bueno de este lugar en un mundo donde tantos establecimientos son aburridos, lentos o malolientes.

Me gusta probar hoteles nuevos cuando viajo. Me sirve para observar lo que hay que hacer —y lo que no— cuando se trata de atención al cliente. También para estudiar el diseño (que a su vez me da buenas ideas que puedo trasladar a mi equipo en lo que a productos se refiere, desde carátulas de CD hasta ropa) y para comprobar si el hotel en cuestión ha entendido que, en esta «experiencia de economía» en la que vivimos, a los clientes se les debe llevar a través de una vivencia que, de principio a fin, les haga exclamar: «¡Uau!».

Buenas noticias: este lugar es fantástico. Amplias sonrisas del portero cuando entro y una calurosa bienvenida. Un diseño interior de lo más guay (nada de ese blanco desnudo de SOBE que estuvo tan de moda y que todo el mundo ha copiado hasta convertirlo en pasado de moda). Mucho verde y colores frescos. Música y ambiente sexy. Una gente maravillosa en recepción; más sonrisas y un vaso de Evian con una rodaja de lima mientras me inscribo. Por si fuera poco, y puesto que los de MTV Video Music Awards rodarán un vídeo con The Killers en la piscina esta noche, Karin me ha preguntado si me gustaría una habitación desde donde pueda ver el espectáculo. Desde luego. No necesito muchas horas de sueño.

Eric, el recepcionista, me ha enseñado el gimnasio y el spa. Es el mejor gimnasio de hotel que he visto después del que tienen en el Sanderson de Londres. Y la habitación es impresionante: art déco, impecablemente limpia y elegantemente distribuida. Todo muy impresionante. A decir verdad, sorprendente. Ese es el nivel al que te propongo que aspire.

En esta «experiencia de economía» en la que vivimos, a los clientes se les debe llevar a través de una vivencia que, de principio a fin, les haga exclamar: «¡Uau!».

El hotel Victor no prometía demasiado, pero ha acabado ofreciendo más de lo previsible. Ha tenido su oportunidad de conquistarme y, mediante un personal muy preparado, unas excelentes instalaciones y unas fabulosas comodidades lo ha



conseguido. Ahora bajaré a probar la calidad de su cocina (todo el mundo habla maravillas de su restaurante, donde dicen que el chef utiliza más de mil especias para cocinar). Estoy seguro de que me espera otro: «¡Uau!».

## Conseguir lo que quieres y querer lo que tienes

Algunos sabelotodo nos animan a que disfrutemos del momento y apreciemos lo que tenemos, como queriendo dar a entender que aspirar constantemente a más no es conveniente y constituye nuestra primera fuente de descontento. Hay otros que afirman que, como seres humanos, estamos hechos para salir de nuestras zonas de confort en busca de algo más y alcanzar la grandeza. He dado muchas vueltas a este asunto mientras desarrollaba una filosofía con la cual ajustar los patrones de mi vida, y al final creo haber encontrado la respuesta, una solución que me satisface. Se trata de un equilibrio. Yo lo llamo el «equilibrio Mandela».

Nelson Mandela, que es un hombre a quien admiro, dijo en una ocasión: «Tras subir una montaña uno se encuentra que quedan otras muchas por escalar. Me he tomado un momento para descansar, para disfrutar de la maravillosa vista que me rodea, para contemplar la distancia que he recorrido, pero solo puedo descansar un momento porque con la libertad llega la responsabilidad y no me atrevo a entretenerme ya que mi larga marcha no ha concluido todavía».

Para mí, Nelson Mandela está sugiriendo que todo es cuestión de equilibrio. Disfruta del paisaje desde donde estés. Saborea lo lejos que has llegado. Da gracias por hallarte en este viaje que representa tu vida. Vive el momento, pero recuerda también que los dones que llevas en tu interior conllevan grandes responsabilidades. Opino que cada ser humano tiene la obligación de brillar. No debemos conformarnos con nuestros pasados triunfos y ser autocomplacientes. Debemos salir al mundo todos los días y hacer lo posible para ser útiles a los demás, aprovechar más nuestro potencial y ser mejores ciudadanos del planeta. Debemos caminar sin descanso hacia nuestros miedos y vivir nuestras vidas más plenamente. Debemos jugar cada vez en un nivel más alto y utilizar para ello y para ver más y mejor nuestros talentos creativos. Estoy convencido de que este impulso de realizarnos más y mejor forma parte de nuestro ADN y que negarlo supone negar parte de nuestra naturaleza.

Este mundo lo ha construido gente que se sentía descontenta de cómo eran las cosas y sabía que podía hacerlas mejor.

Y sí, mientras soñamos con objetivos más altos y subimos el listón, crearemos algunos descontentos. Pero este mundo lo ha construido gente que se sentía descontenta de cómo eran las cosas y sabía que podía hacerlas mejor. «Mostradme a una persona completamente satisfecha y os mostraré a un fracasado», comentó

Thomas Edison. Políticamente incorrecto hoy en día, lo sé. Pero creo que decía la verdad. Muchos no estaban satisfechos de cómo eran las cosas. Piensa en Mahatma Gandhi, piensa en la Madre Teresa, piensa en el arzobispo Desmond Tutu, piensa en Bill Gates, en Mandela, en Einstein.

Por tanto, ama lo que tienes y ve a por lo que quieres. Disfruta de la ascensión a la montaña, pero nunca apartes tus ojos de la cima.

## Piensa como un presidente ejecutivo

Hace unos meses hablé con el equipo de liderazgo de Satyam Computer Services. Una empresa sorprendente. Una de las compañías de informática que más ha crecido en toda Asia. De cero a mil millones de dólares en menos de diez años, y 23.000 empleados. Su presidente es un visionario. Compartiré contigo alguna de sus poderosas ideas. Satyam cuenta con 1.500 altos ejecutivos que dirigen otras 1.500 secciones y departamentos. Pero su presidente les dice que no son ejecutivos, sino que son los consejeros delegados de sus respectivos negocios; que la compañía madre no es más que un inversor al que hay que tener contento. Él les proporciona recursos, estructuras y oportunidades. Ellos solo tienen que devolverle resultados. Esa idea los anima a considerar suyas sus distintas áreas y a que se comporten como verdaderos empresarios. Hace que actúen como auténticos líderes. Los anima a ser parte de la solución en vez de parte del problema.

Tú eres el presidente ejecutivo de tu área de funciones. ¿Desarrollas funciones financieras en tu empresa? Pues eres el presidente ejecutivo de ese pequeño negocio. ¿Trabajas en recursos humanos? Pues ese es tu pequeño negocio. ¿Te ocupas de la limpieza al final de la jornada? Pues diriges un negocio de limpieza que trabaja para una empresa mayor. Convierte el éxito de tu negocio en una responsabilidad personal. Comportate como un empresario. Haz crecer las ventas. Recorta gastos. Haz las cosas bien. Destacarás en tu profesión. Y tu presidente ejecutivo estará encantado contigo.

Convierte el éxito de tu negocio en una responsabilidad personal.  
Comportate como un empresario. Haz crecer las ventas. Recorta gastos.  
Haz las cosas bien.

## Actúa como un atleta

Creo que una de las mejores maneras que hay para conseguir resultados espectaculares en las áreas más importantes de tu vida es mediante la práctica cotidiana. Los atletas profesionales saben que la práctica los conduce a la gloria. Hace poco me encontraba en Moscú para dar unas conferencias e impartir unos cursillos. Una mañana fui al gimnasio del hotel para entrenar un poco. Eran las seis de la mañana. ¿Sabéis quién estaba allí? Mary Pierce, la tenista. Durante dos horas corrió, levantó pesas, hizo flexiones y cientos de abdominales. Estaba pagando el precio del éxito.

Tienes que practicar para lograr el tuyo. Si los atletas lo saben bien, ¿por qué la mayoría de nosotros parece olvidarlo? Está claro que la práctica requiere disciplina, pero como dice mi buen amigo Nido Qubein (el asesor de empresas y conferenciante): «El precio de la disciplina es siempre menor que el dolor del arrepentimiento».

Lo que quiero decir es que la realización personal y profesional requiere trabajo. Nunca he dicho que puedes hacer realidad tus sueños sin tener que hacer sacrificios y pagar un precio en términos de dedicación y autocontrol. «Pagar el precio.» Son palabras que suenan a verdad. Los mejores de entre nosotros hacemos que todo parezca fácil. Yo lo llamo el «efecto cisne». Los números uno hacen que parezca que el triunfo personal y en los negocios no requiere esfuerzo, que las cosas suceden con la misma facilidad y elegancia con la que un cisne se mueve en el agua. Pero, al igual que con el cisne, no ves la planificación, la disciplina, el duro trabajo y la impecable ejecución que tienen lugar bajo la superficie.

Los atletas profesionales saben que la práctica los conduce a la gloria.

En mi vida pongo en práctica una serie de costumbres que me preparan para un gran día. Las he compartido contigo. Sí, es cierto que la vida te presenta a veces retos inesperados que te descolocan. Son cosas que pasan. Pero, con algunas buenas prácticas que te ayuden a dar lo mejor de ti mismo te mantendrás en una actitud positiva mucho más tiempo. Se trata de una idea simple pero revolucionaria que ha ayudado a muchos de nuestros clientes. Las prácticas que te mantendrán en buena forma quizá incluyan tiempo para llevar un diario donde dejes constancia de tus sentimientos, pensamientos y aspectos afortunados por los que tienes que dar gracias. O puede que empieces con una sesión de gimnasia seguida de un copioso desayuno.

A menudo yo escucho quince minutos de música, no solo me da energía, sino que me alegra. También recurro a las afirmaciones de éxito para mantener mi mente centrada. El éxito, la alegría y la paz interior no surgen porque sí. Tienes que crearlos. Descubre las prácticas y ponlas en marcha de forma regular. Luego, sal a este mundo maravilloso y brilla por ti mismo.

## Sé locamente entusiasta

«Sé entusiasta», suena obvio. «Sé vigoroso», suena trivial. «Sé apasionado», suena aburrido. Sin embargo, sin entusiasmo, vigor y apasionamiento no puedes ser el primero en tu campo, y una organización no puede alcanzar renombre mundial. (Pero veamos, nunca he dicho que esta historia del liderazgo fuera para superdotados.) Ralph Waldo Emerson dijo en una ocasión: «Todo gran acontecimiento en los anales del mundo se debe al triunfo del entusiasmo». Y Samuel Ullman comentó: «Nadie se hace viejo solo por vivir cierta cantidad de años. Nos hacemos viejos cuando abandonamos nuestros ideales. Puede que los años nos arruguen la piel, pero olvidarse del entusiasmo nos arruga el alma». El entusiasmo es importante.

La gente con la que me gusta estar suele ser la que tiene una cualidad sencilla y cordial: son entusiastas. Y mucho. Están abiertos a la vida. Son curiosos. Les encanta aprender. Sonríen cuando me ven. Y se lo pasan estupendamente. Juega plenamente o no juegos en absoluto.

Preséntate hoy en el trabajo haciendo gala de todo el entusiasmo del que seas genuinamente capaz. Sé increíblemente vigoroso y locamente vivaz. Ve el lado bueno de los demás. Haz ese pequeño sobreesfuerzo para contentar a tus clientes. Descubre la oportunidad de aprender y de evolucionar en medio de lo que parece un contratiempo. Abraza los cambios como una oportunidad para crecer. Ríete con tu colega del trabajo. Di a tus seres queridos que los amas. Reparte un poco de pasión. Soy el primero en reconocer que no puedes controlar todo lo que te pasa cada día, pero estoy convencido de que, con suficiente entusiasmo, sea lo que sea que te depare la vida sabrás hacerle frente con elegancia, fuerza y una sonrisa.

Sé increíblemente vigoroso y locamente vivaz.

## El éxito no es sexy

Hay demasiados expertos en liderazgo que hacen que suene complicado esto de tener éxito y realizarse. Predican las últimas técnicas y ofrecen las últimas innovaciones y aseguran que te llevarán directamente a lo más alto en la vida. Toma esta píldora mágica o este último invento y todo irá sobre ruedas; la vida será fantástica. Tonterías. Hay que decirlo: lograr una vida plena supone esfuerzo. Alcanzar la grandeza, en lo personal y lo profesional, requiere sacrificios. Una primera señal de madurez es la capacidad para renunciar a la satisfacción instantánea por otra más sustancial un poco más adelante. Ciertamente, hacer lo correcto supone casi siempre hacer lo más difícil. Pero aquí viene la buena noticia: con un esfuerzo diario y sistemático en la dirección de tus sueños y aplicando los fundamentos del éxito, puedes sin duda llegar al lugar que siempre has soñado.

El éxito no es sexy. Gira en torno a trabajar los principios de la excelencia con apasionada constancia. Me gusta esa palabra: «constancia». Resulta sorprendente lo lejos que se puede llegar insistiendo en algo lo suficiente. La mayoría de la gente se rinde demasiado pronto. Supongo que sus temores son más fuertes que su fe.

Sé fiel a los principios fundamentales que en el fondo de tu corazón sabes que son ciertos y todo irá bien. ¿Y cuáles son esos principios? Ser positivo, asumir tu parte de responsabilidad en aquello que en tu vida no funciona, tratar bien a la gente, trabajar duramente, ser un innovador antes que un seguidor, madrugar, marcarte objetivos, hablar con el corazón en la mano, ser disciplinado, ahorrar, cuidar tu salud y tu familia. Ya te he dicho que eran cosas que conocías. Nike es cliente nuestro y realmente acertaron con su eslogan «Just Do It». Como escribí en mi libro *¿Quién llorará cuando hayas muerto?*, «El más pequeño de los actos siempre es mejor que la más noble de las intenciones».

No compliques las cosas. Alcanzar lo mejor en la vida es simple. Fácil, no; pero simple, sí. Solo requiere esfuerzo y concentración. Esa filosofía sobre el viaje de mil kilómetros que empieza con un primer paso es cierta. Haz algo todos los días para alcanzar tus metas y con el tiempo llegarás. Pequeños avances diarios llevan a gigantescas conquistas a lo largo de la vida.

Resulta sorprendente lo lejos que se puede llegar insistiendo en algo lo suficiente. La mayoría de la gente se rinde demasiado pronto. Supongo que sus temores son más fuertes que su fe.



Gran idea: la grandeza —tanto personal como corporativa— no es cuestión de revolución sino de evolución, de esos pequeños pero constantes avances. Sam Walton empezó con un solo comercio. Richard Branson empezó con una sola tienda de discos. Steve Jobs empezó Apple en el garaje de su casa. Yo empecé con unas cuantas cajas llenas de libros escritos por mí e impresos en una copistería Kinko, y a mi primer seminario acudieron solo veintitrés personas, veinte de las cuales eran parientes. Todos los sueños empiezan modestamente. Pero tú necesitas empezar. Empezar hoy mismo.

## Sobre las *cuddle parties*\* y el lamentable estado del mundo

No sé si lo sabes, pero tengo entendido que por todo Estados Unidos hay gente que se junta en determinados lugares para celebrar *cuddle parties*, una especie de reuniones de consuelo. Un grupo de desconocidos acuden a un lugar preestablecido y pasan un rato abrazándose y consolándose. Solo eso: notar el contacto de otro ser humano y sentirlo. Vaya, vaya...

La paradoja de nuestro mundo interconectado es que cuanto más nos conectamos electrónicamente, menos nos conectamos emocionalmente.

La paradoja de nuestro mundo interconectado es que cuanto más nos conectamos electrónicamente, menos nos conectamos emocionalmente. La gente pasa horas leyendo *blogs*, descargando *podcasts* y navegando por internet. Pero ha olvidado la importancia de la conversación cara a cara. Desprecia el poder de compartir el pan con la familia y los amigos y ha perdido de vista la importancia del contacto humano.

Haz lo que prefieras. No soy juez de nadie, pero no tengo intención de aparecer por ninguna de esas *cuddle parties*. Prefiero esforzarme en estrechar lazos de humanidad con aquellos que me rodean y ser cariñoso con mis hijos y el resto de mi familia, amable con mis amigos y una fuente de apoyo para mis compañeros de trabajo y mis clientes. Solo con hacer eso, ya recibo todas las caricias que necesito.

## El valor del bien

Después de pronunciar una conferencia ante una importante empresa de telecomunicaciones, una mujer se me acercó con lágrimas en los ojos.

—Robin, he leído todos tus libros y me esfuerzo por llevar la clase de vida sobre la que escribes. Sin embargo, conozco a una persona que era la personificación de tu mensaje. Murió hace unos meses. Era mi padre. —Hizo una pausa y bajó la mirada—. A su funeral acudieron más de cinco mil personas —añadió—. Fue toda la ciudad. No imaginas el honor que supuso para mí.

—¿Tu padre era un famoso empresario? —le pregunté.

—No —contestó.

—¿Un político conocido? —insistí yo.

—No —repuso en voz baja.

—Entonces, ¿alguna celebridad local?

—No, Robin, no lo era.

—¿Y cómo es que fueron cinco mil personas a su funeral?

Ella hizo otra larga pausa antes de contestar.

—Fueron porque mi padre era una persona que siempre tenía una sonrisa para todos. Era la clase de persona que se prestaba la primera para ayudar a quien lo necesitara. Siempre trató bien a todo el mundo y nunca dejó de comportarse educadamente. Acudieron cinco mil personas a su funeral simplemente porque era una buena persona.

Me pregunto por qué ya no se valora ser bueno. Los *reality shows* de la televisión nos muestran lo peor del comportamiento humano. Vemos estrellas de la música que no saben hablar sin decir una palabrota. Leemos acerca de altos directivos que se llenan los bolsillos para comprarse lujosos yates mientras sus accionistas pierden los ahorros de toda una vida. Me gustó la película *Wall Street*, pero el personaje de Gordon Gekko se equivocaba: la codicia no es buena. Lo bueno es lo que es bueno.

Algunos se ríen ante la idea de ser bueno, honrado y noble. «Es una señal de debilidad», oigo decir. Al contrario. Es una señal de fortaleza. Lo blando es duro. Lo fácil es anteponerse a todo. Lo fácil es enfadarse cuando alguien discrepa de ti. Lo fácil es quejarse y ser tajante o tomar el camino más fácil. En cambio, lo que requiere tenerlos bien puestos es aspirar a algo más elevado, comportarse con dignidad y prestar ayuda a los demás. Como Mandela, como Gandhi, como King. Mis héroes. Ojalá pudiera ser una cuarta parte de lo buenos que fueron ellos.

Gordon Gekko se equivocaba: la codicia no es buena. Lo bueno es lo que

es bueno.

Me disculpo por el tono grosero, pero se trata de uno de los temas importantes para mí. Soy el primero en confesarlo: no soy perfecto. No soy más que un mensajero, una persona normal. Pero te confesaré algo: hago todo lo que puedo para ser bueno. Es algo que me mantiene despierto por las noches. Y me pongo el listón mucho más alto de lo que cualquiera esperaría de mí. ¿Lo hago todo siempre bien? No. ¿Estoy siempre en paz conmigo mismo y sin ira? No. ¿Actúo siempre de acuerdo con el mensaje que predico? No. Lo intento todos los días, pero a veces fallo.

No estoy diciendo que tratar a la gente con respeto signifique que no pongas el listón muy alto y esperes de ellos la excelencia. Tratar bien a la gente no quiere decir que no marques límites ni seas firme cuando hace falta. Mostrar liderazgo no significa caer bien a todo el mundo, sino hacer lo correcto. Y lo que es bueno.

## Fortaleza bajo presión

Martin Luther King dijo una vez durante un discurso: «La verdadera medida de un hombre no la da su actitud en momentos de fortuna o bienestar, sino cuando se enfrenta a las adversidades de la vida». Totalmente cierto. Lo que somos de verdad como personas se manifiesta más claramente en tiempos de infortunio que en tiempos de bonanza. Todos podemos ser positivos, educados y maravillosos cuando las cosas nos van bien; pero lo que distingue a las personas de extraordinario carácter del resto es cómo responden cuando la vida les asesta uno de sus inevitables golpes. No se rinden ni se hunden. Al contrario, echan mano de su yo más íntimo y muestran su mejor perfil al mundo.

Hace solo unas horas me hallaba en la pista de despegue, listo para volver a casa desde Londres. El vuelo se había retrasado varias horas, de modo que era tranquilizador estar a punto de despegar. Tenía mi iPod preparado, un libro y un periódico. Entonces sonó la voz del piloto por los altavoces y anunció: «El personal de tierra ha encontrado un fragmento de metal en uno de los neumáticos. Lamentamos tener que cancelar el vuelo».

Las reacciones que el aviso produjo fueron de lo más interesantes.

Un hombre que estaba sentado cerca de mí la tomó con una de las azafatas. Una pareja de otra fila protestó ruidosamente. Un ejecutivo vestido con un elegante traje oscuro dio una patada al asiento que tenía delante. No obstante, hubo algunos pasajeros que respondieron de modo distinto, con discreta humanidad: un caballero de avanzada edad sonrió y ayudó a que su vecino sacara la maleta del compartimiento superior. Un adolescente, en lugar de salir corriendo del avión como la mayoría, se detuvo para ayudar a una mujer impedida. La señora que estaba sentada a mi lado rió y me dijo: «Bueno, tampoco es el fin del mundo» antes de llamar a sus hijos y prepararse para la siguiente aventura. Los más sabios de entre nosotros tenemos una notable capacidad para mantener los pies en el suelo cuando las cosas se ponen feas.

Ninguna vida es perfecta. La mía, desde luego, no lo es. Todos nos enfrentamos a desafíos y contrariedades, tanto grandes como pequeños. En este preciso instante, en algún lugar del mundo, hay unos padres que se enfrentan a la muerte de su hijo; en este preciso instante, alguien ha sufrido un accidente que dejará a los suyos sumidos en la tristeza; en este preciso instante hay seres que se enfrentan a la enfermedad en la cama de un hospital. Padecimientos, pérdidas, desengaños. Nadie pasa por esta vida sin experimentarlos. Pero tanto tú como yo tenemos el poder de escoger elevarnos por encima de nuestras circunstancias externas. Cuando la vida se derrumba a nuestro alrededor siempre podemos elegir ser positivos y fuertes.

Tenemos la facultad de coger los cascotes del desastre y construir con ellos los peldaños que nos eleven a una vida mejor. Esto no es una frase hecha ni un eslogan motivacional. Creo que es la verdad.

Lo que distingue a las personas de extraordinario carácter del resto es cómo responden cuando la vida les asesta uno de sus inevitables golpes.

Fortaleza bajo presión. Eso es lo que distingue a los líderes de los seguidores. Es esa formidable cualidad que inspira a los demás y refleja un espíritu elevado. Es un rasgo que te permite labrarte una vida espectacular de la que estarás orgulloso al final. Mi vecina de asiento tenía razón, las cosas habrían podido ser mucho peores. Estoy a salvo, con mi salud intacta, tengo dos hijos maravillosos, un trabajo que me gusta y muchas cosas por las que dar gracias. No cabe duda de que voy a tener que esperar algunas horas más para poder llegar a casa, pero puede que las aproveche para empezar ese libro que mi editor no deja de reclamarme.

## Para ser más productivo, relájate y pásatelo bien

Pasar todo el tiempo trabajando no te hará más productivo. Según mi experiencia — y llevo diez años dedicado a esto—, hay muy poca gente a quien se le ocurra sus mejores ideas en el trabajo. Te invito a que tomes un momento para pensarlo. Comprobar el correo electrónico en tu BlackBerry cada minuto no te hará más eficiente. Hacer de la noche el día no mejorará tu creatividad. Renunciar a tener vacaciones no te convertirá en la estrella de tu trabajo. He aquí una gran lección que he aprendido: las mejores ideas, las que de verdad me han hecho progresar en los negocios y han cambiado mi vida, se me han ocurrido cuando estaba relajado y disfrutando.

Es importante congelar el tiempo para dedicarlo a hacer aquellas cosas que te alegran el corazón. A Newton no se le ocurrió su revolucionaria teoría sobre el movimiento universal mientras corría a coger el metro. Einstein pasaba mucho tiempo navegando a vela y conectando con su niño interior. Al inventor de la máquina de coser, la idea se le ocurrió mientras soñaba con un nativo de una isla que sostenía una lanza con un agujero en el extremo. A mí, la idea que subyace en *Las 8 claves del liderazgo del monje que vendió su Ferrari*, se me ocurrió mientras daba un paseo en coche por el campo. Cuando la idea me llegó, me detuve en un camino polvoriento y estuve más de dos horas trasladándola a mi diario. Para mí, fue una experiencia inolvidable.

Las mejores ideas, las que de verdad me han hecho progresar en los negocios y han cambiado mi vida, se me han ocurrido cuando estaba relajado y disfrutando.

A menudo bromeo con mi público diciéndole que la mayor parte de mi dinero lo gano en una pista de esquí. La gente se ríe, pero entiende lo que quiero decir. Necesitas dejar espacio para que tu talento pueda explayarse. Nuestros impulsos creativos, esos torrentes de ideas que nos llevan a otro nivel en lo personal y en los negocios, surgen mientras esquiamos, tomamos un café en Starbucks o paseamos por el campo. Esas ocasiones no son una pérdida de tiempo. De ningún modo. Son una espléndida forma de invertir el tiempo. La creatividad aparece cuando estás relajado, feliz y disfrutando el momento. Y cuando aparece, puede aportarte ideas que sacudirán tu mundo. Todo lo que hace falta es una sola buena idea que te lleve a

resultados inimaginables. Relajarte, tomarte vacaciones y tiempo para pasarlo bien contribuye a tu éxito.

Y además te hace ganar dinero. Mireille Guiliano, la consejera delegada de Clicquot, lo expresó perfectamente: «Debemos darnos un respiro, tener un poco de tiempo para nosotros todos los días porque vivimos en un mundo donde nos quemamos muy deprisa. Si te tomas veinte o treinta minutos para ti mismo serás un empleado más eficiente, un mejor colega y una mejor persona. Te beneficia tanto a ti como a los que tienes a tu alrededor».

Escucha esto: Hewlett-Packard ha descubierto recientemente que las constantes interrupciones de los medios tecnológicos en realidad restaban diez puntos del coeficiente intelectual del empleado medio en un entorno laboral. Y la firma estadounidense de software, Veritas, vio que ocurría algo sorprendente cuando puso en marcha los E-Mail Free Fridays (los viernes sin correo electrónico): el viernes se convirtió en el día más productivo y creativo de la semana.

Por tanto, diviértete un poco. Ríete con tus compañeros de trabajo. Date un paseo a la hora de comer. Este fin de semana vete a pescar, a andar o a jugar a golf. O pásate una semana en una playa del Caribe. O visita un buen museo en Francia o Italia. O simplemente haz una pequeña siesta y relájate. Y, si alguien te dice que estás perdiendo el tiempo, tienes mi permiso para contestarle: «Robin me ha dicho que estoy siendo productivo». Y luego, vuelve a dormirte.



## Las dos palabras mágicas

A veces me molesta la ingratitud. Intento tratar bien a la gente, ayudarla a ganar y animarla de manera que pueda llegar a lo más alto en la vida. A veces me gustaría escuchar esas dos palabras mágicas: «Muchas gracias».

Sí, ya sé que si haces algo bueno por alguien y esperas una recompensa no se trata de un regalo, sino de un intercambio. Y también sé que a las personas que hacen cosas buenas les ocurren cosas buenas. Y también sé que la vida tiene su propio equilibrio y que aquello que uno siembra es aquello que cosecha. Sin embargo, me gustaría escuchar esas dos palabras mágicas más a menudo.

El otro día desayuné con un amigo. Es alguien que ha ayudado a que mucha gente de su organización desarrollase su potencial como líderes y como seres humanos. Me miró y me dijo: «Robin, con todos los años que llevo en este negocio, puedo contar con los dedos de una mano la gente que me ha dicho que apreciaba lo que he hecho por ellos».

Creo que te estoy planteando una cuestión importante. Según una encuesta Gallup, la principal razón por la que la gente deja un empleo no es porque esté mal pagada, sino porque no obtiene el reconocimiento suficiente. Tus mejores talentos se marchan con la competencia porque nadie les ha dado las gracias. Max de Pree, el antiguo presidente ejecutivo de Herman Miller, observó sabiamente: «La primera responsabilidad de un líder es definir la realidad. La última, decir gracias».

Por tanto, tómate hoy un momento y piensa en la gente que te rodea que necesita ser apreciada y que le digan que su aportación ha sido útil. Obséquiales con un sentido «muchas gracias». Son dos palabras mágicas que no cuestan nada pero que suponen un mundo de diferencia.

Por tanto, tómate hoy un momento y piensa en la gente que te rodea que necesita ser apreciada y que le digan que su aportación ha sido útil.

## El valor de morir cada día

No tengo ningún deseo de ser la persona más rica del cementerio. Para mí, una vida vivida plenamente tiene que ver con estar rodeado de gente que quiero, tener salud, ser feliz (dicho sea de paso, nadie es feliz todo el tiempo salvo en las películas), y caminar diariamente hacia mi pleno potencial desempeñando el trabajo que me gusta y dejando huella en el mundo que me rodea. ¿Y cómo puedes estar concentrado en las cosas que son más importantes para ti en medio de las presiones de la vida cotidiana? Pues muriendo diariamente.

Escribí sobre esto en *El monje que vendió su Ferrari*, pero la idea merece ser repetida. No perder contacto con el conocimiento de que la vida es corta y nadie sabe cuándo acabará es una sana costumbre para centrarse en las prioridades de cada uno. Levantarte por la mañana y preguntarte cómo te presentarías si ese fuera el último día de tu vida no es una frase manida de los cursos de autoayuda. Es un método profundo para llevar cierto sentido de urgencia y compromiso a tu vida. Steve Jobs, el presidente ejecutivo de Apple, lo dijo de un modo absolutamente contundente: «Nadie quiere morir. Ni siquiera la gente que va al cielo quiere morir para llegar hasta allí. Sin embargo, la muerte es el destino que todos compartimos. Nadie ha escapado a él jamás. Y así es como debe ser porque la muerte es sin duda el mejor invento de esta vida».

La mayoría de nosotros dejamos que la vida actúe en nuestro lugar. Nos dormimos al volante de nuestra vida y los días se transforman en semanas, las semanas en meses y los meses en años. Antes de que nos demos cuenta nos hallamos en nuestro lecho de muerte preguntándonos adónde ha ido todo el tiempo que teníamos. He hablado con mucha gente mayor que me ha expresado de un modo u otro este pensamiento con lágrimas en los ojos. Una persona que participó recientemente en uno de nuestros seminarios lo expresó de un modo muy acertado cuando compartió con nosotros las palabras de un miembro de su familia: «Cuando brillaba el sol y los comercios estaban sugerentemente abiertos, olvidé hacer la compra. Ahora que se ha hecho de noche me acuerdo de lo que tengo que comprar».

Levantarte por la mañana y preguntarte cómo te presentarías si ese fuera el último día de tu vida no es una frase manida de los cursos de autoayuda. Es un método profundo para llevar cierto sentido de urgencia y compromiso a tu vida.

Tengo un amable reto que proponerte: muere cada día. Conéctate todas las mañanas con tu mortalidad; luego, entrégate en brazos de la vida. Vive como si el mañana no fuera a llegar. Corre algunos riesgos. Abre tu corazón un poco más. Di lo que piensas. Muestra respeto por el don de la vida que te ha sido dado. Brilla intensamente. Persigue tus sueños y despiértate mañana para llegar un poco más alto. Cuando llegue el final, la gente te recordará como uno de los grandes. Y tu funeral será una celebración.

## Pensando en el cliente frente a «He salido a comer»

Es sábado por la mañana y estoy escribiendo este capítulo. Me he levantado temprano y de buen humor para empezar bien el regalo que supone este día. He pasado una hora escribiendo en mi diario, he leído y he tenido una agradable conversación con mis hijos. Luego, he ido a mi gimnasio, que abre a las ocho. Cuando he llegado he visto un montón de gente de pie en el aparcamiento. Ese club tiene un puente que cruza el río y que comunica el aparcamiento con el edificio principal y las pistas de tenis. Ayer hubo una lluvia torrencial y el puente se vino abajo. Algunos empleados estaban comprobando los desperfectos.

Me acerqué. Eran las ocho menos diez y estaba listo para una buena sesión de ejercicio que me tonificara para el resto del día. Soy uno de sus clientes, uno de los que hacen que el negocio funcione. Pero no parecían entenderlo. Nada de saludos. Nada de sonrisas. Ningún calor. Solo una ininterrumpida conversación sobre el puente destruido.

Les pregunté si el club estaba abierto. Se rieron. Uno de los empleados me dijo: «Y no lo estará durante bastante tiempo». Un poco más de información habría sido bienvenida, pero no hubo tal información. Nada sobre cuándo volvería a abrir el club o sobre darme una lista de clubes alternativos que pudieran acogirme hasta que el mío volviera a funcionar. Me alejé con suficientes pruebas de por qué aquella organización no funcionaba y había perdido todo interés por sus clientes. En su momento había sido todo lo contrario.

En el pasado ofrecía un excelente servicio, excelentes instalaciones y excelentes complementos. Me enviaban todos los años una felicitación de aniversario firmada por los empleados y me saludaban por mi nombre al entrar. Luego, las cosas empezaron a empeorar. Tuvieron éxito, y nada hace fracasar tanto como el éxito. Richard Carrion estaba en lo cierto. Dejaron de formar al personal, dejaron que la maquinaria envejeciera y dieron por sentado que seguirían teniendo clientes. El puente no es lo único que se les ha roto.

En los negocios todo es cuestión de cuidar a los que hacen negocios contigo y darles un plus que no esperan.

¿Y sabéis qué? Si un nuevo club abre y demuestra que sabe por qué está en el negocio —para aportar un valor añadido y satisfacción a sus clientes—, yo seré el primero en apuntarme. Para mí, en los negocios todo es cuestión de cuidar a los que

hacen negocios contigo y darles un plus que no esperan. Cuida a tus clientes. Mejor, déjalos boquiabiertos y tu éxito y perdurabilidad estarán garantizados. Es una idea bastante simple. Pero pocos la entienden.

## Lidera sin cargo

Cuando me presento ante una empresa para ayudarla a crear y desarrollar líderes, el cliente me pide a menudo que ayude a sus empleados a que entiendan de qué va y qué significa el liderazgo. El liderazgo no tiene nada que ver con el cargo que figura en tu tarjeta de negocios ni con el tamaño del despacho. El liderazgo no tiene nada que ver con cuánto dinero ganas ni con la ropa que vistes. El liderazgo es una filosofía, una actitud, un estado de la mente, una forma de funcionar. Y es algo que está al alcance de todos al margen del lugar que ocupes en una organización. Robert Joss, decano de la Stanford Graduate School of Business, lo ilustró perfectamente cuando comentó: «Por liderazgo entiendo asumir la completa responsabilidad del bienestar y crecimiento de una organización y cambiarla a mejor. El verdadero liderazgo no es una cuestión de prestigio, poder o estatus. Es cuestión de responsabilidad». La invitación que hago a todos los grupos de empleados con los que trabajo es: liderad sin cargo.

He aquí un ejemplo: viajo muy a menudo en avión, de manera que mi equipaje lleva una vida bastante ajetreada. El asa de mi maleta se rompió al final de mi gira por Rusia (San Petersburgo es uno de esos lugares que hay que poner en la lista de las ciudades que hay que visitar antes de morir). El caso es que la llevé a una tienda de Toronto que se llama Evex. El joven que me atendió me trató muy amablemente, y al cabo de unos días tenía el asa arreglada. Perfecto.

Un poco después, estando en Nueva York, el asa volvió a romperse. Daba por hecho que tendría que pagar la reparación cuando volviera a Evex. Hay muchos establecimientos que no hacen más que poner dificultades a sus clientes: si no tienes el recibo no pueden hacer nada, si no sabes quién hizo la primera reparación no pueden arreglarlo, si no lo compraste allí no se hacen responsables... Evex es diferente. Lo han entendido. Saben que si no tratan bien a sus clientes no hay negocio. No olvidan quién les llena el plato todos los días. Trata a tus clientes como si fueran algo especial y no puedes fallar.

Cuando les expliqué que el asa se había vuelto a romper, la joven del mostrador —sin dudarlo un instante— se disculpó por las molestias que el problema pudiera haberme ocasionado y me dijo: «Le prometo, señor, que dentro de tres días tendrá su maleta en perfecto estado. Y naturalmente sin cargo alguno». Nada de impedimentos burocráticos con el recibo de la reparación anterior. Nada de molestias. Nada de excusas. Un fabuloso servicio y punto. Y con una amplia sonrisa, además.

«El verdadero liderazgo no es una cuestión de prestigio, poder o estatus.

Es cuestión de responsabilidad.»

Esa joven demostró auténtico liderazgo. Hizo un rápido diagnóstico del problema, asumió personalmente la responsabilidad y tomó la decisión adecuada. Y de paso dejó al cliente con un «¡Uau!» en los labios. No era la supervisora. No era la jefa. Era simplemente una líder sin cargo.

## Cumple tu parte

Una buena pregunta para ti: ¿qué estás haciendo para ayudar a construir un mundo mejor? No eches la culpa a los políticos. No eches la culpa a los que te rodean. No eches la culpa a tus padres o a tu origen. Hacerlo es hacerse la víctima, y en este mundo ya hay demasiada gente que lo hace en lugar de estar brillando con luz propia, compartiendo esa luz y marcando una profunda diferencia. La Madre Teresa de Calcuta lo dijo mucho mejor de lo que yo nunca podré hacerlo: «Si cada uno de nosotros barriera la puerta de su casa, este mundo sería un lugar limpio».

Culpar a los demás es poner excusas. Pensar que tú —como si fueras un ejército de un solo hombre— no puedes dejar huella equivale a tirar por la borda tu poder. Hace un tiempo, tras un huracán, unos jóvenes cogieron unos autobuses escolares y los llevaron hasta la zona afectada cuando todo el mundo decía que era imposible entrar en la ciudad. Un hombre menudo llamado Mahatma Gandhi, vestido con un taparrabos, liberó a toda una nación. Una mujer llamada Rosa Parks encendió la chispa del movimiento en favor de los derechos civiles simplemente porque se negó a sentarse en la última fila del autobús. La gente normal es capaz de hacer cosas fuera de lo normal. Me encanta lo que dijo en una ocasión Anita Roddick, fundadora de la cadena The Body Shop: «Si crees que eres demasiado insignificante para ejercer cualquier influencia, intenta acostarte con un mosquito en la habitación».

Vive según lo que yo llamo «La regla Jennifer Aniston». En un número de *Vanity Fair*, Aniston declaró que se concede un día para hacerse la víctima tras vivir una situación conflictiva. Tras un día compadeciéndose de sí misma se levanta y se hace cargo del estado en que se halla su vida. Se responsabiliza de su parte en el problema, aunque esa parte solo sea un 1%. A eso lo llamo «liderazgo personal en acción». No importa quién seas o de dónde vengas. «La facultad de triunfar empieza contigo, siempre», ha declarado la estrella de la comunicación Oprah Winfrey.

Culpar a los demás es poner excusas. Pensar que tú —como si fueras un ejército de un solo hombre— no puedes dejar huella equivale a tirar por la borda tu poder.

¿Qué es lo que no te gusta de la organización para la que trabajas o del país donde vives? Escribe una lista. Grítalo. Después haz algo para mejorar las cosas. Empieza con algo pequeño o ve directamente a lo grande. Sencillamente haz algo. ¿Sabes qué ocurre cuando ejerces tu poder de elegir? Que tu poder crece. ¿Y sabes qué pasa



cuando trabajas en tu esfera de influencia para mejorar las cosas? Que tu esfera de influencia se expande. Por tanto, cumple con tu parte. Hoy. Ahora. El mundo será un lugar mejor si lo haces.

## 46 ¿ Juegas?

El fin de semana pasado acompañé a mi hijo Colby a casa de un amigo. Cuando este salió a recibirlo y se acercó al coche, le pregunté: «¿Qué tenéis pensado hacer, chicos?». La respuesta llegó en forma de una sola e importante palabra: «Jugar». Una respuesta perfecta.

Los niños son nuestros maestros. Yo no soy el gurú de mi casa. Lo son mis hijos. Mientras conducía de regreso pensé en la importancia de jugar. ¿Cuántas veces has preguntado a un adulto «¿qué vas a hacer?» y te ha respondido «jugar»? Puede que eso explique por qué nuestro mundo funciona como funciona.

Los adultos no son más que niños estropeados.

¿Cómo sería tu vida si hubiera más juego? ¿Cuál sería tu experiencia en el trabajo si te divirtieras más haciéndolo, sea lo que sea lo que hagas? ¿Cómo serían tus relaciones con más espontaneidad, risas, regocijo y juvenil —no, mejor alocada— despreocupación? Como adultos, dejamos de jugar tan pronto nos hacemos cargo de nuestras responsabilidades en la vida. Los adultos no son más que niños estropeados. ¿Y por qué? No tendría que ser de ese modo. Busca tiempo para jugar. Encuentra un momento para ser un poco alocado y gamberro. Sé imaginativo en el trabajo y devuelve la curiosidad a tu vida. Recupera esa capacidad de maravillarte que tenías cuando lo más importante era creer en la imaginación, montar en bicicleta y disfrutar de cada segundo de ese viaje llamado «vida». Y la próxima vez que alguien te mire —con tu traje oscuro, tu maletín y tu cara seria— y te pregunte qué vas a hacer hoy, te invito a que, con toda confianza, le des la única respuesta que vale: «Me voy a jugar».

## Evita el «síndrome de los cuatro puntos»

La mayoría de las lecciones que aprendemos no duran. No se nos quedan. No las asimilamos. Asistimos a un seminario y salimos de allí jurando que vamos a cambiar nuestra forma de vivir. Nos prometemos que seremos mejores padres, líderes más eficientes y seres humanos más sabios; pero, dos días más tarde, hemos vuelto a las andadas, a ver el lado negativo de las cosas, a hacernos la víctima y a nuestra actitud gruñona y antipática. Las lecciones recibidas no han surtido efecto porque no hemos cambiado.

Nadie quiere fracasar. En consecuencia, la mayoría de nosotros ni siquiera lo intenta.

Después de haber ayudado a cientos de miles de personas a que cambiaran de forma duradera y a que empresas de todo el mundo triunfaran en sus mercados, creo haber identificado cuatro razones principales que explican por qué la gente se resiste a cambiar y, con frecuencia, no da los pasos necesarios para mejorar su carrera y su vida cuando tiene la oportunidad de hacerlo. Con una mayor conciencia de esos cuatro factores —que yo llamo «el síndrome de los cuatro puntos»— puedes tomar mejores decisiones. Y cuando tomas mejores decisiones, puedes estar seguro de que obtendrás mejores resultados.

Una gran idea: el liderazgo personal empieza con la conciencia de uno mismo, porque no puedes mejorar una debilidad o un fallo si no eres consciente de que lo tienes. En otras palabras, si sabes más de ti puedes hacerlo mejor. He aquí las cuatro cosas que nos impiden realizar los cambios que queremos:

*Miedo.* La gente teme abandonar la seguridad de lo conocido y aventurarse en lo desconocido. Los seres humanos anhelan la certidumbre aunque suponga una limitación para ellos. A la mayoría de nosotros no nos gusta probar algo nuevo; nos incomoda. En este punto, la clave consiste en controlar nuestro miedo haciendo precisamente aquello que tememos. Esa es la mejor manera de superar el miedo. Hazlo hasta que se lo pierdas. Los miedos de los que huyes corren hacia ti. Los miedos que no controlas te controlan. Pero, tras todo miedo, se esconde un valioso tesoro.

*Fracaso.* Nadie quiere fracasar. En consecuencia, la mayoría de nosotros ni

siquiera lo intenta. Qué triste. Ni siquiera damos ese primer paso para mejorar nuestra salud, para mejorar nuestras relaciones personales o laborales o para hacer realidad un sueño. En mi opinión, el único verdadero fracaso que existe es el de no intentarlo. Y creo sinceramente que el peor riesgo que uno puede correr es no asumir riesgo alguno. Da ese pequeño paso y hazlo deprisa. La estrella del baloncesto Michael Jordan ha dicho: «Nunca hubo miedo en mí, no tuve miedo a fracasar. Podía fallar un lanzamiento, ¿y qué?». El fracaso es una parte consustancial del éxito. No puede existir el éxito sin el fracaso.

*Olvido.* Seguramente saldremos de un seminario tras una charla enriquecedora dispuestos a cambiar el mundo. Pero al día siguiente llegamos a la oficina y la realidad se impone: compañeros de trabajo difíciles, clientes exigentes a los que satisfacer, proveedores poco flexibles, jefes implacables... No nos queda tiempo que dedicar a las promesas que nos hicimos de ponernos en camino hacia el liderazgo personal y profesional. Por tanto, las olvidamos. He aquí una clave para el éxito: mantén tus promesas frescas en tu mente. Ten conciencia de ellas. A más conciencia, mejores decisiones. A mejores decisiones, mejores resultados. Mantén tu compromiso en el centro de tu visión. No lo olvides. Escríbelo en un papel y pégalo en el espejo del cuarto de baño para leerlo todas las mañanas. Parece una tontería, pero funciona estupendamente (deberíais ver el espejo de mi cuarto de baño). Habla de él a menudo (ya sabes que te conviertes en aquello de lo que hablas). Escríbelo en tu diario todos los días.

*Fe.* hay demasiada gente que no tiene fe. Son descreídos. Dicen: «Esta historia del liderazgo y del desarrollo personal es una chorrada» o «Soy demasiado viejo para cambiar». El descreimiento surge del desengaño. La gente descreída y sin fe no siempre ha sido así. De niños estaban llenos de esperanza y posibilidades, pero lo intentaron y seguramente fracasaron. Y en lugar de seguir en el partido y admitir que el fracaso es el camino del éxito, abandonaron y se convirtieron en cínicos. Fue su manera de evitar sentirse heridos nuevamente.

Aquí tienes los cuatro puntos que explican por qué nos resistimos a cambiar y a mostrar verdadero liderazgo en nuestras vidas. Compréndelos y podrás aprender a superarlos, porque tener conciencia de las cosas es la antesala del éxito. Es indiscutible que la gente normal es capaz de construir vidas extraordinarias. Lo compruebo constantemente. Puedes alcanzar la grandeza. Créeme. Pero tienes que intentarlo. Empezar. ¿Cómo vas a saber si puedes si ni siquiera lo intentas?

## Los problemas ponen de manifiesto el talento

Los problemas son nuestros ayudantes. Los problemas nos brindan oportunidades. Nos ayudan a crecer, a liderar y a hacer cosas mejores, tanto en tu trabajo como en tu vida. Dentro de cada problema se esconde una valiosa oportunidad para mejorar. Los desafíos no son más que la ocasión para hacer las cosas mejor. Evitarlos equivale a evitar el crecimiento y el progreso. Resistirse a ellos supone rechazar la grandeza. Aprovecha y exprime cuanto puedas de los desafíos que se te planteen. Y comprende que las únicas personas que no tienen problemas son las que están muertas.

Un cliente insatisfecho que te grita puede parecer un problema. Pero para una persona que piensa como un líder, la situación es también una magnífica oportunidad para mejorar la organización; evita que vuelva a pasar analizando el *feedback* recibido para mejorar el producto y los servicios. Al final, el problema habrá servido para mejorar la empresa. Un análisis de mercado gratis.

Un conflicto interpersonal en el trabajo puede parecer un problema. Pero si piensas como un líder y utilizas esa circunstancia para mejorar el entendimiento, favorecer la comunicación y enriquecer las relaciones, ese problema te habrá hecho mejor. Habrá alimentado tu crecimiento y te habrá resultado útil. Agradécelo.

Una enfermedad, un divorcio o la pérdida de un ser querido puede parecer un problema. Sin duda es doloroso (en la cuestión del divorcio, lo he vivido personalmente). Pero son las experiencias más dolorosas las que me han formado. Me han aportado profundidad, compasión y sabiduría. Me han dado conciencia de mí mismo. Me han hecho el hombre que soy. No las cambiaría por nada en el mundo.

Comprende que las únicas personas que no tienen problemas son las que están muertas.

Los problemas ponen de manifiesto el talento. Las organizaciones más avanzadas ven los problemas como oportunidades de mejora. No los rechaces. Aprovechalos y aprende de ellos. Las personas más evolucionadas de este mundo convierten sus heridas en sabiduría. Utilizan sus fracasos como palancas para auparse al éxito. No ven problemas, ven posibilidades. Y eso es lo que las hace grandes. Recuerda, una equivocación solo lo es cuando la cometes dos veces.

## Ama lo que te irrita

Las cosas que te ponen de los nervios son en realidad grandes oportunidades. La gente que consigue sacarte de tus casillas es en realidad tu mejor maestro. Los asuntos que te hacen enfadar son un gran regalo. Debes estar agradecido. Quiérellos.

La gente y las circunstancias que te irritan tienen un gran valor: ponen de manifiesto las creencias, los miedos y las falsas asunciones que te limitan. El famoso psicólogo Carl Jung dijo una vez: «Todo lo que nos irrita en los otros puede conducirnos a un mejor entendimiento de nosotros mismos». Poderoso planteamiento. ¿Cuánto pagarías a alguien que te promete que es capaz de identificar aquellos puntos que no te dejan evolucionar hacia una vida más elevada? ¿Cuánto valdría que dispusieras de información fiable de por qué no has llegado exactamente al lugar donde soñaste que llegarías? Las cosas que te irritan, te hacen enfadar y te molestan son los marcadores de tu evolución como ser humano, los indicadores de lo que debes trabajar y de los miedos a los que tienes que enfrentarte. Son un regalo para el crecimiento. Puedes culpar a la gente que te pone en el disparadero o puedes hacer lo más inteligente, que es mirar profundamente en tu interior para descubrir las razones de tu reacción negativa. Utiliza estos desafíos para aumentar el conocimiento de ti mismo, porque ¿cómo puedes vencer un miedo si no eres consciente de él?

A medida que empiezas a arrojar luz sobre tus debilidades personales y te haces responsable de ellas, estás dando los primeros pasos para eliminarlas. Las sombras que se exponen a la luz desaparecen. Te haces más fuerte. Más poderoso. Te acercas más a lo que puedes llegar a ser. Empiezas a ver el mundo con nuevos ojos. No cabe duda de que la gente puede evolucionar hacia su grandeza. Lo veo todos los días.

La gente y las circunstancias que te irritan tienen un gran valor: ponen de manifiesto las creencias, los miedos y las falsas asunciones que te limitan.

Kahlil Gibran, uno de mis pensadores favoritos, escribió: «De los parlanchines he aprendido el silencio; de los intolerantes, la tolerancia; de los antipáticos, la amabilidad. Por ello, aunque curiosamente, les estoy agradecido». Por tanto, la próxima vez que tu compañero de trabajo te ponga de los nervios, que tus hijos adolescentes te irriten o que el camarero del restaurante te haga enfadar ve hacia ellos y dales un abrazo. Dales las gracias por el regalo que acaban de hacerte. Porque lo cierto es que te lo han hecho.

## Habla como una superestrella

Las palabras que utilizas determinan cómo te sientes. El lenguaje que escoges refleja la forma en que percibes la realidad. Tu vocabulario da significado a tu vida. Por favor, piensa en esta idea. Creo que es importante.

Los superestrellas de los negocios a los que he asesorado se cuentan entre las personas más animosas que he conocido, y su forma de hablar refleja su decisión de ser inspiradores de grandeza. Nunca se les ocurriría llamar «problema» a un contratiempo, dirían que se trata de «la oportunidad de crear algo aún mejor». De ese modo, como por arte de magia, su lenguaje positivo provoca en ellos un conjunto de sensaciones que los ayuda a adoptar el papel de vencedores en lugar del de víctimas en esa situación de aparente dificultad. Al saber de un cliente insatisfecho, los más evolucionados de entre nosotros nunca se expresarían sobre ello como «malas noticias», sino que lo definirían como «un desafío que nos ayudará a crecer». En lugar de emplear términos negativos, prefieren palabras ganadoras que inspiren positivamente y mantengan centrados en sus sueños a quienes los rodean. Las palabras que utilizas influyen en el tipo de vida que vives. Úsalas sabiamente.

Tengo un pequeño ejercicio que proponerte. Saca tu diario o una hoja de papel en blanco y anota un inventario de las palabras que utilizas con más frecuencia. Cuanto más consciente seas de la naturaleza de tu lenguaje, más opciones tendrás. Y poner las cosas por escrito aumenta notablemente la conciencia de ti mismo. Cuando hayas identificado las palabras que usas más frecuentemente, haz otra lista. Anota palabras muy positivas que puedan serte de utilidad, las palabras que utilizaría una superestrella si se moviera en tu campo. Incorpóralas a tu vocabulario y descubrirás que al utilizarlas te sentirás mejor. Más poderoso. Más apasionado. Y ¿sabes qué pasa cuando tienes grandes sensaciones? Pues que harás cosas grandes.

Las palabras que utilizas influyen en el tipo de vida que vives. Úsalas sabiamente.

## Aprender o decaer

Hay una cura contra el envejecimiento de la que nadie habla. Se llama aprender. En mi opinión, mientras seas capaz de aprender algo nuevo cada día, ampliar tus fronteras personales y mejorar tu forma de pensar, no podrás envejecer. El envejecimiento es algo que solo le ocurre a la gente que ha perdido su pasión por mejorar y se ha apartado de su naturaleza que es la curiosidad. «Cada tres o cuatro años escojo un tema nuevo. Puede ser el arte japonés o puede ser la economía. Tres años de estudio no son en modo alguno suficientes para dominar un tema, pero bastan para entenderlo. De este modo me he pasado sesenta años estudiando tema tras tema», dijo Peter Drucker, el padre de la moderna dirección de empresas, que vivió hasta los noventa y cinco años. Un tipo listo.

El año pasado tuve el placer de poder pasar unas horas conversando con Shimon Peres, el ex primer ministro israelí y ganador del Nobel de la Paz. En esos momentos tenía ochenta y dos años, y no pude evitar fijarme en que sus ojos centelleaban cuando hablaba de su amor por los libros, las grandes ideas y la posibilidad de aprender.

—¿Y cuándo lee usted, señor Peres? —le pregunté.

—¿Que cuándo leo, Robin? Leo al levantarme por la mañana, siempre que puedo durante el día y todas las noches. Paso la mayor parte de mis fines de semana leyendo grandes libros. Los libros son mis constantes compañeros. —Y añadió con una sonrisa—: Si comes tres veces al día, te alimentarás. Pero si lees tres veces al día te harás sabio.

Hay mucha gente que no vuelve a abrir un libro después de haber acabado la universidad. Es increíble. Hay demasiada gente que pasa más tiempo viendo la televisión que adentrándose en la mente de los pensadores más evolucionados que han pasado por nuestro planeta. Hay demasiada gente que ha cerrado su mente a nuevas ideas y poderosos pensamientos. Una sola idea descubierta en un libro basta para que cambies el modo de ver el mundo. Una idea leída en un libro podría transformar el modo en que te comunicas con la gente. Una idea hallada en un libro podría ayudarte a vivir más tiempo o a ser más feliz o a dirigir tu negocio con notable éxito. Nunca salgas de casa sin llevar un libro en la mano.

Hay una cura contra el envejecimiento de la que nadie habla. Se llama aprender.



## Tácticas sencillas para unas soberbias relaciones

Cualquier buen psicólogo te dirá que una de las necesidades más profundas de todo ser humano es la de pertenecer. Somos más felices cuando nos sentimos vinculados a los demás, cuando formamos parte de una comunidad. Los más hábiles en los negocios consideran una prioridad entablar buenas relaciones con sus colegas y sus clientes. No consideran una pérdida de tiempo conectar con la gente que los rodea, sino una sabia forma de emplearlo.

Como especialista en el desarrollo del liderazgo, trabajo con nuestros clientes corporativos para establecer una cultura en la que las relaciones y la gente ocupen un lugar preferente. Esto promueve la comunicación y la colaboración, de lo cual se derivan mejores negocios. Cuando la gente se siente apreciada, da lo mejor de sí. A continuación, presento diez ideas aparentemente simples para fortalecer tus relaciones humanas; ideas que han ayudado a los empleados de las empresas que nos contratan para que las asesoremos a obtener un mejor nivel de resultados.

1. Sé la persona más positiva que conozcas.
2. Sé abierto y habla con franqueza.
3. Sé puntual.
4. Di «por favor» y «gracias».
5. Promete menos y cumple más.
6. Deja a la gente mejor de lo que la encuentres.
7. Sé amistoso y afectuoso.
8. Sé un formidable oyente.
9. Conviértete en alguien apasionadamente interesado por la gente.
10. Sonríe a menudo.

Una de las necesidades más profundas de todo ser humano es la de pertenecer.

Aquí tienes un punto más de propina: trata a la gente con respeto. Siempre.

He descubierto una ley muy poderosa que puede cambiar tanto la forma en que lideras como la forma en que vives: respeta para que te respeten. A veces comento la anécdota de un asesor muy bien considerado que fue contratado —a cambio de una cantidad más que respetable— para que compartiera su saber con el equipo directivo de una gran compañía. El asesor entró en la sala de reuniones y miró

fijamente a los presentes. A continuación, cogió un rotulador y escribió en la pizarra que tenía a su espalda: «Traten a la gente con respeto». Sonrió al grupo de ejecutivos y se marchó.

## Estrellas de rock como poetas

Me encanta la música. Creo que la música hace que la vida sea mejor. Añade un poco de música a una experiencia normal y se convertirá en especial. Acabo de dejar a mis hijos en el colegio antes de ponerme a escribir este capítulo. Mientras conducía puse Our Lady Peace en el reproductor. Mi hija, Bianca, me miró y me dijo: «Papá, la música me da ganas de bailar». Sus ojos centelleaban al decirlo. Perfecto.

La otra noche tuve una charla muy seria con un amigo interesante. Se gana la vida en los mercados financieros, pero su verdadera pasión es hacer de DJ. Interesante combinación. Le encanta la música, y esta hace que su vida sea mejor. Estuvimos hablando de Morcheeba y The Thievery Corporation, de U2 y de The Dave Matthews Band. Eso me hizo pensar. La música puede conectarnos y aportarnos un lenguaje común vivamos donde vivamos, ya sea en Nueva York, Bogotá, Tel Aviv, San Juan, Bangalore o Pekín. La música tiene la capacidad de elevar nuestras vidas, enriquecer nuestras sociedades y mejorar el mundo.

Esto es lo que realmente creo: los músicos son artistas que no se diferencian de los pintores o los poetas. Documentan nuestra cultura, nos hacen pensar, nos provocan (a veces) y nos presentan nuevas ideas. Además, los mejores son filósofos. En serio. Los mejores nos inspiran a través de sus letras y nos hacen ver el mundo desde un nuevo prisma que nos lleva por territorios inexplorados (aunque solo sea durante poco más de tres minutos).

Bono, de U2, comentó en una entrevista que se ve a sí mismo como un viajante de comercio. Cruza el planeta de un lado a otro vendiendo un mensaje, predicando sus valores en escena ante decenas de miles de personas. Bono es un poeta. Lee alguna de las cosas que escribe. Son profundas. También se me ocurre el nombre de Alanis Morissette cuando pienso en letras de contenido filosófico. Lo mismo me pasa con Dave Matthews. Incluso las palabras de Eminem —cuando no son malsonantes— tienen fuerza. Escúchalas en alguna ocasión. Ese tío tiene vida.

Los músicos son artistas que no se diferencian de los pintores o los poetas. Documentan nuestra cultura, nos hacen pensar, nos provocan (a veces) y nos presentan nuevas ideas. Además, los mejores son filósofos.

Por tanto, deja que te pregunte: ¿llenas tus momentos con música? ¿Qué canción te hace pensar, reír o llorar? ¿Qué música da alas a tu corazón y te recuerda lo

afortunado que eres por hallarte en este planeta? ¿Qué melodías te inspiran para buscar lo más alto, soñar más y alcanzar la grandeza a la que estás destinado? Ah, y deja que te haga una última pregunta: ¿cuál es la música que hace que te entren ganas de bailar?

## El mantra del innovador

Los verdaderos innovadores tienen un mantra que dice: «Lo mejor es enemigo de lo bueno». Están constantemente atreviéndose a hacer las cosas mejor. Lo que otros dicen que es imposible, ellos lo ven como probable. Viven de su imaginación, no de sus recuerdos. Viven para desafiar lo comúnmente aceptado. No dan nada por hecho. No entienden de límites. Para ellos, todo es posible.

Si quieres ser un líder, tengo para ti un sencillo consejo: sigue innovando. Innova en el trabajo. Innova en el hogar. Innova en tus relaciones. Innova en la forma en que conduces tu vida. Estancarse equivale a empezar a morir. El crecimiento, la evolución y la innovación son la base de la vida. Sin duda puede asustar, pero ¿acaso no prefieres sentir miedo antes que quedarte corto en la vida?

Ser la misma persona ayer que hoy no te da ninguna seguridad añadida. No es más que una ilusión que te acaba partiendo el corazón cuando llegas al final de tu vida y te das cuenta de que desperdiciaste la oportunidad de vivirla audazmente. La satisfacción duradera se halla en lo desconocido. Cuando yo era niño, mi padre solía decirme: «Robin, es arriesgado trepar a las ramas, pero ahí es donde está la fruta». Y para encaramarte a la rama más delgada tienes que innovar. Diariamente. Incansablemente.

Naturalmente, cuanto más innoves y te niegues a dejarte atar por las cadenas de la complacencia, más fracasarás. Es algo que ya he mencionado en capítulos anteriores. No todos los riesgos que asumas ni todo lo que intentes saldrá como lo habías planeado. Así es la vida. El fracaso es realmente fundamental para el éxito. Y cuanto más lo intentes, más lejos llegarás. En cualquier caso, el fracaso es un regalo. A mí me ha sido de gran ayuda. Me ha llevado más cerca de mis sueños, me ha aportado más conocimientos y me ha endurecido de modo que, gracias a él, me encuentro mejor preparado. El éxito y el fracaso van de la mano. Son socios en el negocio.

Ser la misma persona ayer que hoy no te da ninguna seguridad añadida.  
No es más que una ilusión que te acaba partiendo el corazón.

Uno de los principios organizativos que aplica el gigante farmacéutico GlaxoSmithKline dice: «Alterar». Me encanta. Me hace pensar en las palabras del presidente ejecutivo de Motorola, Ed Zander: «Cuando estés en la cumbre del éxito, “rompe” tu negocio. Las compañías que no innovan no sobreviven. Por lo tanto, la clave está en controlar esta innovación. La lección es particularmente importante

cuando las cosas van bien. A pesar de que va contra la intuición, las compañías de éxito necesitan ser más innovadoras que la competencia. Es como cuando los niños juegan a “rey de la montaña”: todos van contra el chico que está en lo más alto. Los líderes que no innovan acaban siendo desplazados por los que están dispuestos a correr riesgos». Por tanto, ve a trabajar todos los días y niégate a hacer lo mismo que hiciste el día anterior solo porque eso fue lo que hiciste ayer. Plántate el desafío de pensar de otro modo, de hacerlo mejor y de ser mejor. Agita las cosas. Enfrentate a tus limitaciones. Niégate a ser como el promedio. Apuesta por lo mejor. Comprométete a ser excepcionalmente bueno en todo lo que hagas. Y en eso te convertirás. Antes de lo que crees.

## Placer frente a felicidad

El placer es maravilloso, pero no dura. El placer se deriva de tus cinco sentidos: de una succulenta comida, de un vaso de buen vino o de un coche nuevo. No hay nada malo en ninguna de esas cosas, hacen más agradable la experiencia de la vida. Pero son pasajeras.

El placer proviene de lo que está fuera de nosotros. La felicidad, viene de nuestro interior.

La felicidad. La felicidad es otra historia. La felicidad es como el ADN del placer. Mi idea es sencilla: el placer proviene de lo que está fuera de nosotros. La felicidad, viene de nuestro interior. Es un estado que creas por tu propia elección. Se trata de una decisión. De un acto de voluntad.

La gente puede ser feliz incluso cuando atraviesa períodos de dolor y adversidad. No existe placer evidente en su vida externa; sin embargo, están contentos en su interior. De modo opuesto, hay miles de personas rodeadas de placeres (coches veloces, bonitas casas, ropa cara) que no sienten ninguna alegría interior. Por tanto, elige ser feliz. No puedes controlar la vida que te rodea. Te ocurrirán cosas tristes y difíciles. Pero sí puedes controlar lo que ocurre dentro de ti. Y quienes lo hacen alcanzan la grandeza.

## El sándwich de 600 dólares

No hay un momento gris en mi vida. Acabo de regresar de almorzar. He ido a buscar un sándwich al lugar donde voy siempre y ¿sabes qué? Pues que al comprobar el recibo tras entregar mi tarjeta de crédito, la cuenta sumaba 577,89 dólares. En ese lugar preparan unos sándwiches de infarto, pero en este caso el infarto estuvo a punto de deberse a otro motivo.

He aquí unas cuantas lecciones que se me ocurre ofrecerte pensando en esta anécdota:

*OAD.* Los mejores negocios se vuelcan en el detalle. Me encanta lo que dijo en su momento Stephen Jay Gould: «Los detalles son lo que más cuenta. Dios habita en ellos, y nunca llegarás a estar en su presencia si no los haces bien». En nuestra empresa hablamos de la *OAD*: la Obsesiva Atención por el Detalle. Las mejores organizaciones con las que he trabajado sudan la gota gorda en su atención por los detalles. Comprenden que sus clientes se fijan en ellos. La mujer del mostrador no estaba pendiente de lo que hacía —tendría que haber marcado la cantidad de 5,77 dólares, la muy boba—, y eso que el jefe estaba con ella. ¡Menuda pifia! Sin embargo, fui amable y la ayudé a salvar la situación. Otros no lo habrían hecho.

*Asume personalmente la responsabilidad* (y hazlo deprisa). Cuando comprobé el recibo y vi el (gigantesco) error, se lo hice notar educadamente a la mujer. Su contestación fue la habitual: «¿Y usted no lo ha comprobado antes de firmar?». Nadie quiere asumir responsabilidades por nada. Siempre culpamos a los demás. Al cabo de unos minutos, la mujer recobró la sensatez y se disculpó efusivamente. Sé que se asustó al ver lo que había hecho. Y la mayoría de nosotros, cuando nos asustamos, echamos la culpa a los demás para evitar el dolor de asumir el error que hemos cometido.

*Presta atención.* Me alegro de haber comprobado la cuenta. A veces no lo hago porque tengo la mente en otra parte, soñando en cómo cambiar el mundo. Pero los mejores líderes prestan atención. Viven siempre en el momento.

Las mejores organizaciones con las que he trabajado sudan la gota gorda en su atención por los detalles.



Volveré al local de los bocadillos. El dueño me lo ofreció gratis en compensación; todos se sentían avergonzados. Sin embargo, su credibilidad ha quedado en entredicho y tendrán que ganarse de nuevo mi confianza. Espero que lo hagan, porque preparan unos sándwiches deliciosos.

## Las buenas empresas son buenas para la empresa

He aquí una sencilla idea que tendrá un impacto fantástico en tu organización (y en tu carrera) tan pronto como la lleves a la práctica: la gente quiere trabajar para una buena empresa, no solo una que esté bien dirigida, sino que contribuya a hacer un mundo mejor. Ser un buen negocio es bueno para los negocios. No se trata de un manido eslogan que acabo de inventar. Es exactamente lo que he comprobado después de haber trabajado con gente de verdad y empresas de verdad por todo el mundo. Las mejores compañías tienen una finalidad noble y la decidida intención de tratar bien tanto a sus empleados como a sus clientes. Así mismo, las grandes compañías también comprenden que, aun siendo decisivo obtener beneficios, resulta igualmente importante que sean socialmente responsables. Muchos de nuestros clientes han puesto en marcha programas para ayudar a los desfavorecidos o para mejorar las comunidades donde actúan. Por ello las admiro más de lo que pueden imaginar.

El orgullo no es algo de lo que se hable a menudo en los círculos de empresa. Lástima. Lo que he descubierto es que la gente quiere ir a trabajar todos los días con orgullo. Quieren sentirse bien con la compañía para la que trabajan. Quieren saber que su empresa —y el trabajo que hacen para ella— mejora la vida y supone una diferencia. El estudioso del mundo de los negocios Peter Koestenbaum lo expresó a la perfección en su libro *Liderazgo: la grandeza interna*: «Las empresas son por encima de todo un vehículo para alcanzar la grandeza personal y empresarial. Están pensadas para llevar a cabo algo noble y valioso. Las empresas son instituciones que te permiten realizar contribuciones notables a la sociedad».

La gente quiere trabajar para una buena empresa, no solo una que esté bien dirigida, sino que contribuya a hacer un mundo mejor.

Tal como he ido planteando a lo largo del libro, todos somos capaces de liderar sin un cargo. Todos tenemos un impacto. Todos podemos hacer el bien en nuestro trabajo y en nuestras comunidades. Por tanto, preséntate voluntario. Da dinero para obras de caridad. Empieza a donar un porcentaje de tus ganancias a buenas causas. Y como empresa participa en proyectos que ayuden a las comunidades que lo necesiten (organizando fundaciones o apoyando iniciativas de interés). Conviértete en alguien entregado a contribuir. Lucha por la responsabilidad social tanto como por los beneficios. No solo mantendrás a tu lado a tus mejores talentos, sino que atraerás a

otros y tus clientes te respetarán. Las buenas empresas son buenas para la empresa. Y dar es el primer paso en el proceso de recibir.

## Construye estructuras para el éxito

Ayer, de camino al trabajo, me detuve junto a uno de esos nuevos grandes Mercedes. El hombre que lo conducía llevaba la ventanilla ligeramente bajada, de modo que pude escuchar la canción que sonaba en su equipo de música. Era «We are the champions», de Queen. Eso me hizo pensar en cierto presidente ejecutivo que asistió a una de las reuniones de líderes que organizamos todos los años. Dirigía una importante compañía y quería mejorar su organización al mismo tiempo que su vida personal. Me comentó que escuchaba «Black in black» de AC/DC a todo volumen antes de sus grandes reuniones de ventas. Interesante.

¿Qué costumbres son las que hacen que funciones al cien por cien? ¿Cuáles son los rituales que te ponen en forma para dar lo mejor de ti? ¿Qué tácticas son las que te inspiran para hacerte brillar? Todos nosotros necesitamos introducir en nuestras agendas lo que yo llamo «estructuras para el éxito» que nos aseguren el mayor rendimiento. Todos necesitamos incluir en nuestras rutinas sistemas que nos ayuden a conseguir constancia y grandes resultados, que nos proporcionen orden. Las empresas líderes tienen sistemas de control que aseguran su calidad. Tú también deberías tenerlos. Tómate en serio montar esos sistemas y demostrarás que te tomas el éxito en serio. Las cosas que funcionan para mí, tal como ya te he explicado, incluyen mucho ejercicio físico, música energética, leer buenos libros, reunirme semanalmente —aunque sea solo un cuarto de hora de conversación telefónica— con los amigos que me inspiran y escribir en mi diario. Son cosas que incorporo a mi agenda de actividades y que tienen la misma importancia que las reuniones de trabajo o que el tiempo que dedico a mis hijos.

Todos necesitamos incluir en nuestras rutinas sistemas que nos ayuden a conseguir constancia y grandes resultados.

El éxito no se produce por casualidad. Es un proyecto en el que hay que trabajar todos los días. Tienes que nadar hacia él. Tienes que hacer que ocurra (además de dejar que ocurra cuando ya has dado lo mejor de ti). Como dijo Vaclav Havel en una ocasión: «La visión no es suficiente. Tiene que combinarse con la iniciativa. No basta con contemplar el peldaño, debemos subir la escalera». Por tanto, ¿qué harás hoy para ponerte en marcha? No pospongas tu grandeza. Tu momento es el ahora. Porque, ¿si no es ahora, cuándo será?

## La persona que más experimenta es la que gana

Gran idea: ¿por qué esperar a ser viejo para ser una persona experimentada? Yo quiero tener la experiencia de una persona mayor cuando todavía soy joven. Y creo que he averiguado cómo conseguirlo. Llena tu agenda. La mayoría de la gente no corre demasiados riesgos ni tiene suficientes conversaciones ni lee tantos libros ni viaja bastante. Lanzándose decididamente a todas estas actividades que suponen un aumento de experiencias creo que cualquiera podría acumular diez años de aprendizaje y experiencias en una cuarta parte de ese tiempo. Sencillamente, llena tu agenda de actividades y harás lo más importante más rápidamente y antes. Sencillamente, mantén la concentración y tu compromiso. Acumula más vivencias en cada uno de tus días.

Todos disponemos del mismo tiempo. Todos recibimos veinticuatro horas cada día. Lo lamentable es que muchos de nosotros perdemos el tiempo en cosas sin importancia y vivimos vidas reactivas, diciendo «sí» a actividades a las que deberíamos decir «no», dejándonos llevar como un tronco por la corriente de un río, yendo en la dirección que marque la corriente en cada momento. Y todo porque no nos hemos tomado el tiempo de pensar, de marcar prioridades con respecto a nuestras metas y sueños. De este modo perdemos veinte años de vida. En serio.

Si clarificas lo que deseas aumentas tu conciencia de lo que es más importante para ti. Con mejor conciencia llegan mejores decisiones. Y con mejores decisiones obtendrás mejores resultados. La claridad ayuda a cultivar el éxito.

Por tanto, no esperes al final de tu vida para ser alguien experimentado. Llena tu agenda. Decide lo que necesitas experimentar para tener una vida plena y empieza con ello. Conoce a gente fascinante. Visita lugares interesantes. Lee libros profundos. Aprovecha las oportunidades. Fracasa a menudo, porque eso refleja tu mayor predisposición a asumir riesgos y a llegar más lejos. ¿A quién le importa si ganas o pierdes si al final has conseguido añadir otra experiencia a tu bagaje? Haz tu vida más rica incluso en los tiempos más tristes. Benjamin Zander, el director de la Filarmónica de Boston, cita a su maestro, el gran chelista Gaspar Cassadó, en su magnífico libro *The Art of Possibility*: «Lo lamento por vosotros, ¡vuestras vidas han sido tan fáciles! No puedes interpretar ninguna gran música a menos que te hayan roto el corazón».

Quiero tener la experiencia de una persona mayor cuando todavía soy joven. Y creo que he averiguado cómo conseguirlo. Llena tu agenda.

Cuantas más experiencias, mejor vida. La persona que más experimenta es la que gana.

## Trabaja tu marca como Diddy

Esta mañana, justo después de levantarme, he hecho un poco de relajación. He escuchado a Coltrane, un poco de Sade, y también he puesto un poco de música de Diddy (el músico que antes era conocido por el nombre de Puff Daddy y después como P. Diddy; ahora hasta mi nombre me parece aburrido). Necesitaba algo para empezar el día a tope de energía (y para despertar a los niños). Él y el imperio que ha levantado me han hecho pensar. Pensar en las marcas.

Para ganar en tu parcela del mercado, tu organización debe desarrollar, cultivar y mimar una marca que llegue a ser muy respetada. (Anteriormente, he mencionado a Kevin Roberts, el presidente ejecutivo de Saatchi & Saatchi. Pues bien, él ni siquiera utiliza el término «marca», sino que prefiere el de «lovemark».\* Bonito.) Para que puedas alcanzar la grandeza profesional te propongo que trabajes, pulas y protejas tu marca personal: tu buen nombre. (Puedes tardar treinta años en levantar una gran reputación y perderla en treinta segundos por un error de juicio.)

Últimamente todo el mundo se dedica a desarrollar una marca. Los bufetes de abogados, las empresas de contabilidad. Paris Hilton ha dicho hace poco: «Soy una marca».

Esto plantea una pregunta: ¿de qué modo puedes conseguir que tu marca pase de donde está ahora a donde tú quieres que esté? Mi respuesta es fácil: copia a Diddy.

No me cabe duda de que puedes leer todos los libros que se han escrito sobre este tema (hay muchos buenos, como *Purple Cow* de Seth Godin o *The 22 Immutable Laws of Branding*, de Al Ries y Laura Ries). Y sin duda puedes invertir introduciendo a tus directores de marcas en el concepto del liderazgo (todas las empresas deberían tener directores de marcas). Pero te ahorraré un montón de dinero con un simple consejo: estudia a los artistas del hip-hop como Diddy, 50 Cent o Jay-Z (a quien la revista *Fortune* calificó como «el presidente ejecutivo más guay de Norteamérica»). Aprenderás lo necesario sobre llevar una marca hasta lo más alto. Esos tipos son increíbles. No dejan de reinventarse. No dejan de innovar. No dejan de mejorar. Consiguen un éxito discográfico con el que hacer llegar su nombre — perdón, su marca— al público, y a partir de ahí la extienden con ropa, libros, películas, perfumes, etc. Estudia el modo en que crean una comunidad, logran lealtades y graban aquello que son y defienden en el cerebro de la gente.

Os dejaré con unas palabras inolvidables de Jay-Z: «No soy un hombre de negocios. Soy un negocio, hombre».

## No olvides tu buena fortuna

«Maldecía por no tener zapatos hasta que conocí a un hombre que no tenía pies.» Eso es lo que dice un proverbio persa. Es una frase que me provoca escalofríos. Fuera quien fuese el que la escribió, sabía de qué iba el asunto. Resulta muy fácil caer en la muy humana trampa de centrarnos en aquello de lo que carecemos en lugar de dar gracias por lo que tenemos. Apuesto algo a que en tu vida hay más bendiciones de las que crees.

Anoche, mil millones de niños se fueron a dormir con hambre. Ayer, millones de personas perdieron a seres queridos a quienes adoraban. En tu comunidad hay gente que ahora mismo está muriendo de cáncer o sida. Acabo de leer sobre una niña que nació sin cara, solo con dos ojos y una boca. ¡Y nos ponemos de malhumor porque encontramos un atasco camino del trabajo!

Acabo de leer sobre una niña que nació sin cara, solo con dos ojos y una boca. ¡Y nos ponemos de malhumor porque encontramos un atasco camino del trabajo!

He aquí una palabra sobre la que pensar: «Perspectiva». Viaja a otros países y tendrás mejor perspectiva de nuestro mundo. Charla con gente con la que nunca has hablado y tendrás una nueva perspectiva de lo que puede significar la vida. Celebra la buena suerte que te acompaña y volverás a sentir lo afortunado que eres. Está en la naturaleza humana no apreciar las cosas hasta que las perdemos. Lucha contra ello.



## A quien madruga, Dios le ayuda

Ayer pronuncié el discurso de apertura en la conferencia para el equipo de liderazgo de la división de banca telefónica de CIBC. Gran grupo. CIBC es uno de los bancos más importantes de Canadá, y los asistentes estaban llenos de energía, entusiasmo y eran inteligentes. Compartí con ellos mis ideas acerca de crear una cultura de altas prestaciones, desarrollar relaciones más profundas y el poder de liderar sin necesidad de tener un cargo. Luego, les ofrecí algunas ideas sobre el liderazgo personal empezando por el imperativo de madrugar si uno quiere alcanzar lo más alto como ser humano. El silencio se hizo en la sala. Creí que los había perdido.

Me gusta tratar personalmente con los miembros del público, de modo que, tras la exposición, me quedé gustosamente para responder a las preguntas. Me sorprendió la cantidad de gente que me preguntó qué era lo que necesitaban para adquirir la costumbre de madrugar. «Quiero sacar más jugo a la vida», me comentó uno de los directivos. «Me ha gustado tu idea de dedicar una hora sagrada todas las mañanas a alimentar mi mente, cuidar de mi cuerpo y desarrollar mi personalidad», me dijo otro. «La vida pasa tan deprisa que necesito empezar a levantarme temprano si quiero sacar más provecho de mis días», me comentó otro.

Resulta fácil olvidar que nuestra vida externa refleja nuestra vida interna y que levantándonos temprano todos los días para realizar alguna tarea de desarrollo interior nuestra vida mejorará espectacularmente. ¿Cómo puedes ser una fuente de energía positiva para los que te rodean si tú mismo no tienes energía? ¿Cómo puedes ayudar a los demás para que den lo mejor de sí mismos si tú no has conectado con lo mejor que hay en ti? ¿Y cómo puedes apoyar a nadie si no sabes ver al campeón que hay en ti? Levantarte temprano para hacer tus tareas interiores, ampliar tu mente, agudizar tu filosofía de la vida o repasar tus objetivos no es una pérdida de tiempo. Esa «hora sagrada» infunde a cada minuto de lo que te queda de día una perspectiva que eleva todas y cada una de las áreas de tu vida. Te transformará. Te hará mejor como líder, como padre, como ser humano. He aquí seis sencillas prácticas para ayudarte a levantarte temprano (las cinco de la mañana es buena hora):

*No comas nada después de las siete de la tarde.* Dormirás más profundamente y mejor. No es la cantidad de sueño sino la calidad lo que cuenta.

*No te entretengas en la cama.* Cuando suene el despertador salta de la cama y empieza el día. Cuanto más tiempo te quedes en la cama después de que haya sonado el despertador más posibilidades hay de que la voz de tu cabeza diga algo como: «Quédate en la cama. Duerme un poco más. La cama está calentita. Te lo mereces».

*Ponte a tope físicamente.* Esta es una gran idea. Veo que cuando estoy a tope físicamente —haciendo gimnasia cinco o seis veces a la semana y comiendo bien— no me cuesta nada levantarme a las cinco o a las cuatro de la mañana. Estar en buena forma es una iniciativa fantástica que influirá positivamente en todas las áreas de tu vida.

*Define tus GAO.* En su libro *Built to Last*, Jim Collins acuñó el acrónimo GAO, que significa Grandes y Audaces Objetivos. Los objetivos aportan vida y energía. La mayoría de la gente no se levanta temprano porque no tiene razones para hacerlo. El secreto del entusiasmo (y de madrugar) es tener un propósito. Los objetivos te inspiran y te dan un motivo para madrugar todas las mañanas. Coger tu diario y señalar los objetivos para los aspectos centrales de tu vida con vistas a los próximos años te aportará grandes resultados. Encenderá un fuego en tus entrañas y te llenará de entusiasmo.

Adelanta treinta minutos la hora de despertarte. Compartí esta idea en un reciente «Fin de semana de levantarse a tope», un taller al que acude gente de todo el mundo para aprender a vencer sus miedos y vivir plenamente. Acabo de recibir un correo electrónico de una participante española. Este pequeño truco le ha cambiado la vida por completo. Cree que se despierta a las seis, pero cuando ya ha salido de la cama se da cuenta de que solo son las cinco y media y dedica ese tiempo extra a meditar, leer o hacer ejercicio. Ahora cuida de su vida interior y los resultados que ha obtenido han sido excelentes. Su negocio tiene más éxito que nunca. Su vida familiar va viento en popa, y ella se siente increíblemente feliz. Sé que parece un truco tonto, pero funciona.

Por tanto, entra a formar parte del club de las cinco. Gana la batalla a la cama. Pon tu mente por encima del colchón. Madruga.

*Date treinta días.* Uno de mis clientes preferidos es la NASA. Están siguiendo nuestro programa «Cultiva al líder» para desarrollar talentos de liderazgo entre su gente. Me encanta esa organización porque realmente aspira a la excelencia. Una de las cosas que he aprendido de la NASA es que el transbordador espacial gasta más combustible durante los minutos inmediatos al despegue que durante todo su viaje alrededor del planeta. ¿Por qué? Porque al principio necesita superar la enorme resistencia de la gravedad, pero, a medida que la va venciendo, le es cada vez más fácil ascender. Es una idea que merece ser meditada. El cambio personal constituye un proceso cuya dificultad es mucho mayor al principio. No se produce en un día ni en una semana. Lleva tiempo vencer la resistencia de las viejas costumbres. Pero tras unas cuantas semanas, tu vida puede ser mucho mejor si así lo decides. Date siempre treinta días para implantar una nueva costumbre.

Por tanto, entra a formar parte del club de las cinco. Gana la batalla a la cama. Pon tu mente por encima del colchón. Madruga. Y recuerda lo que dijo Benjamin Franklin: «Ya tendrás todo el tiempo del mundo para dormir cuando estés muerto». Un tipo listo.

## ¿Quién convirtió la palabra éxito en obscena?

Hay demasiada gente que cree que hay algo malo en perseguir el éxito. Hay demasiada gente que desprecia los logros productivos. Hay demasiada gente que se burla de las personas emprendedoras que establecen sus objetivos y se entregan a hacerlos realidad. Últimamente he oído mucho la idea de que si persigues el éxito es que no te interesa marcar una diferencia y ser significativo. Es casi como si ser emprendedor fuera incompatible con ser compasivo, socialmente consciente y comprometido y una buena persona. ¡Qué tontería!

He aquí mi apuesta en la cuestión del éxito frente a lo significativo: una vida plena abarca a ambos. La esencia de la vida está en el equilibrio. Sin éxito, creo que la mejor parte de ti se sentirá un poco vacía. Una de las cosas que nos hace humanos es el deseo de hacer realidad nuestros sueños y vivir nuestra vida en plenitud. Hemos sido creados para alcanzar la grandeza, y unos altos logros no son más que el reflejo de nuestra creatividad que se ha puesto en marcha. Cuantas más cosas de provecho haces, más creatividad natural estás poniendo en juego. El éxito es un acto de creatividad. Es también uno de los mejores caminos para la realización personal si llega acompañado por un saludable respeto hacia el equilibrio entre vida y trabajo. He descubierto que pocas cosas sientan tan bien como la sensación que tengo cuando llevo a cabo algo que vale la pena. Hacer cosas importantes estimula la felicidad. El éxito despierta la alegría. Sin embargo, si estamos desprovistos de trascendencia, podemos sentir que estamos en este mundo en vano. El éxito por sí solo, sin que llegue acompañado de la sensación de que hemos aportado una contribución significativa, nos deja una sensación de vacío en el corazón.

Mientras persigues el éxito, te invito a que no te apartes del compromiso de elevar las vidas que te rodean y dejar a tu paso un mundo mejor que el que encontraste al llegar.

No hay nada malo en ser un emprendedor de élite y en dar los pasos necesarios para convertirse en alguien de éxito en el mundo. El éxito no es otra cosa que el reflejo de una saludable autoestima. Pero, mientras persigues el éxito, te invito a que no te apartes del compromiso de elevar las vidas que te rodean y dejar a tu paso un mundo mejor que el que encontraste al llegar. Ese es el elemento significativo. Con ambos descubrirás tu vida plena.

## Sé un maestro de la vida

La vida es una habilidad. Y como cualquier otra habilidad, una vez conoces las reglas y te tomas tu tiempo para practicar, puedes ir mejorando. Mejorando mucho. Si realmente te dedicas a la vida puedes convertirte en un verdadero maestro. Algunos lo han conseguido.

Te propongo que hagas tres cosas para lograrlo:

*Presta atención a la vida.* Tómate el tiempo que necesites para reflexionar sobre lo que deseas en esta vida y lo que significa para ti, sobre lo que has aprendido con los años y sobre cuál será tu legado. El tiempo se nos escapa entre los dedos como granos de arena. Emplea tus días para materializar tus talentos. Eso es algo que siempre me hace pensar en lo que decía Erma Bombeck: «Cuando al final de mi vida me presente ante Dios espero que no tenga ni una pizca de talento que haya malgastado y poder decirle: “He utilizado todo lo que me diste”». Intenta llevar un diario y escribir en él todos los días antes de salir al mundo. Piensa en qué objetivos necesitas alcanzar para tener la impresión de que ese día ha sido un éxito y anótalos. Piensa en los valores que son más importantes para ti. Piensa en qué lecciones aprendiste el día anterior. ¿Qué sentido tiene cometer un error si no aprendes de él?

*Comprométete con la vida.* Angelina Jolie dijo la verdad cuando comentó: «La única manera de tener una vida de verdad es comprometiéndote con ella como un loco». A medida que me he ido haciendo mayor he aprendido una cosa: la vida te devuelve lo que tú le ofreces. Da lo mejor de ti. La otra noche, mientras cenaba con unos amigos, empezamos a charlar sobre marcar objetivos y metas. «Pero ¿qué sentido tiene marcarse objetivos cuando la vida es tan impredecible?», me preguntó uno de mis amigos. Yo le respondí: «Que la vida sea impredecible no significa que no debamos ejercer nuestro derecho y nuestro poder para ser grandes. Define tus objetivos. Traza tus planes. Ponte en acción y persigue tus sueños. Eso es lo que significa la responsabilidad personal. De eso trata. Pero una vez que lo has puesto todo de tu parte, relájate y permite que sea la vida la que haga el resto».

Al final, el multimillonario acaba enterrado al lado del barrendero. Todos acabamos convirtiéndonos en polvo. Por lo tanto, divirtámonos un poco.

*Disfruta de la vida.* Todos nos tomamos la vida muy en serio, pero, al final, el

multimillonario acaba enterrado al lado del barrendero. Todos acabamos convirtiéndonos en polvo. Por lo tanto, divirtámonos un poco. Mignon McLaughlin dijo: «Pocos de nosotros somos capaces de escribir una gran novela, pero todos podemos vivirla».

## La pregunta de Steve Jobs

Steve Jobs es un tipo interesante. ¿Cuánta gente hay que empieza una empresa multimillonaria en el garaje de su casa a los veinte años? ¿Cuánta gente hay capaz de liderar la industria en tres campos distintos? Música: el iPod ha revolucionado la forma en que la música se distribuye y llega a nosotros. Cine: Pixar es uno de los estudios de animación de mayor éxito. Ordenadores: el compromiso de Apple con el diseño y la facilidad de manejo son legendarios. Sin embargo, lo que más me intriga de Steve Jobs es su filosofía.

Jobs se plantea una pregunta capital cada vez que se enfrenta a una elección importante: «¿Qué haría si esta fuera la última noche de mi vida?». Hay una poderosa idea ahí. Conoció a su mujer de esa manera.

Jobs estaba dando una conferencia en la universidad hace unos años, y ella estaba sentada entre el público. A él le gustó y se le acercó tras la conferencia. Ella le dio su número de teléfono. Jobs quería invitarla a cenar aquella misma noche, pero tenía una reunión de negocios. La vida es así. Mientras volvía a su coche se hizo esa pregunta, la que yo llamo «la pregunta de Steve Jobs»: «¿Qué haría si esta fuera la última noche de mi vida?». Ya sabéis la respuesta: regresó al auditorio, encontró a la chica y se la llevó a cenar. Desde entonces están juntos.

¿Qué haría si esta fuera la última noche de mi vida?

Sí, ya sé que debemos ser prácticos. Entiendo que no podemos aplicar la pregunta de Steve Jobs a todas las situaciones; pero, tal como escribí en *Who Will Cry When You Die?*, estar en contacto con tu propia mortalidad es una gran fuente de sabiduría. Recordar con cierta frecuencia que en el esquema general de las cosas —e independientemente de lo mucho que vivas— no estarás aquí tanto tiempo es una excelente forma de despertar el entusiasmo, las ganas de asumir riesgos e implicarse a fondo en el juego de la vida. Conectarte con su final es una sabia costumbre para mantenerte centrado en lo más importante. Antes de que sea demasiado tarde.

## ¿Qué te falta para ser enrollado?

Estaba patinando con mi hija. Le había comprado un casco nuevo, unos protectores y unas zapatillas. Parecía una profesional. Ahora lo único que necesita es aprender a montar en monopatín.

Le encantan sus nuevos accesorios. Para ella, el monopatín es de lo más enrollado y es el deporte perfecto. Por tanto, allí estábamos, pasándolo en grande, cuando me miró y me dijo: «Papá, hay algo que me falta para ser enrollada». ¡Menuda frase tan graciosa! Me hizo pensar.

¿Qué me falta para ser enrollado? ¿Qué le falta a mi autenticidad? ¿Qué le falta a mi vida para que sea grande? La conciencia precede a la elección, y la elección precede a los resultados (está bien, ya no lo repetiré más, pero es muy importante). Con más conciencia de lo que tienes que mejorar en tu vida podrás tomar mejores decisiones. Y con mejores decisiones obtendrás mejores resultados. No podemos eliminar debilidades que no sabemos que existen.

Una de las cosas que más lamentamos en el lecho de muerte es que no hemos sido lo bastante reflexivos, que no dedicamos tiempo suficiente a pensar con profunda concentración. No dejes que eso te ocurra a ti. Dedica tiempo a la reflexión. Pregúntate qué cosas necesitan mejorar en tu vida. Pregúntate qué hay que necesite ser hecho. Pregúntate conforme a qué valores quieres vivir. Pregúntate lo excepcional y lo interesante (e interesado) que eres, lo conectado y lo enrollado que estás. Y a continuación haz de tu vida tu mensaje y no dejes que te falte nada para ser enrollado.

Una de las cosas que más lamentamos en el lecho de muerte es que no hemos sido lo bastante reflexivos.



## El que no llora no mama

Estoy en un avión mientras escribo este capítulo. Me encanta encontrarme a 15.000 metros de altura. No hay distracciones, no hay interrupciones. Es tiempo puro para pensar. Solo tengo un problema: me he olvidado mi agua. Me explicaré.

Una de mis mejores costumbres cuando voy por el mundo en avión es beber mucha agua durante los vuelos. Bebo fácilmente un litro. Evita la deshidratación, me da energía y mantiene mi agudeza mental. Muchas de mis mejores ideas se me han ocurrido en un avión. Y cuando bajo, en lugar de encontrarme cansado, me voy directamente a casa para pasar un buen rato con mis hijos. Pero, esta vez, antes de embarcar no he podido seguir mi ritual porque tenía mucha prisa por hacer el enlace. No he comprado mi agua. ¿Y sabes qué? Pues que he pedido un poco.

Pedir no hace daño alguno.

He ido a ver a la azafata, le he explicado que bebo mucha agua y le he preguntado si podía ayudarme, si tenía a bordo alguna botella grande. Sé que normalmente sirven un vaso o dos, pero creo firmemente que pedir no hace daño alguno. Para mí se trata de uno de los principios organizativos en los que baso mi vida. Y la verdad es que me ha sido muy útil. He sido educado sin mostrarme exigente. Me he limitado a pedir lo que quería.

«Con mucho gusto», ha sido la respuesta. Y dicho eso, la azafata ha ido hasta un carrito metálico, lo ha abierto y ha sacado el premio: una botella de litro y medio de Vittel. Perfecto. Y aquí estoy, agradablemente sentado e hidratado, escuchando el estupendo disco *Dust my Broom* de Boozoo Bajou en mi iPod y leyendo *The Spirit to Serve*, el libro de J.W. Marriott sobre cómo esa cadena de hoteles se convirtió en lo que ha llegado a ser. Nada de jet lag para mí esta noche. En absoluto. Y todo porque he decidido pedir.

## Vende tu escritorio

Los mejores artistas de los negocios no se esconden tras su escritorio. Saben que en los negocios lo fundamental consiste en conectar con la gente. Cuando le gustas y confía en ti, la gente te ayuda. Así son las cosas. La naturaleza humana entra en juego.

Los mejores directivos salen de detrás de su escritorio y tienen enriquecedoras y provechosas conversaciones con los miembros de sus equipos. Entienden que el entusiasmo es contagioso, y antes de que te tiendan la mano, necesitas tocar su corazón. Los mejores vendedores salen de detrás de su mesa y comparten el pan y la sal con sus clientes. Comprenden el poder que subyace en vender relaciones. (Gran idea: la gente no compra productos o servicios, compra gente y relaciones.) Los mejores empleados salen de detrás de su mesa para colaborar con sus compañeros de trabajo, apoyar a sus colegas y contagiar su entusiasmo.

Los mejores artistas de los negocios no se esconden tras su escritorio. Saben que en los negocios lo fundamental consiste en conectar con la gente.

Ahora más que nunca en mi vida intento salir de mi oficina. Me encanta mi equipo de gente, pero sé lo que están haciendo. Ya no me necesitan allí. Lideran sin necesidad de un cargo y tienen poder y energía. Si me quedo allí solo haré que entrometerme. Necesito salir para encontrarme con mis muy queridos lectores. Necesito estar fuera atendiendo a mis apreciados clientes y ayudándolos a construir empresas de reputación mundial. Necesito estar fuera aprendiendo nuevas ideas y teniendo pensamientos interesantes para que pueda incorporarlos a mis libros, a mis conferencias, a mis *podcasts* o a mi *blog*. El peor lugar donde puedo estar es escondido tras mi escritorio. La «oficina sin papel» es algo que no ocurrirá mientras viva. Para la «oficina sin escritorio», dadme un año.

## Ponte en forma para dirigir

Ya sabéis que soy un evangelista de la idea de estar totalmente en forma si quieres alcanzar tu pleno rendimiento. Ponerte en una excelente forma física es una de las decisiones más sabias que puedes tomar. El ejercicio te proporcionará mejor aspecto, hará que te sientas más fuerte y te concederá energía sin límites. Permanecer en forma te hará ser más feliz.

La semana pasada fue un período de cambio para mí. Estoy reorganizando mi empresa para hacerla más ágil y eficaz. Estoy asesorando a mi equipo para que aprenda los nuevos grados de exigencia y los objetivos. Me estoy esforzando para que se haga más y se consigan mejores resultados. Y estoy subiendo el listón a la altura de mis sueños. Necesito marcar una gran diferencia. Es algo que necesito apasionadamente. Y mientras atravieso este proceso, una de las costumbres que más me ayudan es mi peregrinación diaria al gimnasio.

Recuerdo que un conferenciante profesional llamado Peter Urs Bender me dijo un día: «Robin, hay gente que va a la iglesia todos los días. Pues bien, mi iglesia es el gimnasio. Y cada día que voy, salgo bendecido». También recuerdo que un participante de nuestros seminarios comentó: «El ejercicio es como una póliza de seguros que he contratado sobre mi salud. Y cada día que voy al gimnasio estoy pagando la prima». Y otra persona me dijo durante una sesión de firmas: «La buena salud es la corona que llevan en la cabeza las personas sanas, pero que solo las enfermas pueden ver». Buenas ideas. Gente inteligente.

No importa lo ocupado que esté o la presión que cargue sobre mis hombros, una buena sesión de gimnasia hace que me sienta mejor. Salgo de las máquinas relajado, lleno de alegría y con más perspectiva sobre los asuntos que tengo pendientes. ¡Se me ocurren tantas grandes ideas mientras estoy corriendo y pienso con tanta claridad mientras levanto pesas! Además, mantenerme en forma hace que me sienta feliz y positivo. Sí, ya sé que nunca llegaré a ser Míster Universo. Pero gracias a que me preocupo por mi salud mi vida será mucho mejor, más productiva y más larga que si no lo hubiera hecho. Y eso es bastante para mí.

«La buena salud es la corona que llevan en la cabeza las personas sanas, pero que solo las enfermas pueden ver.»

## Liderazgo supremo y la ropa de los niños

Esta mañana, antes de escribir este capítulo, he ido a ver al sastre que arregla la ropa del colegio de mis hijos. Lo conozco desde hace tiempo, y siempre nos ha tratado muy bien. Lleva cuarenta años en el negocio, de manera que se me ha ocurrido ver las cosas desde su punto de vista y descubrir por qué su negocio tiene tanto éxito y ha durado todo este tiempo. He empezado haciéndole mis preguntas de siempre.

No dejes de mejorar y hacerlo mejor día tras día. Nunca te conformes con la mediocridad.

«Mira, Robin, hay cuatro principios muy simples que hemos seguido en nuestra tienda. Me han servido a lo largo de toda mi vida. La verdad es que los aprendí observando a mi madre, que era una de las personas más increíbles que he conocido —me dijo antes de hacer una breve pausa y añadir—: No sabes lo mucho que la echo de menos.»

Me parece buena idea compartir contigo los cuatro principios de Neil para que subas tu listón y brilles con más fuerza tanto en casa como en el trabajo.

Cuatro lecciones de liderazgo de un sastre sabio:

*Mejora.* No dejes de mejorar y hacerlo mejor día tras día. Nunca te conformes con la mediocridad.

*Observa.* Habla con la gente con quien trabajas. Escúchalos de verdad y mantén la atención puesta en el negocio. Porque solo puedes esperar lo deseado de aquello que inspeccionas.

*Conecta.* Sé buena persona con la gente. Trata a tus clientes con respeto. Dales un valor añadido. Cuida los detalles y atiende sin demora cualquier queja.

*Adáptate.* Las condiciones cambian. La competencia aumenta. La incertidumbre es la nueva normalidad. Sé rápido. Sé flexible. Mantente ágil.

## Las siete formas de riqueza

Acabo de impartir un seminario de un día entero sobre el liderazgo al que han asistido directivos y ejecutivos de compañías como American Express, Infosys, The Gap y Dell. Una de las ideas que la mayoría de la gente que asistió consideró de más utilidad fue, según me dijeron ellos, el modelo que he estado enseñando a mis clientes corporativos durante el último año y que llamo mis «siete formas de riqueza».

En mi opinión, la riqueza no es solo cuestión de ganar dinero. En realidad existen siete elementos que debes elevar a la más alta categoría antes de poder llamarte verdaderamente «rico». Son los siguientes:

*Riqueza interior.* Esto incluye una predisposición mental positiva, alto respeto por ti mismo, paz interior y una fuerte conexión espiritual.

*Riqueza física.* Tu salud es tu riqueza. ¿Qué sentido tiene llegar a lo más alto en tu profesión si enfermas mientras lo logras? ¿Por qué ser el hombre de negocios de mayor éxito del hospital? ¿Por qué ser el tipo más rico del cementerio?

*Riqueza social y familiar.* Si tu vida familiar es feliz, funcionarás mejor en el trabajo. Nadie llega al final de su vida y lamenta haber hecho de la familia su primera prioridad. Relacionado con esto está el imperativo de establecer fuertes lazos con tus amigos y los miembros de tu comunidad (incluidos tus mentores, los modelos que sigues y los asesores en quienes confías).

*Riqueza profesional.* Actualizar tu mayor potencial intentando dar lo mejor de ti mismo en tu profesión es de la máxima importancia. Llegar a ser grande en tu profesión aporta un sentimiento de satisfacción por el trabajo bien hecho. Te ayuda a dejar huella. Ser mejor en tu profesión también es bueno para el respeto hacia ti mismo.

*Riqueza económica.* Sí, el dinero es importante. No es lo más importante en esta vida, pero es muy importante. Sin duda contribuye a hacer la vida más fácil y agradable. El dinero te permite vivir en una buena casa, disfrutar de estupendas vacaciones, y te permite ofrecer bienestar a aquellos a quien amas. Y tal como dijo Yvon Chouinard, el fundador de la marca de ropa Patagonia: «Cuanto más gano, más puedo donar».

En realidad existen siete elementos que debes elevar a la más alta categoría antes de poder llamarte verdaderamente «rico».

*Riqueza de aventuras.* Para sentirnos realizados, todos necesitamos un poco de misterio en nuestras vidas. Los desafíos son necesarios para la felicidad. El cerebro humano ansía la novedad. Y como seres creativos que somos, necesitamos crear constantemente si queremos sentir alegría. Mucha aventura (desde conocer gente nueva hasta visitar nuevos lugares) es un elemento esencial de la auténtica riqueza.

*Riqueza de impacto.* Puede que el anhelo más profundo del corazón humano sea vivir para algo más grande que él mismo. Cada uno de nosotros desea ser significativo. Marcar una diferencia. Saber que el mundo ha sido un lugar mejor por haber vivido en él. Piensa en lo que escribió una vez Richard Bach: «He aquí la prueba para saber si has completado tu misión en la tierra: si estás vivo es que no la has completado».

Te invito a que te concentres en cada uno de estos siete elementos si quieres experimentar qué es la verdadera riqueza. El dinero por sí solo no basta para definir qué es ser rico. Hay mucha gente muy rica que es desdichada y fracasada como ser humano. Al concentrarte en elevar estas siete categorías a niveles de excelencia no solo brillarás con más intensidad para los que te rodean, también hallarás una plenitud duradera.

## Aplica el modelo de U2

U2 es uno de los mejores grupos de rock del mundo. Pero esa no es la razón principal de que me guste tanto. Sí, su música es fantástica. Sí, sus letras son a menudo profundas. Sí, sus conciertos en directo son espectaculares (mira su DVD *Go Home: Live from Slane Castle* si tienes alguna duda). Lo que realmente me gusta de U2 es su constante compromiso por mejorar sin que importe lo buenos que sean. Para ellos no es cuestión de dinero. No es cuestión de fama. No es cuestión de aparecer en las portadas de las revistas. Principalmente se trata de negarse a aceptar como pauta nada que no sea lo mejor. Como comentó el propio Bono: «Eso es lo que caracteriza a U2. El grupo siempre tiene la sensación de estar yendo, nunca de haber llegado». Precioso.

Todos los grandes líderes, los innovadores, los empresarios de éxito, los grandes creativos comparten en el fondo de su alma el mismo impulso de ser, hacer y ver algo especial durante sus vidas. Cada uno de ellos siente ese fuego en sus entrañas. Seguramente podrías decir que esa ansia insaciable es hasta cierto punto poco recomendable y que denota que esa gente nunca llega a sentirse satisfecha, y tendrías razón. Sin embargo, tal como he planteado en capítulos anteriores, esa es precisamente la gente que ha hecho progresar el mundo; esos son los hombres y mujeres que han levantado formidables empresas y han fundado organizaciones que añaden valor a nuestra vida; la gente que nos ha proporcionado los geniales inventos que nos hacen las cosas más fáciles; los científicos que nos ayudan a vivir más tiempo y con mejor salud; los seres humanos que nos han permitido disfrutar de un arte y una música soberbias. La grandeza siempre llega para aquellos que nunca están satisfechos con lo que hay, al margen de lo magnífico que pueda parecer. Sí, uno debe encontrar la felicidad en la vida, y también necesita disfrutar durante el viaje, sin duda. Es un mensaje que difundí allá donde voy. El equilibrio en la vida es importante.

Pero lo que digo es que muchos de nosotros nos hemos ido al otro extremo; hemos perseguido la felicidad, la paz interior y el equilibrio y hemos dejado en la cuneta de la vida nuestros instintos naturales de crear algo espectacular como si fueran los restos de un accidente. Pero al hacerlo hemos perdido el equilibrio y nos hemos olvidado de una de las razones principales de esta vida: crear, brillar, ser grandes.

La grandeza siempre llega para aquellos que nunca están satisfechos con lo que hay, al margen de lo magnífico que pueda parecer.

Por tanto, aplica todos los días el modelo de U2; hazlo hasta que exhales tu último aliento. Ten la sensación de que estás yendo, no de que ya has llegado. Esfuérzate por alcanzar la maestría y la excelencia en todo lo que haces y entrarás a formar parte de esos raros individuos que llegan a su final con poco de que arrepentirse y con escasos remordimientos; te deleitarás con la certeza de haber exprimido lo mejor de la vida; alcanzarás ese auténtico sentido de la felicidad al que todos aspiramos pero que casi nadie llega a conocer. ¿Y sabes qué más? Cuando llegues a la antesala del cielo puede que te encuentres con Bono.



## Aprende más para ganar más

He aquí una idea sencilla para subir al siguiente nivel: para ganar más necesitas aprender más. La compensación que recibas de quien te emplea vendrá determinada por la plusvalía que aportes. Cuanto más sabes, más valioso eres. Para ganar más aprende más. Lee más que tus competidores, estudia más que ellos, mejora más que ellos, ten más éxito que ellos.

Recuerdo de mi época de abogado, justo cuando empezaba en la profesión, que pregunté al máximo responsable del bufete qué tenía que hacer para asegurarme una carrera con ellos. Nunca he olvidado su respuesta: «Robin, conviértete en alguien tan entendido, competente y brillante en tu especialidad que este bufete no pueda funcionar sin ti. Hazte indispensable». Un consejo espectacular. El conocimiento precede a la elección, la cual a su vez precede al resultado. A medida que aprendes qué es lo mejor que puedes hacer, desarrollarás un nuevo conocimiento. Y con más conocimiento tomarás mejores decisiones. Y con mejores decisiones puedes estar seguro de que verás llegar mejores resultados. Invertir en aprender y en mejorar tus aptitudes a niveles de excelencia es la mejor inversión que harás nunca. Conviértete en maestro de tu arte y alcanzarás la grandeza.

Por favor, no me digas que estás demasiado ocupado para dedicar al menos sesenta minutos diarios a aprender. Algunas de las personas más ocupadas que conozco leen, escuchan música o adquieren algún tipo de conocimiento *on-line* al menos durante una hora diaria. Hay mucha gente que está ocupada estando ocupada. Cambia y pasa de estar ocupado a conseguir resultados. En [robinsharma.com](http://robinsharma.com) encontrarás una abundante fuente de recursos —incluidos mi *blog*, *podcasts* gratuitas, una lista de mis libros favoritos y toda una serie de herramientas de aprendizaje— que te ayudarán a convertirte en un infatigable estudioso.

Invertir en aprender y en mejorar tus aptitudes a niveles de excelencia es la mejor inversión que harás nunca.

Por tanto, da hoy el primer paso. En lugar de quedarte viendo la televisión esta noche, dedica el tiempo a leer. Aprende qué dicen las figuras más destacadas de tu profesión para mantenerse en lo más alto. Aprende a aportar mayor bienestar a tu vida. Aprende a ser un maestro en el uso de tu tiempo. Aprende a vivir tu vida de forma más plena.

## Mira a través de los ojos de la comprensión

La triste realidad es que la mayoría de nosotros nos fijamos y solo vemos lo peor del prójimo. Lo observamos a través de los ojos de nuestra propia ira, miedos y limitaciones. Si alguien llega tarde a una reunión, le recriminamos una intención negativa diciendo que es un maleducado. Si alguien comete un error en un informe de gastos, protestamos y decimos que es una persona poco honrada. Si alguien se equivoca o se olvida de comunicar algo, decimos que es un mentiroso. Los auténticos líderes funcionan de forma diferente: buscan lo mejor de las personas. Jack Welch, el ex presidente ejecutivo de General Electric, lo expresó a la perfección: «La tarea más importante que tienes es cultivar a tu gente, darle la oportunidad de que alcance sus sueños».

Quiero ser claro: no estoy diciendo que los líderes eviten la realidad. Para nada. Tienen que saber echar un rapapolvo cuando es necesario. He mencionado en capítulos anteriores que a los mejores no les importa caer bien o no, gustar o no gustar, y que simplemente hacen lo que su conciencia les dice que es mejor. Lo que estoy diciendo es que los mejores líderes miran a través de los ojos de la comprensión. Si alguien llega tarde, intentan averiguar el motivo. Puede que exista un problema de organización del tiempo que han tenido que atender o que un niño enfermo necesitaba atención. Un error en un informe de gastos puede ser el resultado de un sistema deficiente o de la falta de organización del empleado. El error de comunicación puede provenir de que la persona en cuestión no esté dotada para ello, lo cual representa una oportunidad de mejorar.

Hoy, en lugar de ver lo peor de los demás, te animo a que veas su lado mejor. Está claro que hay gente desconsiderada, poco honrada o chapucera; pero, según mi experiencia —y he trabajado con cantidad de personas a lo largo de los años—, la mayoría es buena. No hay mucha gente que se levante por las mañanas y lo primero que se pregunte sea: «¿Qué puedo hacer para fastidiar el día al prójimo o arruinar el negocio?». Casi todos los errores que la gente comete se deben a falta de conocimiento. Muchos de nosotros no sabemos hacerlo mejor, de modo que deja de tomártelo como algo personal.

No hay mucha gente que se levante por las mañanas y lo primero que se pregunte sea: «¿Qué puedo hacer para fastidiar el día al prójimo o arruinar el negocio?».

Y aquí tienes tu recompensa: cuando buscas el lado bueno del prójimo, la gente no solo querrá hacerlo mejor contigo, sino que verás más bondad en el mundo.

## El corazón de tu casa

Todo gran negocio cuenta con un modelo empresarial claramente articulado y un plan estratégico. Esa es la base del diseño y el propósito de todo negocio. Sin embargo, poca gente se toma la molestia de diseñar del mismo modo su propia vida. Si no sabes adónde te diriges, ¿cómo vas a saber que has llegado? ¿Cómo puedes alcanzar un objetivo que eres incapaz de ver?

En hostelería existe un nombre para todo aquello que sucede entre bastidores y que los clientes no ven, para todas las cosas que ocurren en contabilidad, en mantenimiento, en la cocina y en la lavandería y que son cruciales para el funcionamiento del negocio. Todas estas actividades se llaman «el corazón de la casa». Cuando «el corazón de la casa» está en perfecto orden y funciona impecablemente, la impresión que recibe el cliente es su justo reflejo.

¿Tienes un modelo de negocio para tu vida? ¿Tienes un plan estratégico para tus sueños?

Aquí tienes una gran idea que te ofrezco: para que tu vida sea todo lo grande que puede llegar a ser te aconsejo que el corazón de tu casa esté limpio y ordenado. ¿Tienes un modelo de negocio para tu vida? ¿Tienes un plan estratégico para tus sueños? ¿Has definido tus más destacados valores y las prioridades que son más importantes para ti y los has puesto por escrito para poder releerlos todas las mañanas y mantenerte concentrado en lo que te resulta importante de verdad? Todo esto son aspectos del «corazón de la casa», tu proceso interno de operaciones que dirigirá y gobernará tus resultados externos.

Sin duda, lleva tiempo realizar todo ese trabajo interno. Y sin duda todos tenemos un montón de cosas urgentes por hacer. Sin embargo, no tiene sentido estar ocupado haciendo las cosas que no hay por qué hacer.

## Conviértete en una persona que inspire a los demás

El otro día dejé a mi hijo en el colegio y me hizo gracia algo que hizo al entrar en clase. Pasó junto a uno de sus amigos y le preguntó: «¿A qué viene ese careto, cateto?». El otro, que realmente estaba muy serio, lo miró, y los dos chavales se echaron a reír. Primero, me hizo gracia; después, me hizo pensar.

La grandeza en los negocios y en la vida llega cuando eres una de esas personas que inspiran a los demás. Necesitamos levantar la moral de la gente con nuestra actitud y nuestra presencia. Cuando vemos a alguien abatido o que pasa un mal momento, alguien que duda de su potencial o necesita una palabra amable, nuestro deber es ayudarlo, puede que preguntándole: «¿A qué viene ese careto, cateto?».

La mejor manera de liderar y enaltecer a otro ser humano —ya sea un compañero de trabajo, un familiar o un amigo— es convirtiéndote en el modelo de comportamiento que desearías ver. El mejor modo de influir en los demás es mediante el ejemplo. Puedes predicar un sermón mejor con tu vida que con tus palabras. Hablar es gratis. La gente realmente extraordinaria vive su mensaje. Sus actos respaldan sus palabras. Y por encima de todo son una fuente de inspiración. Y tú, ¿lo eres?

Uno de los cumplidos más agradables que he recibido fue de una mujer que se me acercó tras un discurso inaugural que di a dos mil profesionales de *fitness* para una gran empresa llamada Can-Fit-Pro. «Robin, me ha encantado tu presentación», me dijo llena de emoción. Yo le pregunté por qué. «No estoy segura. Supongo que porque me inspiras para que sea mejor persona.» ¿Cómo serían las organizaciones para las que trabajamos, las comunidades en las que habitamos y el planeta donde vivimos si todos y cada uno de nosotros cumpliéramos diariamente con la parte que nos corresponde para ser unos líderes que llevaran la inspiración a donde fueran y animáramos al prójimo a ser mejor? Podemos maldecir las tinieblas o encender una vela. Y nuestro mundo necesita luz, más luz. Ya.

La grandeza en los negocios y en la vida llega cuando eres una de esas personas que inspiran a los demás.

## Deja una muesca en el universo

Estoy despierto antes que de costumbre mientras escribo este capítulo. He escuchado un rato de música que era medio chill out medio india. He escrito un rato en mi diario sobre lo mucho que quiero a mis hijos, sobre dónde se encuentra mi vida, sobre adónde quiero llevarla. También he escrito sobre mi anhelo de dejar huella, marcar una diferencia, dejar las cosas mejor de lo que estaban cuando las encontré.

Cuando conocí a Shimon Peres le pregunté cuál creía que era la finalidad de esta vida. Me contestó sin dudar: «Encontrar una causa más importante que tú mismo y entregar a ella tu vida». ¿Cómo sería nuestro mundo si cada uno de nosotros hubiera encontrado su causa o su propósito en la vida y nos dedicáramos a perseguirlo? Habría menos odio, menos guerras y más amor. Y estaríamos unidos como una sola raza. Tal como dijo Coretta Scott King: «Si estás dispuesto a hacer sacrificios por una buena causa nunca estarás solo».

Steve Jobs, el presidente de Apple, suele decir a su gente que dando lo mejor de sí mismos tendrían la oportunidad de «dejar una muesca en el universo». Jobs lo ha entendido a la perfección. Qué duda cabe que es importante conseguir beneficios en los negocios. Qué duda cabe que tu empresa debe ser operativamente eficaz. Qué duda cabe que deseas productos y servicios de la mejor calidad. Y tampoco cabe ninguna duda que tienes que seguir innovando y cultivando tu marca. Pero ¿acaso lo que pretende una empresa en última instancia no es dejar huella en este mundo ayudando a sus clientes e influyendo positivamente en los demás?

¿Acaso lo que pretende una empresa en última instancia no es dejar huella en este mundo ayudando a sus clientes e influyendo positivamente en los demás?

Por tanto, aquí tienes la pregunta de alguien que solo desea lo mejor para ti: ¿qué muesca dejarás hoy? ¿Qué causa perseguirás? ¿Cuál será tu contribución —en lo personal o en el trabajo— a la vida?

## No todos los líderes son iguales

Después de una charla suelen acercarse muchos ejecutivos para preguntarme sobre mi declaración de que «todo el mundo necesita ser un líder». Tal como he comentado, en nuestros seminarios sobre liderazgo siempre insisto en que para que una empresa llegue a lo más alto, todas las personas que integran sus equipos deben verse a ellas mismas como líderes. Las compañías más importantes desarrollan sus líderes y cultivan el potencial de liderazgo en todos sus niveles más rápidamente que sus competidores. Hacer que así sea es una de sus principales prioridades. Y lo hacen deprisa. Ya lo he dicho antes, pero vale la pena repetirlo.

Todos son líderes, pero no todos son iguales.

No estoy diciendo que todos puedan dirigir la empresa. Eso no tiene sentido. Cada uno es un líder, pero no todos cumplen la misma función. A continuación te planteo una metáfora para que entiendas la diferencia: me encanta U2. Bono es el cantante del grupo y Larry Mullen es el batería; pero se organizaría el caos si Larry intentara convertirse en el cantante y a Bono le diera por tocar la batería. O imagina que al director de gira del grupo se le ocurre que quiere hacer de Bono una noche y sale al escenario mientras Bono está en el camerino. Un desastre.

Conoce tu papel. Todos debemos actuar como líderes, al margen de lo que hagamos. Todos debemos mostrar rasgos de liderazgo sea cual sea la posición que ocupemos. Eso significa que todos debemos asumir la responsabilidad de los resultados de los actos que generamos. Todos deben hacer la parte que les toca para dar forma a la cultura. Todos deben ser positivos y una fuente de inspiración. Todos deben contentar a sus clientes y cuidar de la marca. Todos son líderes, pero no todos son iguales.

## Seis razones para marcar objetivos

Ya sé qué estás pensando: «Robin, por favor, háblame de algo que sea nuevo, original y desafiante. ¿Por qué vuelves al tema de los objetivos? ¡Ya lo conocemos y es aburrido!». Pocas prácticas enfocadas al éxito son tan importantes como organizar tus objetivos más preciados y revisarlos diariamente. Llegar a ser un maestro en su definición y después repasarlos con regularidad es esencial para una vida plena. Y sin embargo, la mayoría de la gente no dedica más de una hora al año a esta tarea. Es cierto, casi todo el mundo pasa más tiempo planeando sus vacaciones de verano que organizando su vida.

En mi opinión, hay seis buenas razones para que definas tus objetivos: concentración, crecimiento, intencionalidad, medición, concordancia e inspiración.

*Concentración.* Tu energía fluye hacia donde pones tu atención. Me siento muy afortunado por ser el asesor para el éxito de algunas auténticas figuras del mundo de los negocios. Multimillonarios, empresarios célebres, magnates de la industria, uno de sus puntos en común en el éxito es su concentración. En otras palabras, saben cuáles son sus «puntos vitales», los objetivos clave que tienen que lograr para alcanzar lo extraordinario. Y se concentran en ellos totalmente. Los objetivos ayudan a desarrollar la concentración. Es una idea sencilla pero poderosa.

*Crecimiento.* La definición de objetivos promueve el crecimiento personal. El auténtico valor de lograr un objetivo no se halla en el resultado logrado, sino en lo que te ha aportado como persona el trayecto que has tenido que recorrer para llegar hasta él.

*Intencionalidad.* Es fácil vivir la vida como si de un accidente se tratara y recorrer tus días como un sonámbulo. Si no actúas en tu vida, la vida actuará en ti. Organizando tus objetivos y repasándolos cinco minutos todas las mañanas, ejercerás una influencia en la vida que será proactiva en lugar de reactiva. Al definir objetivos conseguirás tener un marco de referencia que te ayudará a realizar mejores elecciones y te permitirá que te des cuenta enseguida de si te apartas de tus planes. Cometerás menos errores y harás más en menos tiempo. Tal como dijo el novelista Saul Bellow: «Un plan te alivia del tormento de tener que elegir».

Definir tus objetivos es una audaz iniciativa en pos de tu nueva y mejor



vida. Definir tus objetivos es un acto de heroísmo porque estás intentando realizar el potencial que llevas dentro.

*Medición.* Uno de nuestros clientes corporativos es El Al, las líneas aéreas de Israel, para cuyo equipo directivo organizamos unos cursos de liderazgo. Amos Shapiro, su presidente ejecutivo, me ofreció mostrarme el espectacular aeropuerto de Tel Aviv la última vez que estuve allí. En una de las salas de reuniones que utilizaba su gente, vi en una arrugada hoja de papel colgada en la pared la siguiente frase: «Lo que se puede medir se puede mejorar». Gran idea. Definir objetivos te da algo que medir. Si tu objetivo físico consiste en perder un 12% de grasa corporal, tendrás una referencia para controlar y medir tus progresos. Y cuando mides tienes una base para progresar. Con un sentido más definido de tus objetivos puedes tomar mejores decisiones. Con mejores decisiones conseguirás mejores resultados.

*Concordancia.* Compartiré contigo uno de mis mejores secretos para el éxito: asegúrate de que tus acciones cotidianas se corresponden y concuerdan con tus valores más profundos. Deja que te lo explique con otras palabras. No cabe la felicidad si tus compromisos no concuerdan con tus convicciones. Asegúrate de que tu programa de actividades refleja tus valores y aquello que defiendes. ¿Acaso no es ese el significado de la palabra «integridad»? Definir objetivos claros que estén en concordancia con tus más íntimos valores es un modo excelente de alcanzar la grandeza personal.

*Inspiración.* Los objetivos aportan vida a tus días. El simple acto de organizar tus objetivos poniéndolos sobre el papel provoca que se abran ante ti numerosas posibilidades para lo que tu vida puede llegar a ser. Cuando defines tus objetivos estás formulando tu declaración de que deseas no conformarte con lo ordinario. Definir tus objetivos es una audaz iniciativa en pos de tu nueva y mejor vida. Definir tus objetivos es un acto de heroísmo porque estás intentando realizar el potencial que llevas dentro. Como observó Mark Twain: «Si todos estuvieran satisfechos con lo que son, no habría héroes».

## Recuerda el efecto bumerán

Una gran idea: lo que más deseas tener en tu vida es precisamente de lo que debes desprenderte.

¿Quieres que te valoren más por lo que haces y por lo que eres? Pues conviértete en el primero en valorar a los demás, contágialo como una epidemia. Regala lo que más quieres. Eso abrirá un espacio en las mentes y en los corazones de los que te rodean para que te valoren más.

Ofrece aquello que más deseas que te sea devuelto.

¿Deseas más comprensión de los demás? Pues sé tú más comprensivo y reparte ese sentimiento.

¿Deseas más lealtad? Pues conviértete en la persona más leal del mundo y observa qué ocurre.

¿Deseas más amor? Pues da más amor.

Creo que la vida quiere verte ganar. Pero hay mucha gente que se cruza en su propio camino y sabotea su éxito. Dejan que sus miedos los aparten de la grandeza. Dejan que sus limitaciones se conviertan en sus cadenas. Se vuelven sus peores enemigos.

Para conseguir todo lo que la vida quiere para ti aplica lo que llamo el «efecto bumerán»: ofrece aquello que más deseas que te sea devuelto. Es una vida magnífica la que te aguarda. Sal y cógela.

## Haz que la gente se sienta bien

La gente trata y hace negocios con la gente que la hace sentirse bien. Los seres humanos somos criaturas emocionales. Queremos estar con aquellos que nos hacen felices, que hacen que nos sintamos especiales, que nos cuidan y nos dan seguridad.

Hay dos personas que me gustaría presentarte: un granjero llamado Steve y Jake, el propietario de un bazar. Son dos personas que saben mucho más sobre cómo llevar un negocio que muchos altos ejecutivos. Steve vende calabazas. Yo vivo en Canadá, y cada otoño los niños y yo nos metemos en el coche y recorremos un trayecto de media hora hasta su granja para comprar las calabazas de Halloween a ese hombre que no parece envejecer. Desde luego, podríamos comprarlas en la tienda de la esquina que hay a cinco minutos de casa, pero entonces nos perderíamos las buenas sensaciones que Steve nos produce; se acuerda de cómo nos llamamos, nos cuenta chistes y nos recuerda las cosas buenas de este mundo (la gente de campo tiene mucho talento para esto). Cuando nos marchamos con nuestras grandes calabazas, también nos llevamos una ración de alegría. Tengo que decir que el negocio de Steve marcha viento en popa.

A continuación está Jake. Jake es el propietario de un bazar. Cuando los chicos o yo entramos, nos saluda por nuestro nombre, sabe las fechas de nuestros cumpleaños (las tiene anotadas en una pequeña libreta negra). Jake pide especialmente para mí revistas como *Dwell*, *Azure* y *Business 2.0* sin cobrarme nada por ello. Siempre sonríe y hace que nos sintamos a gusto. En nuestro vecindario hay al menos otras cinco tiendas como la suya, pero Jake es un maestro en establecer un buen contacto personal. Por lo tanto, tiene garantizada nuestra lealtad. Ah, además, ese tipo es millonario.

Ser bueno es ser sabio. También es una excelente estrategia de empresa. Sé como Steve. Sigue el ejemplo de Jake. Haz que la gente se sienta bien haciendo negocios contigo. Serás el primero en tu terreno y te lo pasarás fabulosamente. Además, es lo correcto.

«Haz el bien y dejarás un rastro de virtud que ni el más violento paso del tiempo podrá borrar.»

Me hace pensar en las palabras que el participante de uno de nuestros seminarios me entregó escritas en un papel, hace unos meses: «Haz el bien y dejarás un rastro de virtud que ni el más violento paso del tiempo podrá borrar». Le pregunté de quién

eran aquellas palabras. Su respuesta fue concisa: «De la persona más sabia que he conocido: mi abuelo».

## Comprométete con ser de primera

Uno de los hábitos personales que he visto invariablemente en los mejores líderes y en las figuras más destacadas a las que he asesorado es su atención para que todo aquello que los rodea refleje que son gente dedicada a ser de primera. Conducen los mejores coches, viven en las mejores casas y visten la mejor ropa. Su filosofía suele ser: «Me comprometo a ser el mejor, por lo tanto tiene sentido que invierta solo en lo mejor». Ahora viene la gran idea: pensaban lo mismo antes de triunfar y tener éxito.

La grandeza es, por encima de todo, un estado de la mente. Necesitas creer en tu potencial y en tu poder antes de poder llevarlos a tu vida. Tienes que poder sentir que eres extraordinario antes de convertirte en extraordinario. A esto lo llamo «impronta emocional». Para ver resultados espectaculares en tu vida externa, tienes que haber creado emocionalmente, visceralmente, una impronta de tu imagen en tu vida interior.

Una de las mejores maneras que he descubierto para lograr esta sensación es asegurarte de que todo lo que te rodea es de la mejor calidad. Recuerdo haber leído hace muchos años un libro escrito por un mago llamado Al Koran titulado *Bring Out the Magic in your Mind*. Una de las ideas que retuve fue que para tener éxito es importante ir adonde va la gente de éxito. Aunque solo tengas diez dólares, ve a tomarte un café al mejor restaurante de la ciudad. ¿Cuál es la idea? Pues que lo que te rodea da forma a cómo te sientes. Siente que eres de primera y tu comportamiento será de primera.

Premiarte con cosas de calidad envía un mensaje a lo más profundo —y a lo más alto— de ti: «Soy digno de ellas y me las merezco».

Invierte en lo mejor. Compra los objetos de mayor calidad que te puedas permitir. Es mejor comprarse un par de zapatos de primera que tres pares mediocres (te durarán más y te harán sentir mucho mejor cuando te los pongas). Me encanta la frase que dice: «La calidad se recuerda mucho tiempo después de haber olvidado el precio». Muy cierto. Cuando no era más que un joven abogado que estaba empezando, cogí buena parte de mi paga y la invertí en un buen reloj. No era un Rolex o un Cartier, pero era uno bueno, el mejor que podía permitirme. Mi idea era que duraría años, que llevarlo me haría sentir una persona de éxito y que al final acabaría ahorrándome dinero porque difícilmente necesitaría una reparación. Uno de

mis amigos, que siempre andaba detrás de las gangas, se rió de mí, pero al final, resultó que fui yo quien tenía razón (es algo que me ocurre a veces). Mi reloj sigue funcionando perfectamente. Nunca ha necesitado una reparación. Durante el mismo período de tiempo, mi amigo ha tenido seis relojes. No solo se ha negado a sí mismo las sensaciones positivas que la buena calidad le habría reportado, sino que al final ha acabado gastando más dinero que yo. Confundió el bosque con los árboles.

De ningún modo pretendo que mis palabras estimulen una adicción sin sentido a las cosas materiales. Pero lo que sí digo es que si vas en serio en lo de aspirar solamente a lo mejor (y sé que vas en serio), debes rodearte de lo mejor. Premiarte con objetos de calidad envía un mensaje a lo más profundo —y a lo más alto— de ti: «Soy digno de ellas y me las merezco». Se trata, pues, de un mensaje que te inspirará para llegar aún más arriba, a trabajar todavía más duramente y a ser aún mejor. A cualquiera que afirme que nuestra autoestima debe ser lo bastante fuerte para no dejarse influir por los objetos de calidad le diré, con el debido respeto, que semejante afirmación no tiene en cuenta la verdadera naturaleza humana. Me considero una de las personas más idealistas que puedes conocer, pero también soy un pragmático («Equilibrio en todas las cosas», dijo Buda). A todos nos gustan las cosas buenas. Nos producen placer. Acarician nuestros sentidos del mismo modo que lo hace una puesta de sol o una imponente montaña. Es cierto que las posesiones materiales no pueden aportarnos una felicidad duradera y que existen muchas otras cosas en la vida que son realmente más importantes. Pero eso no quiere decir que carezcan de cierto valor.

Los mejores invierten en lo mejor. Puede que no me haga popular al decirte esto, pero tengo un compromiso de sinceridad. Me recuerda las palabras de uno de mis clientes: «Mis gustos son sencillos, me conformo solo con lo mejor».\*

## Haz una limpieza a fondo

He pasado buena parte de los últimos doce meses en lo que llamo «hibernación estratégica»; alejado de muchas de las cosas que me tienen ocupado y volviendo a pensar en mis prioridades, mis valores y mi filosofía personal. He aceptado menos invitaciones y compromisos sociales. He limitado muchas de mis actividades y he pasado más tiempo dedicado a la reflexión, para asegurarme de que estoy escalando la montaña adecuada y pasando mis días del modo que creo más indicado. También he dedicado buena parte de este año a hacer una limpieza a fondo.

Una limpieza a fondo es una excelente forma de centrar, simplificar y dar más sentido a tu vida. La mayoría de nosotros arrastramos una tonelada de trastos y equipaje por la vida. Entre todo ello se cuentan disparates como relaciones insatisfactorias con gente a la que todavía debemos perdonar (o con la que debemos disculparnos); asuntos pendientes, como el testamento que sabes que debes hacer o el seguro de vida que tendrías que renovar; viejos cacharros que tienes que ordenar o tirar. La idea fuerza es esta: cuando hagas limpieza a fondo —cuando pongas orden o suprimas lo que debe ser eliminado de tu vida— te sentirás más ligero y feliz, y tu espíritu experimentará una renovada paz.

Mi limpieza a fondo ha incluido hacer testamento, desprenderme de un montón de cosas que hace tiempo que no utilizaba, poner en marcha un plan financiero, ordenar mis espacios físicos, despedirme de objetivos que no concordaban con mis propósitos personales ni con mis estrategias profesionales, poner en marcha sistemas para ser más eficiente y dedicar mucho tiempo a redefinir el modelo de mi empresa. ¿Y sabes qué? Pues que ha funcionado estupendamente.

Cuando pongas orden o suprimas lo que debe ser eliminado de tu vida, te sentirás más ligero y feliz, y tu espíritu experimentará una renovada paz.

Ahora tengo más tiempo para dedicar a lo verdaderamente importante. Estoy más relajado y todo fluye mejor. Tengo más energía (los desórdenes, ya sean emocionales o materiales, te consumen). Soy más creativo. Me divierto más. Haz una limpieza a fondo de tu vida. Y empieza ya. Puede que los resultados te sorprendan.

## Sigue la regla de «Million Dollar Baby»

Me encantó la película *Million Dollar Baby*. Me pareció muy conmovedora. Inolvidable. Y a pesar de que estaba llena de profundas lecciones sobre la vida, hubo una en la que sigo pensando: «Protégete».

Creo sinceramente que soy un gran optimista. Intento por todos los medios mantener una actitud positiva y estoy decidido a ver lo mejor de cada situación y el bien en cada persona que conozco. La verdad es que espero lo mejor de la vida. Pero también me preparo para lo peor. Para mí, tiene sentido. La vida no es un cuento de hadas y debo decir que esperar lo mejor y prepararse para lo peor no supone un equilibrio fácil de alcanzar. Sin embargo, me parece que se trata de una de las cuestiones importantes en las que debemos trabajar y solucionar en nuestro intento de alcanzar nuestra forma personal de grandeza.

Por lo tanto, sé cariñoso y bueno con la gente. Entrégate sin reservas y ayuda a los que te rodean tanto como puedas. No lo dudes. Conviértete en una de esas personas que dejan a los demás en mejor situación de la que los encontraron. Pero al mismo tiempo te digo que no te conviertas en un mártir. Lo malo de los mártires es que suelen acabar quemados en la hoguera. Mantén un equilibrio entre ser amable y considerado con los demás y serlo contigo mismo. Mantén un equilibrio entre dedicar tu energía a inspirar al prójimo e inspirarte tú. Alcanza ese delicado punto que hay entre amar a los demás y amarte a ti mismo.

Lo malo de los mártires es que suelen acabar quemados en la hoguera.

Marca límites. Conoce los tuyos. No vayas a los extremos. Protégete.



## La Tierra es pequeña

Muchos de nuestros clientes hablan del libro de Thomas Friedman, *La Tierra es plana*, que trata de la globalización y de la tendencia de las economías emergentes a igualar las condiciones del terreno donde juegan. Un libro excelente. No obstante, su título me hizo pensar en un asunto completamente distinto.

El mundo no es plano; el mundo es pequeño. Lo que pretendo decir es que vivimos en un pequeño planeta de un universo gigantesco. Stephen Hawking, el famoso astrofísico, dijo que estamos en un planeta menor que una estrella corriente situada en los suburbios de una de entre cientos de billones de galaxias. Y tú y yo solo somos dos de entre los millones de habitantes del planeta. ¿De verdad crees que los problemas a los que nos enfrentamos cotidianamente son tan grandes? Un poco de perspectiva hace que la vida resulte más fácil de manejar.

Una pregunta que me formulo a menudo cuando me enfrento a un problema es: «¿Tendrá este asunto alguna importancia dentro de un año?». Si la respuesta es que no, paso a otra cosa rápidamente. Otra gran pregunta que te invito a que compartas con tu gente en el trabajo o con tu familia en casa es: «¿Se ha muerto alguien?». Si la respuesta es no, las cosas tienden a calmarse, y las mentes más serenas prevalecen.

Mantén la perspectiva. La mayoría de problemas que consideramos un desastre acaban, con el paso del tiempo, siendo una suerte. A lo largo de mi vida me he enfrentado con circunstancias que al principio parecían muy dolorosas. He pensado que el mundo se acababa para mí. Pero con el paso del tiempo han evolucionado y se han convertido en las cosas que han hecho de mi vida algo mejor, más feliz y más satisfactoria. Mi opinión es que lo mismo vale para ti.

La vida es corta y el mundo es pequeño pero muy, muy ancho.

Por tanto, reflexiona un poco sobre la perspectiva. Céntrate en lo bueno. Sonríe y ríe más a menudo. La vida es corta y el mundo es pequeño pero muy, muy ancho.

## Los invitados son Dios

Algunas de las lecciones más profundas de esta vida las he aprendido de los taxistas. ¿Quieres un poco de sabiduría de la buena? Sube a un taxi, apaga tu móvil o tu BlackBerry y dedícate a conocer al ser humano que tienes delante. Él habla todos los días con cientos de personas. A menudo es más sabio de lo que imaginas. La otra noche me lo recordaron.

Me encuentro en Bombay mientras escribo este capítulo. Estoy aquí para impartir un seminario de un día sobre liderazgo y para dar una charla para la Young President's Organization esta noche. Me encanta este lugar. Me encanta la comida. Me encanta la energía que tiene. Me encanta la gente. El nombre del taxista era Ramesh Sharma. Vio el mío en la hoja de reserva y me preguntó: «¿Te llamas Robin Sharma? ¿De dónde era tu padre?». Empezamos una larga conversación (el tráfico en Bombay es de locos) y conectamos de verdad. Reía como un niño. Los indios son las personas más alegres que conozco. Me habló de su familia, de su pasión por la lectura, de su forma de ver el mundo. Entonces dijo algo que nunca olvidaré: «En el norte de la India, que es de donde soy yo —añadió con orgullo—, el invitado es Dios. Cuando alguien se presenta en nuestra casa, lo tratamos con el mayor amor y respeto. Y aunque eso signifique quedarnos nosotros sin comer, nos aseguramos de que él se alimenta debidamente. Así es nuestra cultura. Nos proporciona alegría». Brillante.

En tu vida, en tu organización, ¿tratas a tus invitados como si fueran dioses? ¿Forma parte esa idea de tu cultura personal y de empresa? Y deja que te pregunte: ¿cómo sería tu vida personal si a todos los que te visitaran y se cruzaran en tu camino los trataras como Dios (ya fuera un familiar o un desconocido de la calle)? ¿Cómo sería tu vida profesional si trataras a tus clientes con esa misma reverencia y admiración? Serías un fuera de serie. Tendrías más éxito. Serías más feliz. Llegarías a lo más alto.

En tu vida, en tu organización, ¿tratas a tus invitados como si fueran dioses?

Por tanto, esta tarde sal media hora antes del trabajo. Toma un taxi y que te dé una vuelta. No cojas ni el periódico ni el móvil. Lleva únicamente tu predisposición (y un lápiz). Y dedícate a conocer al ser humano que va en el coche contigo. Puede que te guste lo que oigas.

## La belleza del tiempo

El tiempo es una hermosa mercancía. Forma parte del hardware de la vida. Lo que haces con él determina en muchos sentidos lo que representa tu vida. Y sin embargo, a pesar de que la mayoría de nosotros desea disponer de más tiempo, malgastamos el que tenemos.

No soy ningún gurú, eso ya lo sabes. No obstante, me he vuelto bastante hábil a la hora de utilizar mi tiempo correctamente. El tiempo malgastado es tiempo perdido y nunca se puede recuperar.

El tiempo malgastado es tiempo perdido y nunca se puede recuperar.

Hace poco leí que John Templeton, el famoso financiero, nunca iba a ninguna parte sin un libro en su maleta. De ese modo, si tenía que hacer cola, podía emplear el tiempo en leer, aprender y mejorar. También he leído en *Rolling Stone* que Madonna odia perder el tiempo y que, para utilizarlo de forma productiva, solía llevar también un libro al club donde bailaba. Los clientes a los que asesoro son así. Y llevan unas vidas magníficas como resultado de la cuidadosa organización de su tiempo.

Quiero ser claro. No estoy proponiendo en modo alguno que tengas que programar cada minuto de tus días, semanas y meses. Sé espontáneo. Sé juguetón. Sé libre. Sinceramente, me considero un espíritu libre, y me parece que la gente que tiene más tiempo para disfrutar es la que saca mayor rendimiento a su tiempo. Según mi experiencia, la gente que padece más estrés que la mayoría y que lleva una vida al borde de un ataque de nervios es la que deja las cosas al azar y no dedica tiempo a organizarse, marcarse objetivos y atenerse a planes bien concebidos. «La ansiedad la causa la falta de control, organización, preparación y acción», comenta el pensador David Kekich. Poderosa idea.

## Sobre las montañas y el dominio del cambio

Acabo de conocer a un lector durante una sesión de firmas. Era un escéptico a pesar de haber leído uno de mis libros, pero no pasa nada; no todo el mundo está abierto a mis palabras, y yo no necesito tener siempre razón, simplemente comparto con el prójimo la filosofía que creo verdadera. Si alguien no está de acuerdo conmigo, no ocurre nada. Tampoco a todo el mundo le gusta el café. La diversidad de opiniones es lo que hace la vida interesante. A pesar de todo, ese lector se mostró amable y me dijo que en realidad el libro le había gustado pero que no creía que fuera a serle de ninguna ayuda. Vaya, vaya...

Las creencias y la fe mueven montañas. Si crees que una idea no va a funcionar, no habrá modo de que la pongas en marcha (y si no pones algo en marcha, ¿cómo vas a conseguir resultados?). El pensamiento es la madre de la acción, y aquello en lo que tú crees se convierte realmente en una profecía que acaba por cumplirse.

Cuando terminó la sesión de firmas, medité el comentario de ese lector. Si tuviera la oportunidad de volver a verlo utilizaría la metáfora de la ascensión a la montaña para ayudarlo a entender que la gente es capaz de realizar cambios duraderos. En cualquier caso, te ofrezco mis reflexiones sobre esa cuestión. En particular tengo tres ideas que te ayudarán a que asimiles todo lo que he ido planteándote en esta guía y lo integres en tu vida para que veas resultados auténticos y duraderos.

*Define cómo es la cima de la montaña.* Te propongo que pongas sobre el papel qué es el éxito para ti. Anota lo que tiene que cambiar en tu vida para sentir que eres alguien de mucho éxito y lo que ocurrirá si no mejoras. Luego, anota tus objetivos para las principales áreas de tu vida. Escribe cómo quieres que sea tu realidad dentro de cinco años. Haz una lista de los valores que propugnas. La claridad precede al éxito, y el conocimiento precede toda transformación.

*Empieza a subir.* Existe algo muy poderoso en el hecho de empezar (yo lo llamo «el poder de empezar»). Un simple acto, emprendido ahora, pone muchas fuerzas en marcha, genera empuje, y con la acción empiezas a experimentar resultados positivos. Eso da pie a un círculo positivo: más acción, más resultados, lo cual estimula la confianza.

No puedes llegar a la cima del Everest de un salto. Se llega a la cima por etapas. Paso a paso llegas a tu meta.

*Da pasos pequeños.* No puedes llegar a la cima del Everest de un salto. Se llega a la cima por etapas. Paso a paso llegas a tu meta. Cada paso te acerca a tu sueño. La vida también es así. Pequeños pasos diarios te conducen con el tiempo a la grandeza. ¿Por qué? Porque los días se convierten en semanas, las semanas en meses y los meses en años. En cualquier caso llegarás al final de tu vida. ¿Por qué no hacerlo convertido en un ser humano extraordinario?

## ¿Qué ha ocurrido con el «por favor»?

Estaba en Starbucks tomando un batido de soja (me gusta con azúcar moreno). La mujer que tenía al lado cogió su café de manos del camarero y dijo: «¿Me da una bandeja?». No lo dijo en tono desagradable, pero sencillamente no fue educada. Eso me hizo pensar: ¿qué ha ocurrido con el «por favor»?

Para mí, «por favor» significa «te respeto». «Gracias» significa «te aprecio». Los buenos modales son una poderosa herramienta para demostrar a los que te rodean que te preocupas por ellos. Me gusta la frase de Frankie Byrne que dice: «El respeto es el amor vestido de calle». ¿Cuántas veces has comprado algo en una tienda y pedido algo en un restaurante y has echado de menos unos buenos modales?

El verdadero éxito no es complicado. Se reduce a algunas cuestiones fundamentales. Los que alcanzan la grandeza se limitan a aplicar lo básico, punto por punto, día tras día a lo largo de los meses y los años. No es en absoluto difícil. Solo requiere pequeños actos cotidianos de disciplina en algunas cuestiones importantes. Pero, cuando eso se pone en práctica a lo largo del tiempo, los resultados pueden ser sorprendentes. Los mejores de entre nosotros hacen simplemente lo que casi todos sabemos que deberíamos hacer para vivir una vida plena. Y lo hacen habitualmente. Una de las cosas importantes que hacen es decir siempre «por favor».

Los buenos modales son un peldaño para convertirse en un ser humano notable, ya sea una madre, un padre, un vendedor o un presidente ejecutivo. Con ello demuestras que respetas a la gente. Sí, tener buenos modales es de sentido común, pero tal como dijo Voltaire: «El sentido común es el menos común de los sentidos». Y si todo esto resulta tan obvio, ¿por qué la gente normal no lo hace?

Los buenos modales son un peldaño para convertirse en un ser humano notable.

## Bon Jovi y el poder de concentrarse

Alguien me dijo hace un tiempo que Bon Jovi es un fan de *El monje que vendió su Ferrari*. Interesante. Siempre he admirado a ese hombre por su energía y su música. Esta mañana he escuchado una canción suya en la que canta: «Cuando el mundo me planta cara yo le digo que tenga un buen día». Me hizo pensar en Bon Jovi, en su larga trayectoria y en por qué sigue en lo más alto después de tantos años.

Hay mucho poder en concentrarse en lo que uno quiere. Parece algo obvio, pero muchos de nosotros no lo vemos. Los sueños pueden hacerse realidad. En tu carrera puedes llegar a un lugar llamado «extraordinario». Puedes encontrar un amor más profundo de lo que jamás habías imaginado. Puedes alcanzar una vitalidad de primera y encontrar una satisfacción duradera. Puedes hacer todo eso, pero, para lograrlo, debes centrarte. La persona que lo intenta todo no consigue nada. La mayoría de la gente intenta serlo todo para todos y acaba siendo nada para nadie. Confucio dio en el clavo cuando dijo: «El hombre que persigue dos conejos no atrapa ninguno».

Aquello en lo que te concentras crece. Aquello en lo que te concentras es lo que más encontrarás en tu vida. Piensa en ello. Concéntrate en alcanzar la maestría financiera y verás cómo mejora tu vida económica. Concéntrate en amar más y tus relaciones mejorarán. Concéntrate en tu estado físico haciendo ejercicio y siguiendo una buena dieta y tu salud mejorará. Concéntrate. Concéntrate. Concéntrate. Eso es lo que hacen los mejores entre los mejores. Concentran su visión en las tareas que consideran importantes. Se dedican a lo suyo antes que a deslumbrar. Hace unos meses cené con un cliente que es multimillonario. Le pregunté qué era lo más importante que había hecho para conseguir ser un maestro de las finanzas. Su respuesta instantánea fue: «Hice de ello mi principal objetivo y mi único punto de referencia».

La persona que intenta hacerlo todo no consigue nada.

Volvamos a Bon Jovi. Por lo que sé, sigue en el candelero porque tenía una idea clara de cómo debía ser su música y dónde quería llegar con ella. Luego, se concentró en la tarea. Tengo entendido que ha pasado por algunos malos momentos (bienvenido al club), pero no se ha rendido. No se ha hecho la víctima. Ha seguido siendo fuerte y manteniendo el rumbo. Ha sido sincero consigo mismo y con sus seguidores.

## Haz una lista de «las 101 cosas que hay que hacer antes de morir»

Esta es una idea poderosa. La saqué de un artículo que leí sobre Ted Leonsis, vicepresidente de AOL. Hace unos años, Leonsis se hallaba en un avión que parecía a punto de estrellarse. No ocurrió, pero aquel breve contacto con la posibilidad de morir hizo que cambiara por completo su manera de ver la vida y de vivirla. Decidió que tan pronto como bajara del avión viviría con más entusiasmo, propósito y urgencia. Así, cogió una hoja de papel y escribió una lista con las 101 cosas que estaba decidido a hacer antes de morir. Tomándolo como ejemplo, yo he hecho lo mismo. Me ha ido de maravilla.

Nunca deja de sorprenderme qué poderosa es la costumbre de poner por escrito tus propósitos y objetivos. Pregúntaselo a cualquiera que suela hacerlo con regularidad. Leonsis, cuya lista incluía desde formar una familia a convertirse en propietario de una franquicia deportiva, ha logrado dos terceras partes de los objetivos que se marcó. Es cierto; la claridad siempre precede al éxito. Y, con el conocimiento de lo que es más importante, se toman decisiones más sabias.

En cuanto a mí, sigo persiguiendo mis sueños. Pero muchos de los objetivos de mi lista se han hecho realidad, incluido el de crear una organización caritativa para ayudar a que los niños sin recursos se conviertan en líderes, contemplar la puesta de sol en la pequeña isla de Santorini y mostrar a mis hijos la estatua del *David* de Miguel Ángel.

Cogió una hoja de papel y escribió una lista con las 101 cosas que estaba decidido a hacer antes de morir.



## Pasa tiempo con tus hijos

Cuando llega el final de nuestra vida, pocos lamentamos no haber ganado más dinero. Es así. En cambio, lo que de verdad lamentamos son los lugares que no hemos visitado, las amistades que hemos descuidado, los riesgos que no hemos asumido y las cosas que hemos dejado de hacer con nuestros seres queridos. Lo cual me lleva a la cuestión en la que deseo insistir apasionadamente: pasa tiempo con tus hijos.

Me encanta lo que hago. Sin duda hay muchos aviones (todavía me siento igual que un niño antes de un despegue), grandes acontecimientos en lugares maravillosos, largas conversaciones con gente interesante de todo tipo, fantásticas oportunidades de compartir mi mensaje con aquellos que lo necesitan. Pero nada, y quiero decir «nada», es más importante para mí que ser un buen padre. He trabajado con demasiados ejecutivos que llegaron a lo más alto de la montaña solo para descubrir que por el camino habían perdido lo más importante.

Forma parte de la naturaleza humana que demos por segura a la gente que amamos. No estoy diciendo que eso sea bueno, estoy diciendo que así es como somos. Tenemos que luchar contra nuestra naturaleza y desarrollar un agudo sentido de gratitud hacia nuestra familia. No seas una de esas personas que tiene que experimentar la pérdida (ya sea a través del divorcio o del fallecimiento) antes de darte cuenta de la suerte que tienes. Es algo que he visto que ocurre muchas veces, y a gente de todo el mundo.

Si solo te quedaran treinta minutos de vida seguro que cogerías el teléfono para llamar a los tuyos y decirles lo mucho que los quieres. Luego, correrías a casa y con la mano en el corazón les hablarías sinceramente del amor que sientes por ellos. Piensa por un momento en la tragedia del 11 de septiembre. Todavía recuerdo las llamadas a través de los móviles de la gente atrapada en las torres. Horrible.

Si solo te quedaran treinta minutos de vida seguro que cogerías el teléfono para llamar a los tuyos y decirles lo mucho que los quieres.

Ya sé que estás ocupado, que tienes mil cosas que hacer, pero tómate un minuto ahora mismo para hacer una llamada. Di a tus hijos lo mucho que los quieres. Di a tu marido o a tu mujer, a tu padre o a tu madre, a tu hermana o hermano, a tu mejor amigo lo que sientes por ellos. Nunca te arrepentirás. Te lo aseguro.

## Haz el payaso en el trabajo

¿Qué sentido tiene hacer algo si no lo disfrutas ni te lo pasas bien? La vida es demasiado corta para ser desdichado todo el tiempo, ¿no crees? Las mejores empresas son lugares donde resulta divertido estar. Sin duda exigen rendimientos de primera, constante innovación y una ejecución impecable. Pero también promueven la diversión. Estar contento y reír en el trabajo estimula la colaboración, la creatividad y la dedicación. La empresa que juega unida sigue unida. Y la diversión es fundamental, porque a la gente le gusta hacer negocios con gente que disfruta haciendo negocios.

La vida es demasiado corta para ser desdichado.

Y ahora hablemos de tu vida personal. ¿Te lo estás pasando bien? A mis veinte y a mis treinta años yo era muy serio, don Serio. «El propósito de la vida es una vida de propósito» era mi principal creencia. Quería cambiar el mundo, y un liderazgo de servidumbre era el nombre del juego. Trabajaba mucho y jugaba poco. Fue hace poco cuando hice el gran descubrimiento del valor que tiene la diversión en la vida. Ahora soy distinto. Conservo un ojo puesto en la cima de la montaña, pero presto mucha más atención a pasármelo bien durante el ascenso. Hago el payaso con mis hijos constantemente. Me voy a esquiar con mis amigos y puedo añadir un día más a un viaje de negocios para visitar una galería de arte, como hice cuando estaba en Londres. Pasarlo bien hace que nuestra vida sea mejor. Y más divertida.

## Reverencia el buen diseño

Estoy de regreso en el aeropuerto de Frankfurt mientras escribo este capítulo. Estando aquí, en Alemania, no puedo evitar darme cuenta de que el diseño es importante en este país. Los dispensadores de toallitas del baño funcionan a la perfección y son ingeniosos. Las máquinas de café de la sala de espera parecen leer mis pensamientos. Los carritos de equipaje no solo son funcionales, sino que son bonitos. Los alemanes lo han entendido: el diseño es importante.

Ford vuelve a ser una empresa de diseño que vende coches. Me gusta. En este mundo en el que los consumidores tienen más opciones que nunca, un buen diseño es una de las mejores maneras de que tú, tus productos y tu organización sobresalgan de la masa y llamen la atención. Mira el iPod de Apple, uno de los aparatos más atractivos que puedes encontrar (no se me ocurriría viajar sin él). Sin duda, llevar diez mil canciones en el bolsillo es fantástico, pero es su diseño el que nos ha enamorado. Echa un vistazo al iBook de Apple. En realidad, mira cualquier cosa que haya producido esa audaz y creativa empresa y verás lo que significa ser de primera cuando se trata de diseño.

Haz una búsqueda en Google de Philippe Starck, un genio del diseño. Mira qué hizo con su socio Ian Schrager para crear la categoría de boutique de hotel, hace una década, y lograr que la gente se quedara boquiabierta cuando entrara en sus hoteles (St. Martin's Lane en Londres y The Hudson en Nueva York son dos de mis sitios favoritos para alojarme). Eso es lo que consigue un buen diseño. O invierte en una cafetera Bodum French Press. Prepara un java delicioso y queda muy bonita en mi cocina. Su excelente diseño ha hecho que se la recomiende a todos mis amigos. El buen diseño crea adeptos del producto. «La gente de negocios no necesita comprender mejor a los diseñadores, necesita ser diseñadora», ha declarado Roger Martin, decano de la Rotman Management School de Toronto.

«La gente de negocios no necesita comprender mejor a los diseñadores, necesita ser diseñadora.»

Aquí tienes un poderoso pensamiento para que te lo lleves a casa: los seres humanos necesitan misterio para ser felices en esta vida. Si la vida es monótona, no experimentamos alegría. El buen diseño forma parte de ese misterio. Hace la vida interesante. Conecta con el artista que todos llevamos dentro. Nos sorprende. ¿Y

acaso no es sorprender a la gente uno de los principales fines de dedicarse a los negocios y construir una vida extraordinaria?

## Acerca del agua Evian y de ti como el soñador del gran proyecto

Si la gente no se ríe de ti y tus ideas al menos una vez a la semana, no estás llevando las cosas suficientemente al límite.

Ya está. Ya lo he dicho. Tenía que hacerlo. Estoy cansado de ver empresarios aburridos y gente temerosa de caminar por el sendero menos trillado. La mayoría de las cosas que nos asustan o dan miedo nunca ocurren, por tanto, ¿por qué permitir que nos empequeñezcan?

La gente realmente importante corre hacia lo que le plantea mayores dificultades y vive al máximo. Las empresas realmente importantes pasan mucho menos tiempo tomando a las demás como referencia que dedicando todo su esfuerzo a proporcionar mejores servicios a sus clientes. ¿Y por qué? Pues porque el mundo no necesita mejores clones. No necesita más imitaciones. Lo que el mundo necesita son más personas y empresas que nos hagan exclamar de admiración. Eso es lo que hace vibrar al mundo. El mundo necesita grandes ideas, de esas que no se le han ocurrido a nadie y que enriquecen a los consumidores, a las personas, a las comunidades y mejoran el planeta. Este mundo necesita más visionarios, más soñadores y más revolucionarios. Me encanta lo que dijo Tom Chappell, fundador de Tom's of Maine: «El éxito significa no permitir nunca que sea la competencia la que te defina. Eres tú quien debes definirte a ti mismo basándote en un punto de vista que sea importante para ti».

Hace poco, un cliente me comentó que le parecía muy atrevido que yo y mi equipo presentáramos en nuestra nueva página web una imagen mía con los ojos cerrados sosteniendo una paloma. «¿Qué pensarán —me preguntó— todos tus clientes corporativos como Microsoft, IBM, Nike o FedEx?». Yo le contesté: «Todas esas empresas defienden la innovación y la creatividad. Creo que aplaudirán ese atrevimiento». El diseñador del espectáculo multimedia que utilizo en mis charlas me comentó que los colores que yo había elegido le parecían arriesgados porque no eran los «colores corporativos estándar». «Gracias por el cumplido», bromeé a modo de contestación. Las empresas necesitan un poco más de osadía, necesitan más gente que esté dispuesta a asumir riesgos y trepar a las ramas más altas. Las empresas necesitan más seres humanos como Richard Branson y su entusiasmo para llevar turistas al espacio con su empresa Virgin Galactic. Me encanta ver gente así. Me inspira.

Las empresas necesitan un poco más de osadía, necesitan más gente que

esté dispuesta a asumir riesgos y trepar a las ramas más altas.

Al principio todos los innovadores han sido objeto de burla. Las cosas son así. Se rieron de Colón cuando dijo que la Tierra era redonda. Se rieron de los hermanos Wright cuando aseguraban que el hombre podría volar. Se rieron de la gente de RIM cuando lanzaron la BlackBerry. Se rieron del creador de Evian, que pensaba que la gente estaba dispuesta a pagar dinero por un poco de agua. ¿Quién se ríe de ellos ahora? Me parece que el universo favorece a los valientes.

La gente paga por la originalidad (he aquí una idea poderosa). ¿Quieres ser el líder en tu negocio? Sé diferente. Deja que se ríen, deja que te llamen chiflado. Mantente fiel a tu visión y a tus valores. Sueña a lo grande. No te conformes con lo corriente. Por lo que he visto hasta ahora, es una sentencia de muerte.

## Sé como Garth

A lo largo de este libro te he animado a que «líderes sin cargo», a que des lo mejor de ti y marques una diferencia. Ha habido un hombre que vivió conforme a esta filosofía que yo predico. Se llamaba Garth Taylor. Murió hace poco, y quiero rendirle homenaje.

El doctor Garth Alfred Taylor nació en Montego Bay, Jamaica, en 1944. Era un cirujano oftalmólogo de talento, un hombre de familia y, por encima de todo, un gran humanista. Una de sus frases favoritas decía: «He llegado a este mundo sin nada, y lo único que me voy a llevar cuando me marche es mi conciencia». En mi opinión, lo logró.

Tuve noticia por primera vez del doctor Taylor a través de mi hermano Sanjay, que también es un cirujano oftalmólogo de renombre. Garth era colega de Sanjay y un entusiasta de mis libros. Así, una mañana le firmé unos cuantos ejemplares y se los envié. Me dijeron que se puso muy contento.

La profundidad del impacto de Garth fue que no solo se dedicó a la práctica de la medicina, sino que vivió para ella. Durante más de veinte años viajó por todo el mundo, a naciones en vías de desarrollo, para salvar la vista de la gente de forma desinteresada. Atendiendo a sus propias palabras: «Encontré mi nirvana hace veintitrés años, tratando casos de ceguera que se podrían haber evitado. La gente no solo recupera la vista. Recupera su autoestima». Gracias a que se preocupaba y a que tuvo la valentía de actuar, se convirtió en una bendición para miles de personas. Sanjay asistió a su funeral. La iglesia estaba tan abarrotada que muchos tuvieron que quedarse en la calle.

«He llegado a este mundo sin nada, y lo único que me voy a llevar cuando me marche es mi conciencia.»

A medida que te acercas al final de este libro y del tiempo que hemos compartido, te invito a que reflexiones sobre las verdades que respetuosamente te he planteado. Medita sobre qué quieres defender y sobre cuál será el impacto que produzcas. Luego, repasa las palabras del doctor Garth Taylor: «Hasta que no me quede aliento que exhalar, seguiré haciendo lo que hago porque creo que fui elegido para ello. No a cambio de dinero. No por una recompensa, sino para que la calidad de vida de mis semejantes sea mejor».

## No te rindas

Estoy sentado en mi estudio mientras escribo esto, tomándome un café. No estoy soñando despierto. No estoy perdiendo el tiempo. No me estoy preocupando. Solo estoy pensando. Es una de mis mejores costumbres. Fundamentalmente estoy pensando en la importancia de tener un sentido de propósito en esta vida y en serle fiel. Sin embargo, no es tarea fácil.

He descubierto que cuanto mayores son mis sueños, más obstáculos tengo que afrontar. Mi propósito, mi misión en esta vida es bastante sencilla: quiero ayudar a los seres humanos para que se conviertan en personas extraordinarias, y a las empresas para que alcancen categoría de primera. Es el entusiasmo lo que me mueve para hacer realidad este sueño y aportar mi granito de arena para que este mundo sea un lugar mejor. Para mí, no se trata solo de un negocio, es lo que me estimula. Pero, cuanto más alto llego, más se me pone a prueba. ¿Te resulta familiar?

De todas maneras, los desafíos son buenos. Crecemos gracias a ellos. ¡Cuánto más vivos nos sentimos rodeados de peligro! Papa Wallenda, el gran funambulista, lo expresó a la perfección: «La vida se vive en lo alto de la maroma. Lo demás es solo esperar». Los más sabios de entre nosotros, los verdaderos líderes, sonríen ante la adversidad. Comprenden que la vida pone a prueba a los grandes soñadores, a los apasionados revolucionarios. Es casi como un proceso de selección natural: solo los más fuertes y los mejores llegan a vivir escuchando lo que les dice el corazón. Me encanta lo que Jeff Bezos, el fundador de Amazon, dijo una vez: «Sabía que si fracasaba no lo lamentaría, pero sabía que había una cosa que sí lamentaría, y era no haberlo intentado».

Por tanto, superaré cualquier resistencia con la que me enfrente. Mantendré mis ojos puestos en mi sueño. Permaneceré fiel a mi mensaje y a mi propósito. Porque este mundo nos pertenece a nosotros, los soñadores. A ti y a mí. E, independientemente de si ganamos o no, habremos marcado una diferencia. Y eso para mí es suficiente.

La vida pone a prueba a los grandes soñadores, a los apasionados revolucionarios.



## Insiste en cuidarte

El liderazgo empieza por dentro. El liderazgo organizativo empieza con el liderazgo personal. No puedes ser alguien grande en el trabajo si no te sientes grande. No puedes hacer que nadie se sienta bien consigo mismo si tú no te sientes bien contigo mismo. No puedes ser una fuente de energía positiva si no tienes energía alguna. La puerta hacia el éxito se abre hacia dentro, no hacia fuera.

El liderazgo organizativo empieza con el liderazgo personal. No puedes ser alguien grande en el trabajo si no te sientes grande.

En tu próximo vuelo escucha a la azafata: «Póngase la mascarilla de oxígeno antes de ayudar a nadie». La lógica es evidente: si no puedes respirar, no sirves de nada a los que te rodean. Es una buena metáfora del liderazgo personal. Tómate tiempo para cuidarte. Ponte en forma. Lee buenos libros de negocios y autobiografías que te inspiren. Planifica y mejora tus habilidades. Trabaja con un asesor. Pasa un tiempo maravilloso con tus seres queridos. Entra en contacto con la naturaleza. Disfruta de la vida mientras persigues el éxito.

Cuidando de ti mismo conseguirás ofrecer más a los demás. Asegurándote de que das lo mejor de ti mismo, la efectividad de tu liderazgo quedará garantizada. Y tomándote el tiempo de disfrutar de la vida, los demás disfrutarán más contigo.

## ¿Adivinas quién me inspira?

El otro día, durante una sesión de firmas, un hombre se levantó y me preguntó: «Robin, ¿qué te hace seguir en marcha? ¿Cuál es tu fuente de energía? ¿Quién te inspira?». Mi respuesta hizo que todo el mundo riera: «Tú».

Prometo que seguiré escribiendo y dando conferencias si tú sigues leyéndome.

Casi todo lo que hago es por mi amor hacia ti, lector de mis libros o cliente con quien tengo el privilegio de trabajar. Saber que mis ideas han ayudado a que los demás alcancen el éxito en lo personal y en lo organizativo me conmueve profundamente. Es el caso de una mujer que durante una sesión de firmas me confesó que, para hacerlo más feliz en sus últimos momentos, había leído a su marido *El monje que vendió su Ferrari* mientras el hombre sucumbía al cáncer en su lecho de muerte; del empresario que leyó *Las ocho claves del liderazgo del monje que vendió su Ferrari* y no solo consiguió aumentar sus beneficios sino que reorientó la cultura de su empresa para homenajear a las personas; o la joven de dieciocho años que me dijo que se había sentido tan inspirada tras leer *Who Will Cry When You Die?* que empezó su propio negocio y ahora ve cómo sus sueños se han hecho realidad.

Me siento increíblemente afortunado. ¿Por qué? Porque he dedicado mi vida a los demás. Por lo tanto, gracias. Te estoy más agradecido de lo que nunca podré expresar. Prometo que seguiré escribiendo y dando conferencias si tú sigues leyéndome.

## Cómo vivir para siempre

Vivir en las mentes y en los corazones de las generaciones que nos seguirán es una forma de engañar a la muerte. Establecer dicha diferencia a través de tu forma de liderar y de entregarte supone alcanzar la inmortalidad. Tener un impacto duradero en la vida de los demás —ya sea siendo un campeón en el trabajo, un gran padre en el hogar o un gran líder en tu comunidad— es vivir para siempre.

Vivir en las mentes y en los corazones de las generaciones que nos seguirán es una forma de engañar a la muerte.

«Impacto» es una de mis palabras favoritas últimamente. También lo es «legado». La grandeza proviene de comenzar algo que no acabará contigo. Por tanto, deja de preocuparte por la muerte. Interésate más por la vida. Por lo que crearás hoy. Por tu contribución de este día. Por la persona a la que tratarás como a un rey. Por el miedo que vencerás hoy. Por el acto de bondad que realizarás. Por la enfermedad social que combatirás. Por el desagravio que realizarás. Me encantan las palabras del arzobispo Desmond Tutu: «No existe situación que no pueda ser transformada. No hay persona que sea un caso perdido. No hay circunstancias a las que los seres humanos no puedan dar la vuelta con su capacidad natural para el más profundo amor».

Utilizando las palabras del personaje de Mel Gibson en *Braveheart* (una de mis películas favoritas): «Todos morimos, pero solo unos pocos viven de verdad». Perfecto.

## Reclama grandeza

Reclamar o echar la culpa. Esa es la decisión que todos debemos tomar diariamente. Echar la culpa por lo que no funciona o reclamar lo bueno de las situaciones aparentemente negativas. El mundo necesita más héroes. Y los héroes se pasan la vida yendo en pos de lo mejor. Ven lo mejor en medio de la adversidad. Ven lo mejor en los demás. Buscan lo mejor en sí mismos. Reclaman su grandeza. Y al hacerlo, viven su mejor vida.

Nunca es demasiado tarde para convertirte en la persona que siempre has soñado ser.

Una vida extraordinaria no es algo reservado a unos pocos afortunados, a gente con dientes perfectos y regios antepasados. Tú y yo estamos destinados a la grandeza. Estamos hechos para vivir grandes vidas. Está impreso en nuestro ADN. Pero debemos poner de nuestra parte para que así sea. Decisión tras decisión. Paso a paso. Los pequeños logros desembocan en gigantescos resultados. La vida quiere realmente vernos ganar. Solo tenemos que cumplir con la parte que nos corresponde.

Por tanto, reclama tu parte de grandeza. Clava una pica en el suelo para señalar tu lugar bajo el sol. Deja de ser un prisionero de tu pasado y sé el artífice de tu futuro. Y recuerda: nunca es demasiado tarde para convertirte en la persona que siempre has soñado ser.

Título original: *The Greatness Guide*

Edición en formato digital: mayo de 2010

© 2006, Robin S. Sharma

© 2007, Random House Mondadori, S.A.

Travessera de Gràcia, 47-49. 08021 Barcelona

© 2007, Fernando Garí Puig, por la traducción

Diseño de la cubierta: Random House Mondadori, S.A

Quedan prohibidos, dentro de los límites establecidos en la ley y bajo los apercibimientos legalmente previstos, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, así como el alquiler o cualquier otra forma de cesión de la obra sin la autorización previa y por escrito de los titulares del copyright. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, <http://www.cedro.org>) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.

ISBN: 978-84-253-4534-0

Conversión a formato digital: Newcomlab, S.L.

[www.megustaleer.com](http://www.megustaleer.com)



Consulte nuestro catálogo en: [www.megustaleer.com](http://www.megustaleer.com)

Random House Mondadori, S.A., uno de los principales líderes en edición y distribución en lengua española, es resultado de una *joint venture* entre [Random House](#), división editorial de [Bertelsmann AG](#), la mayor empresa internacional de comunicación, comercio electrónico y contenidos interactivos, y [Mondadori](#), editorial líder en libros y revistas en Italia.

Desde 2001 forman parte de Random House Mondadori los sellos Beascoa, Debate, Debolsillo, Collins, Caballo de Troya, Electa, Grijalbo, Grijalbo Ilustrados, Lumen, Mondadori, Montena, Plaza & Janés, Rosa dels Vents y Sudamericana.

Sede principal:

Travessera de Gràcia, 47–49

08021 BARCELONA

España

Tel.: +34 93 366 03 00

Fax: +34 93 200 22 19

Sede Madrid:

Agustín de Betancourt, 19

28003 MADRID

España

Tel.: +34 91 535 81 90

Fax: +34 91 535 89 39

Random House Mondadori también tiene presencia en el Cono Sur (Argentina, Chile y Uruguay) y América Central (México, Venezuela y Colombia). Consulte las direcciones y datos de contacto de nuestras oficinas en [www.randomhousemondadori.com](http://www.randomhousemondadori.com).



Collins

DEBATE

DEBOLSILLO

Electa

Grijalbo

Lumen



montena

PLAZA JANÉS



ROSADELSVENTS

Editorial Sudamericana

\*El austríaco Peter Ferdinand Drucker (1909-2005) fue autor de obras relacionadas con el *management* o gestión. Tras trabajar en la banca y como periodista, se doctoró en Derecho Internacional en Alemania. El auge del nazismo lo obligó a emigrar a Estados Unidos (1937), tras vivir cuatro años en Londres, donde se convirtió en profesor y escritor. Dio clases de gestión en la Universidad de Nueva York (1950-1971). Su carrera como pensador del mundo de la empresa despegó en 1945, cuando sus primeros escritos sobre política y sociedad le dieron acceso a las entrañas de General Motors. A raíz de sus experiencias en Europa estaba fascinado con el problema de la autoridad. Compartió dicha fascinación con Donaldson Brown, la cabeza pensante tras los controles administrativos en General Motors. El libro resultante de todo ello fue *El concepto de corporación (un estudio de General Motors)*, del que se derivaron muchos artículos y trabajos posteriores. Gracias a él se popularizó la estructura multidivisional de GM. Drucker se interesó por la creciente importancia de los empleados que trabajaban con sus mentes más que con sus manos. Le intrigaba que determinados empleados llegaran a saber más de ciertas materias que sus propios superiores, aun teniendo que cooperar con otros en una gran organización. Drucker lo analizó y explicó cómo dicho fenómeno desafiaba el pensamiento tradicional de como deberían gestionarse las organizaciones. (N. del T.)

\*Reuniones informales adonde la gente acude simplemente a abrazarse y a consolarse mutuamente. (*N. del T.*)



\*Neologismo intraducible acuñado por Kevin Roberts (y que tampoco figura en los diccionarios ingleses) que hace referencia al concepto de marca que lleva aparejado un componente emocional que el autor considera determinante del impulso de compra. (*N. del T.*)

\*La frase pertenece a Oscar Wilde. (*N. del T.*)



**ROBIN SHARMA**

**ÉXITO**  
**UNA GUÍA**  
**EXTRAORDINARIA**

**Grijalbo**

[www.megustaleer.com](http://www.megustaleer.com)