
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Metas

—♦—

***Estrategias prácticas
para determinar
y conquistar
sus objetivos***

—♦—

BRIAN TRACY



EMPRESA ACTIVA

**«Lo que hace falta es someter a las
circunstancias, no someterse a ellas.»**

Quinto Horacio Flaco

«¡La vida es una gran aventura! Este fantástico libro le enseñará a lograr lo que se proponga y disfrutar de esta aventura. Brian Tracy tiene la gran virtud de ser muy claro y muy práctico. Debería de ser de obligada lectura en las escuelas y en las empresas.»

***Victor Küper, Vicepresidente,
Barna Consulting Group***

«Brian Tracy es un destacado experto en el arte de mejorar su vida. Permítale ser su guía.»

***Robert G. Allen, autor de
Millonario en un minuto***

«Brian Tracy es una de las autoridades más importantes en el desarrollo del potencial humano y la eficacia personal.»

The Business Journal

ISBN 84-95787-59-8



9 788495 787590



EMPRESA ACTIVA
www.empresaactiva.com

BRIAN TRACY

Metas

La cualidad más importante para alcanzar el éxito auténtico y duradero radica en el hábito de actuar de acuerdo con objetivos claramente establecidos. En *Metas*, el reconocido consultor y autor Brian Tracy nos proporciona un método basado en más de veinte años de experiencia e investigación para determinar y conquistar nuestros objetivos, y como consecuencia, lograr una vida personal y profesional plena de éxito.

Con excesiva frecuencia no reconocemos la importancia de establecer unos objetivos claros: o no sabemos cómo hacerlo o por miedo al fracaso no nos marcamos unas metas más ambiciosas. Tracy nos enseña a reforzar la confianza en nosotros mismos, abordar todos los problemas y obstáculos con eficacia, superar las dificultades, responder a los desafíos y continuar avanzando hacia las metas que nos hemos propuesto.

Ocurre muchas veces que al planificar nuestro futuro ponemos demasiada atención en lo que queremos evitar. Esto tiene ciertas ventajas, pero no nos lleva a ninguna parte. *Metas* le ayudará a convertir sus objetivos en una constante en su vida y a concentrarse en todo aquello que realmente quiere conseguir.



EMPRESA ACTIVA

Brian Tracy

Metas

Estrategias prácticas para determinar
y conquistar sus objetivos



www.UniversidadDeMillonarios.com

EMPRESA ACTIVA

Argentina - Chile - Colombia - España
Estados Unidos - México - Uruguay - Venezuela

Indice

Título original: *Goals – How to Get Everything You Want Faster Than You Ever Thought Possible*

Editor original: Berret-Koehler Publishers, Inc.

Traducción: María Isabel Merino

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

© 2003 by Brian Tracy
First Published by Berret-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA, USA.
All Rights Reserved
© de la traducción 2004 by María Isabel Merino
© 2004 by Ediciones Urano, S.A.
Aribau, 142, pral.
08036 Barcelona
www.empresaaactiva.com
www.edicionesurano.com

ex libris eltropical

ISBN: 84-95787-59-8

Depósito legal: B. 15.162 - 2004

Fotocomposición: Ediciones Urano, S. A.
Impreso por Romanyà-Valls, S. A. - Verdaguer, 1 - 08786 Capellades
(Barcelona)

Impreso en España - Printed in Spain

Prefacio	11
Introducción: El día que mi vida cambió	15
1 Libere su potencial	21
2 Tome las riendas de su vida	33
3 Cree su propio futuro	46
4 Aclare sus valores	56
5 Defina sus verdaderas metas	67
6 Decida cuál es su primer propósito claro	79
7 Analice sus convicciones	88
8 Empiece por el principio	102
9 Mida sus progresos	115
10 Elimine los obstáculos	126
11 Conviértase en experto en su campo	140
12 Asóciase con las personas adecuadas	157
13 Elabore un plan de acción	170
14 Administre bien su tiempo	184
15 Revise sus metas a diario	199
16 Visualice sus metas continuamente	212
17 Active su mente superconsciente	227
18 Permanezca flexible en todo momento	239
19 Libere su creatividad innata	252
20 Haga algo cada día	270
21 Persevere hasta triunfar	281
Conclusión: Actúe hoy	303

Lecturas recomendadas	308
Acerca del autor	312

Para Rick Metcalf, buen amigo, esposo y padre afectuoso, gran norteamericano, extraordinario emprendedor, uno de los mejores vendedores que han existido y una inspiración para todos los que lo conocimos.

Ojalá pudieras estar aquí para leer este libro.
Nos dejaste demasiado pronto.

Prefacio

Este es un libro para personas ambiciosas que quieren progresar más rápidamente. Si usted piensa y siente de esta manera, es la persona para quien hemos escrito esta obra. Las ideas contenidas en las páginas que siguen le ahorrarán años de arduo trabajo dedicado a alcanzar sus metas más importantes.

He hablado más de dos mil veces ante públicos compuestos por hasta veintitrés mil personas, en veinticuatro países. Mis seminarios y conferencias han tenido una duración de entre cinco minutos y cinco días. En todos los casos, me he concentrado en compartir con el público de cada ocasión las mejores ideas que podía encontrar sobre el asunto de que se tratara en particular. Después de innumerables charlas sobre diversos temas, si me dieran sólo cinco minutos para hablarle a usted y sólo pudiera transmitir una única idea para ayudarle a tener más éxito, le diría: «Anote sus metas, haga planes para alcanzarlas y trabaje sobre esos planes cada día, sin excepción».

De seguirlo, este consejo le sería más útil que cualquier otra cosa que pudiera aprender. Muchos licenciados universitarios me han dicho que este sencillo concepto les ha sido más valioso que cuatro años de estudios. Esta idea ha cambiado mi vida y la vida de millones de otras personas. Cambiará también la suya.

El momento crucial

Hace un tiempo, un grupo de hombres de éxito se reunió en Chicago para hablar de las experiencias que habían vivido. Todos ellos eran millonarios y multimillonarios. Al igual que la mayoría de triunfadores, eran humildes y estaban agradecidos tanto por lo que habían conseguido como por las bendiciones que la vida había derramado sobre ellos. Al hablar de las razones de que hubieran conseguido tanto en la vida, el más sabio de entre ellos tomó la palabra y dijo que, a su juicio: «El éxito se funda en las metas, todo lo demás son palabras».

Su tiempo y su vida son preciosos. Es un enorme despilfarrro de tiempo y vida que dedique años a conseguir algo que podría haber logrado en sólo unos meses. Siguiendo el procedimiento, práctico y comprobado, de fijación y consecución de metas expuesto en este libro, podrá lograr muchísimo más, en un periodo más corto de tiempo, de lo que nunca ha imaginado. La rapidez con la que avance y ascienda le sorprenderá, tanto a usted como a quienes le rodean.

Siguiendo estos métodos y técnicas sencillos y fáciles de aplicar, podrá pasar, rápidamente, de la miseria a la riqueza en los próximos meses y años. Podrá transformar su experiencia y saltar de la pobreza y la frustración al bienestar económico y la satisfacción. Podrá ir mucho más allá que sus amigos y su familia y lograr más en la vida que la mayoría de personas que conoce.

En mis charlas, seminarios y tareas de consultoría, he trabajado con más de dos millones de personas de todo el mundo. He descubierto, una y otra vez, que una persona de inteligencia media, con unas metas claras, superará en mucho a un genio que no está seguro de lo que quiere.

Mi personal declaración de objetivos y miras no ha cambiado desde hace años. Es la siguiente: «Ayudar a otros a al-

canzar sus metas con mayor rapidez de lo que lo harían sin mi ayuda».

Este libro contiene la esencia destilada de todo lo que he aprendido en cuanto a éxito, logros y consecución de metas. Siguiendo los pasos expuestos en las páginas siguientes, pasará a ocupar la primera línea en la vida. Para mis hijos, este libro quiere ser un mapa de carreteras y una guía para ayudarles a ir desde donde están ahora hasta dondequiera que deseen ir. Para mis amigos y lectores, mi razón para escribirlo es ofrecerles un sistema comprobado que pueden usar para pasar al carril rápido en su propia vida.

¡Bienvenidos! Una aventura nueva y espléndida está a punto de empezar.

Introducción

El día que mi vida cambió

Vivimos en una época maravillosa. Nunca antes ha habido tantas oportunidades para que las personas creativas y decididas alcancen un mayor número de sus metas. Independientemente de los altibajos de corta duración en la economía y en nuestra vida, estamos entrando en una era de paz y prosperidad superior a cualquier otra de la historia de la humanidad.

En el año 1900, había cinco mil millonarios en Estados Unidos. En el 2000, el número de millonarios había aumentado a más de cinco millones. La mayoría de ellos habían alcanzado esa posición, por sí mismos, en una sola generación. Los expertos predicen que, en las próximas dos décadas, se crearán de diez a veinte millones de millonarios más. Su meta debe ser contarse entre ellos. Este libro le mostrará cómo hacerlo.

Unos principios lentos

Dejé la escuela secundaria, sin graduarme, a los dieciocho años. Mi primer trabajo fue fregar platos en las cocinas de un pequeño hotel. Luego pasé a lavar coches y, más tarde, a fregar suelos en un puesto de conserje. En los años siguientes, pasé de un trabajo no especializado a otro, ganándome el pan con el sudor de mi frente. Trabajé en aserraderos y fábricas. Trabajé en granjas y ranchos. Trabajé como maderero, talando enormes árboles con una sierra mecánica y, al acabar la temporada maderera, trabajé perforando pozos.

Trabajé en la construcción de edificios elevados y como marinero en un carguero noruego, en el Atlántico Norte. Con frecuencia, dormía en el coche o en pensiones baratas. A los veintitrés años, trabajaba como jornalero itinerante durante la temporada de la cosecha, durmiendo entre el heno del pajar y comiendo con la familia del granjero. No tenía educación ni oficio y, al acabarse la cosecha, volvía a quedarme sin empleo.

Cuando ya no pude encontrar un trabajo no especializado, conseguí un empleo de ventas, a comisión, vendiendo, «en frío», de oficina en oficina y de casa en casa sin previo aviso. Con frecuencia, trabajaba todo el día para conseguir una única venta con la que pagar la pensión y tener un sitio donde dormir esa noche. No era un gran principio en la vida.

El día que mi vida cambió

Entonces, un día, cogí un papel y anoté una meta, absurdamente atrevida: Ganar mil dólares al mes en la venta de oficina en oficina y de puerta en puerta. Doblé aquel papel, lo guardé y no volví a encontrarlo nunca.

Pero, treinta días después, toda mi vida había cambiado. Durante ese tiempo, ideé una técnica para cerrar ventas que triplicó mis ingresos desde el primer día. Entretanto, el dueño de la empresa la vendió a un empresario que acababa de llegar a la ciudad. Exactamente treinta días después de haber puesto mi meta por escrito, el nuevo propietario me llamó aparte y me ofreció mil dólares al mes para dirigir la fuerza de ventas y enseñar a los demás vendedores lo que yo hacía para vender muchísimo más que los otros. Acepté su oferta y, desde aquel día, mi vida no ha vuelto a ser la misma.

Al cabo de dieciocho meses, había cambiado de empleo y luego volví a cambiar. Dejé de ser vendedor para ser jefe de

ventas, con otras personas vendiendo para mí. Recluté y construí una fuerza de ventas formada por noventa y nueve personas. Pasé, literalmente, de preocuparme de la próxima comida a tener los bolsillos llenos de billetes de veinte dólares.

Empecé a enseñar a mis vendedores cómo poner sus metas por escrito y cómo vender con más eficacia. Casi de la noche a la mañana, multiplicaron sus ingresos por diez. Hoy muchos de ellos son millonarios y multimillonarios.

Es importante observar que desde aquellos días, cuando tenía veintitanos años, mi vida no ha sido una serie continuada de pasos hacia arriba, sin ningún problema; he sufrido muchos altibajos, señalados por éxitos ocasionales y fracasos temporales. He viajado, vivido y trabajado en más de ochenta países, aprendiendo francés, alemán y español sobre la marcha y trabajando en veintidós sectores diferentes.

Como resultado de la inexperiencia y, a veces, de la pura estupidez, he gastado o perdido, varias veces, todo lo que había ganado y he tenido que empezar de cero otra vez. Siempre que esto sucedía, empezaba por sentarme con un papel delante y me fijaba una serie de metas, utilizando los métodos que explico más adelante.

Después de varios años de fijar y alcanzar metas a la buena de Dios, decidí reunir todo lo que había aprendido en un único sistema. Al unir estas ideas y estrategias, elaboré una metodología y un sistema para la fijación de metas, con un principio, una fase media y un final y empecé a seguirlo cada día.

Al cabo de un año, mi vida había cambiado una vez más. En enero de aquel año, estaba viviendo en un piso alquilado, con muebles también alquilados. Debía 35.000 dólares y conducía un coche que todavía no había pagado. En diciembre, vivía en mi propio piso de 100.000 dólares. Era dueño de un Mercedes nuevo, había pagado todas mis deudas y tenía 50.000 dólares en el banco.

Entonces me puse a trabajar en serio en el éxito. Comprendí que la fijación de metas era algo increíblemente poderoso. Invertí cientos y luego miles de horas leyendo e investigando en el campo de la fijación y consecución de metas, sintetizando las mejores ideas que pude encontrar en un sistema completo, que funcionaba con una eficacia increíble.

Cualquiera puede hacerlo

En 1981, empecé a enseñar mi sistema en talleres y seminarios, en los que ya han participado más de dos millones de personas, en treinta y cinco países. Empecé a grabar mis cursos en audio y en vídeo para que otros pudieran usarlos. En este momento, hemos preparado a cientos de miles de personas según estos principios, en múltiples idiomas y en todo el mundo.

Lo que he descubierto es que estas ideas funcionan en todas partes, para todo el mundo, prácticamente en todos los países, con independencia de la educación o la experiencia que se tengan al empezar.

Lo mejor de todo es que han hecho que a mí y a muchos miles más nos haya sido posible asumir el control absoluto de nuestras vidas. La práctica regular y sistemática de la fijación de metas nos ha llevado de la pobreza a la prosperidad, de la frustración a la realización personal, de la falta de logros al éxito y la satisfacción. Este método hará lo mismo por usted.

Lo que aprendí muy pronto es que cualquier plan es mejor que no tener ninguno. Y que no es necesario volver a inventar la rueda. Ya se saben todas las respuestas. Cientos de miles, quizás incluso millones, de hombres y mujeres empezaron sin nada y han alcanzado un enorme éxito siguiendo estos principios. Y lo que otros han hecho, usted también puede hacerlo, si aprende cómo.

En las páginas siguientes, aprenderá veintiuna de las ideas y estrategias más importantes jamás descubiertas para lograr todo lo que podría desear en la vida. Descubrirá que no hay límites a lo que puede alcanzar, salvo los que usted mismo imponga a su propia imaginación. Y, dado que no hay límites a lo que podemos imaginar, tampoco los hay a lo que podemos conseguir. Este es uno de los mayores descubrimientos. Así pues, empecemos.

Un viaje de miles de leguas
empieza con el primer paso.

CONFUCIO.

Libere su potencial

El potencial de la persona media es como un enorme océano virgen, un nuevo continente inexplorado, un mundo de posibilidades que esperan ser liberadas y canalizadas hacia algún gran bien.

BRIAN TRACY

El éxito se funda en metas; todo lo demás son palabras. Todos los triunfadores están intensamente orientados a una meta. Saben lo que quieren y se concentran resueltamente en alcanzarlo, un día tras otro.

Nuestra habilidad para fijarnos metas es la llave maestra para alcanzar el éxito. Las metas abren nuestra mente positiva y liberan ideas y energía para alcanzarlas. Sin metas, sólo nos dejamos arrastrar a la deriva por las corrientes de la vida. Con metas, volamos como una flecha, directos y sin fallos hasta nuestro objetivo.

La verdad es que, seguramente, tiene usted más potencial natural del que podría usar aunque viviera cien vidas. Cualquier cosa que haya conseguido hasta ahora es sólo una pequeña parte de lo que puede llegar a conseguir. Una de las reglas del éxito es ésta: No importa de dónde viene; lo único que importa es adónde va. Y sólo usted y sus propios pensamientos determinan adónde va.

Unas metas claras aumentan su confianza, desarrollan su competencia y potencian su nivel de motivación. Como dice

Tom Hopkins, preparador de vendedores: «La meta es el combustible que alimenta el horno de los logros».

Creamos nuestro propio mundo

Quizás el mayor descubrimiento de la historia de la humanidad es el poder de la mente para crear casi cualquier aspecto de la vida. Todo lo que vemos alrededor en el mundo hecho por el hombre empezó como un pensamiento o idea en la mente de una única persona, antes de ser trasladado a la realidad. Todo en nuestra vida ha empezado como un pensamiento, un deseo, una esperanza o un sueño, sea en nuestra propia mente o en la mente de otra persona. Nuestros pensamientos son creativos; forman y moldean nuestro propio mundo y todo lo que nos sucede.

Todas las religiones, todas las filosofías, la metafísica, la psicología y el éxito, en resumidas cuentas, vienen a decir lo siguiente: **Te conviertes en lo que piensas la mayor parte del tiempo.** Nuestro mundo exterior acaba siendo un reflejo de nuestro mundo interior, que nos devuelve la imagen de lo que pensamos. Cualquier cosa en que pensemos de forma continuada aflora a nuestra realidad.

Se ha preguntado a muchos miles de triunfadores en qué piensan la mayor parte del tiempo. La respuesta más habitual es que, la mayor parte del tiempo, piensan en *lo que quieren y en cómo conseguirlo.*

Las personas carentes de éxito y felicidad piensan y hablan, la mayor parte del tiempo, de lo que no quieren. Casi todo el tiempo, hablan de sus problemas y preocupaciones y de quién es el culpable de unos y otras. Pero los triunfadores mantienen sus ideas y conversaciones centradas en las metas que desean lograr con más intensidad. La mayor parte del tiempo piensan y hablan de lo que quieren.

Vivir sin unas metas claras es como conducir en medio de una espesa niebla. No importa lo potente o bien construido que sea el coche, conduciremos con lentitud y vacilación, progresando muy poco, incluso en la mejor de las carreteras. Decidir nuestras metas hace que la niebla se disipe de inmediato y nos permite concentrarnos y canalizar nuestra energía y nuestros conocimientos. Unas metas claras nos permiten pisar con fuerza el acelerador de nuestra propia vida y avanzar raudos hacia delante, hacia la consecución de lo que realmente queremos.

Su función automática de búsqueda de metas

Imagine este ejercicio: Coge una paloma mensajera de su percha, la mete en una jaula, la tapa con una manta, la pone dentro de una caja y la coloca dentro de la cabina cerrada de un camión. Luego, conduce durante mil quinientos kilómetros, en cualquier dirección. Si a continuación abre la cabina, saca la caja, quita la manta y suelta a la paloma, ésta se elevará en el aire, volará en círculos tres veces y luego se dirigirá sin error a su palomar, a mil quinientos kilómetros de distancia. Ninguna otra criatura de la Tierra tiene esta increíble función cibernética, buscadora de metas, salvo el hombre.

Usted cuenta con la misma capacidad para alcanzar sus metas que la paloma mensajera, pero con un añadido maravilloso. Cuando tiene su meta absolutamente clara, ni siquiera ha de saber dónde está o cómo alcanzarla. Sólo tiene que decidir lo que quiere y empezará a avanzar, certeramente, hacia su meta y su meta empezará a aproximarse, certeramente, hacia usted. En el momento y en el lugar precisos, usted y su meta se encontrarán.

Debido a este increíble mecanismo cibernético, situado en

lo más profundo de nuestra mente, casi siempre alcanzamos nuestras metas, cualesquiera que sean. Si su meta es llegar a casa por la noche y ver la televisión, casi con total seguridad, eso es lo que logrará. Si su meta es crear una vida maravillosa, llena de salud, felicidad y prosperidad, también lo logrará. Igual que un ordenador, su mecanismo de búsqueda de metas no enjuicia su decisión. Funciona de forma automática y le aporta continuamente lo que usted quiere, sin importarle lo que usted haya escrito en el programa.

A la naturaleza no le importa el tamaño de sus metas. Si se fija metas pequeñas, su mecanismo automático de consecución de metas le permitirá alcanzar metas pequeñas. Si se fija metas grandes, esta capacidad natural le permitirá alcanzar metas grandes. El tamaño, alcance y detalle de las metas en las que elija pensar la mayor parte del tiempo, es algo que sólo usted puede decidir.

¿Por qué no nos fijamos metas?

Buena pregunta. Si la búsqueda de metas es automática, ¿por qué tan pocas personas tienen unas metas claras, escritas, mensurables y limitadas en el tiempo, unas metas para alcanzar las cuales trabajen cada día? Es uno de los grandes misterios de la vida. Creo que hay cuatro razones de que no nos fijemos metas.

Pensamos que las metas no son importantes

En primer lugar, la mayoría no se da cuenta de la importancia que tienen las metas. Si crecemos en una casa donde nadie tiene metas o si nos relacionamos socialmente con un grupo donde no se habla de ellas ni se las valora, es muy fácil llegar a la

edad adulta sin saber que nuestra capacidad para fijar y alcanzar metas tendrá más efecto en nuestra vida que cualquier otra habilidad. Mire alrededor. ¿Cuántos de sus amigos o familiares tienen unas metas claras y están entregados a alcanzarlas?

No sabemos cómo hacerlo

La segunda razón es que, para empezar, muchas personas no saben cómo fijarse metas. Y lo peor es que piensan que ya tienen metas cuando lo que realmente tienen es una serie de deseos o sueños, como «Ser feliz», «Hacer mucho dinero» o «Tener una vida familiar agradable».

Pero estas no son, en absoluto, metas. Son meras fantasías, comunes a todo el mundo. En cambio, una meta es absolutamente diferente de un deseo. Es algo claro, escrito y específico. Se puede describir con rapidez y facilidad a otra persona. Se puede medir y se sabe cuándo se ha alcanzado y cuándo no se ha alcanzado.

Es posible conseguir una titulación superior en una universidad prestigiosa sin recibir ni una sola hora de enseñanza sobre la fijación de metas. Es casi como si quienes determinan el contenido pedagógico de nuestras escuelas y universidades estuvieran completamente ciegos ante la importancia que tiene la fijación de metas para alcanzar el éxito en la vida. Y por supuesto, si nunca oímos hablar de metas hasta que somos adultos, como me sucedió a mí, no tendremos ni idea de lo importantes que son para todo lo que hagamos.

Tememos fracasar

La tercera razón de no fijar metas es el miedo al fracaso. El fracaso *duele*. Es emocionalmente y, con frecuencia, económicamente doloroso y angustioso. Todos hemos sufrido un fracaso

de vez en cuando y, cada vez, hemos tomado la resolución de tener más cuidado y evitar otros fracasos en el futuro. Muchas personas cometen, entonces, el error de sabotearse, inconscientemente, no fijándose ninguna meta que pudiera acarrearles un fracaso. Acaban recorriendo la vida funcionando a unos niveles mucho más bajos de los que les son realmente posibles.

Tenemos el rechazo

La cuarta razón de que no nos fijemos metas es el miedo al rechazo. Tenemos miedo de que si nos fijamos una meta y no tenemos éxito, los demás nos criticarán o ridiculizarán. Esta es una de las razones de que deba mantener sus metas en secreto cuando empiece a fijárselas. No se lo diga a nadie. Deje que los demás vean lo que ha conseguido, pero no se lo cuente con antelación. Lo que los demás no sepan no le hará daño a usted.

Únase al tres por ciento superior

Mark McCormack, en su libro *What they don't teach you at Harvard Business School* habla de un estudio realizado en Harvard entre 1979 y 1989. En 1979, se preguntó a los graduados del programa MBA: «¿Se ha fijado por escrito unas metas claras para el futuro y ha hecho planes para alcanzarlas?» Resultó que sólo un 3% de los graduados tenía metas y planes escritos. Un 13% tenía metas, pero no las había puesto por escrito. Todo un 84% no tenía ninguna meta específica, salvo disfrutar del verano.

Diez años después, en 1989, los investigadores entrevistaron, de nuevo, a los miembros de aquella clase. Descubrieron que el 13% que tenía metas no escritas ganaban, como promedio, el doble que el 84% de estudiantes que no tenía ninguna

meta. Pero lo más sorprendente fue que el 3% de graduados que tenía unas metas claras y escritas cuando dejó Harvard estaba ganando, como promedio, *diez veces más* que el restante 97% de graduados *juntos*. La única diferencia entre los grupos era la claridad de las metas que se habían fijado al graduarse.

No hay letreros

Es fácil comprender la importancia de la claridad. Imagine que llega a las afueras de una gran ciudad y le dicen que vaya a una casa o despacho concreto en esa ciudad. Pero hay una trampa: no hay señales y usted no tiene ningún plano de la ciudad. En realidad, con lo único que cuenta es con una descripción muy general de esa casa o despacho. La pregunta es: ¿Cuánto cree que tardará en encontrar lo que busca, sin plano ni letreros?

La respuesta es: Probablemente toda la vida. Si llegara a encontrarlos, sería, seguramente por pura suerte. Y lo más triste es que la mayoría de personas viven de esta manera.

La mayoría empieza su vida deambulando sin objetivo por un mundo sin mapas ni cartas de navegación. Es el equivalente a empezar sin metas ni planes. Esas personas se limitan a resolver las cosas sobre la marcha. Con frecuencia, después de diez o veinte años de trabajo seguirán sin dinero, sintiéndose desgraciadas en su trabajo, insatisfechas en su matrimonio y haciendo muy pocos progresos. Sin embargo, seguirán volviendo a casa cada noche para ver la televisión y desear y esperar que las cosas mejoren. No obstante, no es probable que lo hagan; no por sí solas.

La felicidad exige metas

Earl Nightingale escribió en una ocasión: «La felicidad es la realización progresiva de un ideal o meta valiosos».

Sólo nos sentimos verdaderamente felices cuando progresamos, paso a paso, hacia algo que nos importa. Victor Frankl, fundador de la logoterapia, escribió que la máxima necesidad de los seres humanos es tener *la sensación de sentido y propósito en la vida*.

Las metas nos dan esa sensación de sentido y propósito. Las metas nos dan un sentido de dirección. Conforme avanzamos hacia ellas nos sentimos más felices y fuertes. Nos sentimos más llenos de energía y eficacia. Nos sentimos más competentes y seguros de nosotros mismos y de nuestra capacidad. Cada paso que damos hacia nuestros objetivos aumenta nuestra convicción de que podemos fijar y alcanzar metas incluso mayores en el futuro.

En la actualidad, son más las personas que temen el cambio y se preocupan por el futuro que en cualquier otro momento de la historia.

Uno de los grandes beneficios de la fijación de metas es que esas metas nos permiten *controlar la dirección del cambio* en nuestra vida. Nos permiten garantizar que los cambios de nuestra vida sean, en gran medida, determinados y dirigidos por nosotros mismos. Nos permiten instilar sentido y propósito en todo lo que hacemos.

Una de las enseñanzas más importantes de Aristóteles, el filósofo griego, es que el hombre es un organismo teleológico. La palabra griega *teleos* significa *metas*. Aristóteles llegó a la conclusión de que toda acción humana tiene un propósito de algún tipo. Somos felices sólo cuando hacemos algo que nos conduce hacia algo que queremos. Así pues, las grandes pre-

guntas son: ¿Cuáles son nuestras metas? ¿Qué propósitos queremos alcanzar? ¿Dónde queremos acabar al final del día?

La claridad lo es todo

Nuestro potencial innato es extraordinario. En este momento, tiene usted, en su interior, la capacidad necesaria para alcanzar casi cualquier meta que pueda fijarse. Su máxima responsabilidad hacia sí mismo es invertir el tiempo que sea preciso para llegar a saber con total claridad qué quiere y cuál es el mejor medio para conseguirlo. Cuanta mayor claridad tenga respecto a sus auténticas metas, más potencial liberará, *de forma definitiva*, en su vida.

Es probable que haya oído decir que la persona media sólo usa un 10% de su potencial. La triste verdad es que, según un estudio de la Universidad de Stanford, la persona media funciona sólo con un 2% de su potencial mental. El resto permanece ahí, en reserva, guardado para una ocasión futura. Esto sería exactamente lo mismo que si sus padres le hubieran dejado una herencia de 100.000 dólares, pero lo único que usted sacara para gastar fueran 2.000 dólares y los otros 98.000 dólares permanecieran ahí, en la cuenta, sin usar, durante toda su vida.

Cultive un deseo ardiente

El punto de partida para conseguir cualquier meta es el *deseo*. Debe cultivar el deseo intenso y ardiente de alcanzar sus metas, si de verdad quiere lograrlas. Sólo cuando su deseo sea lo bastante intenso, tendrá la energía y el impulso interior que se requieren para superar todos los obstáculos que surjan a su paso.

Lo bueno es que casi todo lo que quiera durante un tiempo y con una intensidad suficientes acabará alcanzándolo.

En una ocasión, le preguntaron al multimillonario H. L. Hunt cuál era el secreto del éxito. Respondió que el éxito exigía dos cosas y sólo dos cosas. La primera, dijo, era saber *exactamente* lo que uno quiere. La mayoría no llega nunca a decidir eso. La segunda, dijo, es determinar el *precio* que tendrá que pagar para conseguir eso que quiere y, a continuación, poner manos a la obra y empezar a pagar ese precio.

El modelo autoservicio del éxito

La vida se parece más a un bufé o un autoservicio que a un restaurante. En un restaurante, se toma la comida completa y luego se paga la cuenta. Pero en un bufé o un autoservicio, tiene que servirse usted mismo y pagar la cuenta antes de poder disfrutar de la comida. Muchos cometen el error de pensar que pagarán el precio *después* de alcanzar el éxito. Se sientan delante de la estufa de la vida y dicen: «Primero dame algo de calor y luego ya te pondré dentro algo de leña».

Como el experto en motivación Zig Ziglar dijo en una ocasión en una conferencia: «El ascensor que lleva al éxito está averiado. Pero siempre nos quedan las escaleras».

Otra importante observación de Aristóteles es que el propósito último de toda acción humana es la consecución de la felicidad personal. Dijo que todo lo que hacemos está encaminado a aumentar nuestra felicidad de alguna manera. Quizá consigamos alcanzar la felicidad o quizá no, pero esa felicidad es siempre nuestro fin último.

La llave a la felicidad

Fijarnos metas, trabajar para conseguirlas, un día tras otro, y finalmente alcanzarlas es la llave de la felicidad en la vida. La fijación de metas tiene tanta fuerza que el acto mismo de *pensar* en ellas hace que nos sintamos dichosos, incluso antes de haber dado el primer paso para conseguirlas.

Para desatar y liberar todo su potencial, debe convertir la fijación y consecución diaria de metas en costumbre, durante el resto de su vida. Debe crear una concentración como de rayo láser para pensar y hablar siempre sobre lo que quiere, en lugar de sobre lo que no quiere. Desde este mismo momento, debe tomar la resolución de ser un organismo que busca su objetivo, como un misil teledirigido o una paloma mensajera, yendo, certero, hacia las metas que son importantes para usted.

No hay mayor garantía de una vida larga, sana, feliz y próspera que trabajar, continuadamente, para ser, tener y conseguir cada vez más de las cosas que, de verdad, quiere. Unas metas claras le permiten liberar, plenamente, su potencial para el éxito personal y profesional. Esas metas le permiten superar cualquier obstáculo y hacer que sus logros futuros sean ilimitados.

LIBERE SU POTENCIAL

1. Imagine que tiene la capacidad innata de conseguir cualquier meta que pueda fijarse. ¿Qué quiere ser, tener y hacer, realmente?
2. ¿Cuáles son las actividades que le proporcionan una mayor sensación de significado y propósito en la vida?

3. Mire su vida personal y laboral hoy y vea cómo su propia manera de pensar ha creado su mundo. ¿Qué debe o puede cambiar?
4. ¿En qué piensa o de qué habla la mayor parte del tiempo: de lo que quiere o de lo que no quiere?
5. ¿Qué precio tendrá que pagar para alcanzar las metas que son más importantes para usted?
6. ¿Qué es lo primero que debe hacer, de forma inmediata, como resultado de sus respuestas a las preguntas anteriores?

2

Tome las riendas de su vida

Por regla general, un hombre debe muy poco a aquello con lo que nace; un hombre es lo que él hace de sí mismo.

ALEXANDER GRAHAM BELL.

Cuando tenía veintiún años, estaba sin blanca, vivía en un pequeño apartamento de una sola habitación. Era un invierno muy frío y trabajaba en la construcción durante el día. Por la noche, casi nunca podía permitirme salir del apartamento, donde, por lo menos, se estaba caliente, así que tenía mucho tiempo para pensar.

Una noche, sentado a la mesa de la pequeña cocina, tuve una iluminación que me cambió la vida. De repente, comprendí que todo lo que me iba a suceder durante el resto de mi vida dependía totalmente de mí. Nadie más iba a venir a ayudarme. *Nadie iba a acudir al rescate.*

Estaba a miles de kilómetros de casa de mis padres y no tenía ninguna intención de volver allí en mucho tiempo. En aquel momento, vi con claridad que si algo de mi vida había de cambiar, tenía que empezar por mí mismo. Si yo no cambiaba, nada más cambiaría. El responsable era yo.

El gran descubrimiento

Todavía recuerdo aquel momento. Fue como un primer salto en paracaídas; a la vez aterrador y electrizante. Allí estaba yo, de pie al borde de la vida. Y decidí saltar. A partir de aquel momento, acepté que mi vida estaba en mis manos. Supe que si quería que mi situación fuera diferente, yo tenía que ser diferente. Todo dependía de mí.

Más tarde averigüé que cuando aceptamos la plena responsabilidad de nuestra vida, damos un paso de gigante que nos lleva de la infancia a la adultez. Lamentablemente, la mayoría de personas nunca lo dan. Conozco innumerables hombres y mujeres de cuarenta y cincuenta años que siguen gruñendo y quejándose de unas anteriores experiencias desdichadas y culpando de sus problemas a otras personas y circunstancias. Muchos siguen furiosos por algo que les hizo o no les hizo su padre o su madre veinte, treinta o incluso cuarenta años atrás. Están atrapados en el pasado y no pueden liberarse.

Sus peores enemigos

Los mayores enemigos del éxito y la felicidad son las *emociones negativas* de todo tipo. Esas emociones negativas nos sujetan, nos agotan y nos despojan de la alegría de vivir. Desde el principio de los tiempos, las emociones negativas han hecho más daño a las personas y las sociedades que todas las plagas de la historia.

Una de sus metas más importantes, si quiere ser verdaderamente feliz y tener éxito, es librarse de las emociones negativas. Por fortuna, puede hacerlo si aprende cómo.

Las emociones negativas del miedo, la autocompasión, la

envidia, los celos, los sentimientos de inferioridad y, finalmente, la *ira* son causadas, principalmente, por cuatro factores. Una vez haya identificado y eliminado esos factores de su mente, las emociones negativas desaparecerán automáticamente y, cuando ellas desaparecen, surgen las emociones positivas de amor, paz, alegría y entusiasmo para sustituirlas y toda la vida cambia a mejor, a veces en cuestión de minutos o incluso segundos.

Deje de justificarse

La primera de las cuatro causas fundamentales de las emociones negativas es la *justificación*. Sólo puede seguir siendo negativo mientras pueda justificar ante usted y los demás que tiene *derecho* a estar furioso o disgustado por alguna razón. Esa es la razón de que las personas furiosas expliquen sin cesar, con toda suerte de detalles, las razones de sus sentimientos negativos. Por el contrario, si no puede *justificar* su negatividad, no puede estar furioso.

Por ejemplo, a alguien lo despiden del trabajo debido a la mala marcha de la economía y a la disminución de ventas de la empresa. No obstante, esa persona está furiosa con su jefe por esa decisión y justifica su furia describiendo todas las razones por las que su despido es injusto. Incluso puede dejarse dominar por la ira y decidir demandar a la empresa o desquitarse de alguna manera. Mientras continúe justificando sus sentimientos negativos hacia su jefe y la empresa, sus emociones negativas lo controlarán y ocuparán una gran parte de su vida y sus pensamientos.

En cambio, en cuanto dice: «Bien, me han despedido. Son cosas que pasan. No es nada personal. Todo el tiempo están despidiendo a gente. Supongo que será mejor que me ponga a buscar otro empleo», sus emociones negativas se desvanecen.

Consigue el sosiego, la claridad y concentrarse en la meta y en los pasos que puede dar para volver a entrar en el mundo laboral. En cuanto deja de justificarse, se convierte en una persona más positiva y eficaz.

Niéguese a racionalizar y dar excusas

La segunda causa de las emociones negativas es la *racionalización*. Cuando racionaliza, intenta dar una «explicación socialmente aceptable a un hecho que, de lo contrario, sería socialmente inaceptable».

Racionaliza para eliminar algo mediante la explicación o arrojar una luz más favorable sobre algo que ha hecho y sobre lo que se siente mal o descontento. Excusa sus actos creando una explicación que *suenan bien*, aun cuando sabe que fue usted un agente activo en lo que le ocurrió. Con frecuencia, crea complejos medios para demostrar que tiene razón, explicando que, teniéndolo todo en cuenta, su conducta fue totalmente aceptable. Esta racionalización mantiene vivas sus emociones negativas.

La racionalización y la justificación le exigen que convierta a alguien o algo en la fuente o causa de su problema. Se sitúa usted en el papel de la víctima y hace que la otra persona u organización sea el opresor o «el malo».

Eleve por encima de las opiniones de los demás

La tercera causa de las emociones negativas es una excesiva preocupación o hipersensibilidad hacia la manera en que los demás nos tratan. Para algunas personas, toda su propia imagen está determinada por la manera en que otros les hablan o hablan de ellos, incluso de la manera en que les miran. No son conscientes de su valor o mérito propios, aparte de las opinio-

nes de los demás, y si esas opiniones son negativas por alguna razón, real o imaginada, la «víctima» experimenta, de inmediato, ira, incomodidad, vergüenza, sentimientos de inferioridad e incluso depresión, autocompasión y desesperación. Esto explica por qué los psicólogos dicen que casi todo lo que hacemos es para ganar el respeto de los demás o, por lo menos, para evitar *perderlo*.

Reconozca que nadie más es responsable

La cuarta causa de las emociones negativas y la peor de todas ellas, es *culpar* a alguien. Cuando, en mis seminarios, dibujo el «Árbol de las emociones negativas», digo que el tronco del árbol es la propensión a culpar a los demás de nuestros problemas. Una vez talamos el tronco del árbol, todos sus frutos —todas las demás emociones negativas— mueren al instante, igual que las luces se apagan de inmediato cuando desconectas la clavija que enciende las luces del árbol de Navidad.

El antídoto es la responsabilidad

El antídoto contra las emociones negativas de cualquier tipo es aceptar la responsabilidad completa de nuestra situación. No podemos decir «Soy responsable» y seguir furiosos. El acto mismo de aceptar la responsabilidad produce un cortocircuito y cancela cualquier emoción negativa que pudiéramos experimentar.

El descubrimiento de esta simple, pero poderosa afirmación, «Soy responsable», y de su capacidad instantánea para eliminar las emociones negativas fue un momento decisivo en mi vida, igual que lo ha sido para muchos cientos de miles de mis alumnos.

¡Imagínelo! Puede liberarse de las emociones negativas y empezar a tomar las riendas de su vida simplemente diciendo: «Soy responsable», siempre que empiece a sentirse furioso o disgustado por alguna razón.

Sólo cuando se libere de las emociones negativas, asumiendo su total responsabilidad, podrá empezar a fijar y alcanzar metas en todos los aspectos de su vida. Sólo cuando sea *libre*, mental y emocionalmente, podrá empezar a canalizar sus energías y entusiasmos hacia delante. Sin la aceptación de su total responsabilidad personal, no es posible ningún progreso. En cambio, una vez haya aceptado la responsabilidad absoluta de su vida, no hay límites a lo que puede ser, hacer y tener.

Deje de culpar a los demás

A partir de ahora, niéguese a culpar a nadie de nada, pasado, presente o futuro. Como decía Eleanor Roosevelt: «Nadie puede hacer que te sientas inferior sin tu consentimiento». Buddy Hackett, el cómico, dijo en una ocasión: «Nunca guardo rencor a nadie; mientras tú te quedas guardándoles rencor, ellos se van por ahí, de juerga».

A partir de este mismo momento, niéguese a dar excusas o justificar su conducta. Si comete un error, diga: «Lo siento» y ocúpese de rectificar la situación. Cada vez que culpamos a otro o damos una excusa, cedemos poder y nos sentimos debilitados y disminuidos. Nos sentimos negativos y furiosos por dentro. Niéguese a hacerlo.

Controle sus emociones

Para mantener una mentalidad positiva, niéguese a criticar, quejarse o condenar a los demás por nada. Cada vez que critica a alguien, se queja de algo que no le gusta o condena a alguien por algo que ha hecho o dejado de hacer, alimenta sentimientos de negatividad e ira dentro de usted. Y es usted quien sufre. Su negatividad no afecta al otro en absoluto. Sentirnos furiosos con alguien es permitirle que controle nuestras emociones y, con frecuencia, la calidad entera de nuestra vida, desde lejos. Esto es sencillamente una tontería.

Recuerde que, como dice Gary Zukav en su libro *El lugar del alma*, «Las emociones positivas nos dan poder; las emociones negativas, nos lo quitan». Las emociones positivas de felicidad, pasión, entusiasmo y amor nos hacen sentir más poderosos y confiados. Las emociones negativas de ira, dolor o culpa nos debilitan y nos vuelven hostiles, irritables y desagradables.

Una vez que haya decidido aceptar la total responsabilidad de sí mismo, de su situación y de todo lo que le sucede, puede pasar a ocuparse con fiadad de su trabajo y de los asuntos de su vida. Se convierte en «dueño de su destino y capitán de su alma».

¡Buenos días, señor presidente!

En un estudio realizado, hace unos años, en Nueva York, los investigadores descubrieron que las personas que formaban parte del 3% más alto de cualquier campo tenían una actitud especial que las situaba aparte de la persona media de ese campo. Era la siguiente: Se veían como *trabajadores autónomos* a lo largo de toda su carrera; independientemente de quien firmara

los cheques de su salario. Se veían como responsables de sus empresas, exactamente como si fueran, personalmente, sus propietarios. Usted debe hacer lo mismo.

A partir de ahora, véase como el presidente de su propia empresa de servicios personales. Considérese un trabajador autónomo. Véase, completamente, al mando de cada parte de su vida personal y profesional. Repítase que está donde está debido a lo que ha hecho o dejado de hacer. Es usted el artífice de su propio destino.

Usted elige, usted decide

Hasta ahora, ha determinado toda su vida por las elecciones y decisiones que ha hecho o *dejado de hacer*. Si hay algo en su vida que no le guste, usted es el responsable. Si hay algo de lo que no está contento, a usted le toca dar los pasos necesarios para cambiarlo y mejorarlo de forma que sea más de su gusto.

Como presidente de su propia empresa de servicios personales, es usted responsable de todo lo que hace y de los resultados de lo que hace. Es responsable de las consecuencias de sus actos y de su **conducta. Está dónde** está y es quien es, porque así lo ha decidido.

En un sentido amplio, está ganando exactamente lo que ha decidido ganar, ni más ni menos. Si no está satisfecho con sus ingresos actuales, decida ganar más. Conviértalo en una meta, haga un plan y ponga manos a la obra y haga lo necesario **para ganar lo que quiere ganar.**

Como presidente de su propia vida, personal y profesional, como artífice de su propio destino, es libre de tomar sus propias decisiones. Es usted el jefe. Está usted al mando.

Elabore su propia estrategia

Igual que el presidente de una empresa es responsable de la estrategia y las actividades de la misma, también usted es responsable de la planificación estratégica de su propia vida, personal y profesional. Es responsable de la estrategia general de la gestión: fijar metas, hacer planes, establecer mediciones y actuar para conseguir resultados.

Es responsable de alcanzar cierto rendimiento; la calidad y cantidad del trabajo que produce y los resultados que se espera que consiga.

Como presidente, es responsable de la estrategia de marketing; de su propia promoción y ascenso, de crear su propia imagen a fin de venderse al más alto precio posible en un mercado competitivo.

Es responsable de la estrategia financiera; de decidir exactamente qué parte de sus servicios quiere vender, cuánto quiere ganar, cuán rápidamente quiere aumentar sus ingresos cada año, cuánto quiere ahorrar e invertir y qué fortuna quiere tener cuando se retire. Estas cifras dependen enteramente de usted.

Es responsable de su estrategia de personal y de sus relaciones, tanto en casa como en el trabajo. Un consejo que doy a mis alumnos es: «Elijan a su jefe con cuidado». Su elección de jefe va a tener un efecto importante en cuánto gane, en lo rápido que avance y en lo satisfecho que esté en su puesto de trabajo.

Elija y decida cosas nuevas

De igual modo, su elección de pareja y amigos tendrá tanto o más que ver con su éxito y felicidad que cualquier otra deci-

sión que tome. Si no es feliz con lo que tiene ahora, es asunto suyo empezar a tomar medidas para cambiarlo.

Finalmente, como presidente, está totalmente a cargo de la investigación y el desarrollo personales, de su formación y aprendizaje personales. A usted le incumbe determinar qué cualidades, conocimientos, habilidades y competencias fundamentales necesitará para ganar la cantidad de dinero que quiere ganar en los meses y años venideros. Es responsabilidad suya hacer la inversión y dedicar el tiempo requerido para aprender y desarrollar esas cualidades. Nadie lo hará por usted. La verdad pura y simple es que a nadie le importa tanto como a usted.

Conviértase en un «valor en alza»

Para llevar esta analogía un poco más lejos, véase como una empresa cuyo capital se cotiza en bolsa. ¿Se podría invertir en sus acciones con la confianza de que continuarán creciendo en valor y rentabilidad en los meses y años venideros? ¿Es usted un «valor en alza» o ese valor se ha estancado en el mercado?

Si ha decidido ser un «valor en alza», ¿cuál es su estrategia para aumentar sus ingresos entre un 25% y un 30% cada año, un año tras otro? Como presidente de su propia vida, como cónyuge, padre o madre de su propia familia, les debe a las personas importantes que hay en su vida mantenerse en una curva de crecimiento, para aumentar continuamente de valor, ingresos y rentabilidad conforme pasen los años.

Tome el timón de su propia vida

A partir de este punto, vea y piense en sí mismo como dueño y señor de su propio destino, absolutamente al mando de su propia vida. Véase como presidente de su propia corporación de servicios personales, alguien poderoso, totalmente determinado y dirigido por usted mismo.

Niéguese a gemir y quejarse por lo sucedido en el pasado, que no puede cambiarse. Por el contrario, oriéntese hacia el futuro y piense en qué quiere y adónde va. Sobre todo, piense en sus metas. El propio acto de pensar en sus metas hace que sea positivo y tenga un propósito de nuevo.

Determine su lugar de control

Hay un extenso corpus de obras sobre psicología que giran en torno a la teoría del lugar de control. Durante más de cincuenta años de investigaciones, los psicólogos han determinado que el lugar de control de cada uno es el factor determinante de su felicidad o infelicidad en la vida. Veamos por qué.

Las personas que tienen un lugar de control *interno* sienten que controlan totalmente su vida. Se sienten fuertes, seguros y poderosos. Son generalmente optimistas y positivos. Se sienten de fábula con ellos mismos y al mando de su propio destino.

Por el contrario, las personas con un lugar de control *externo* se sienten controlados por factores externos, por su jefe, por las cuentas, por su matrimonio, por los problemas de su niñez y por su situación actual. Sienten que no tienen el control y, como resultado, son débiles, están furiosos y asustados, son negativos, hostiles y carentes de poder.

Lo bueno es que hay una relación directa entre la cantidad

de responsabilidad que aceptamos y la cantidad de control que sentimos. Cuanto más diga «Soy responsable», más desarrollará un lugar de control interno y más poderoso y seguro se sentirá.

El triángulo dorado

Hay también una relación directa entre la responsabilidad y la felicidad. Cuanta más responsabilidad acepte, más feliz será. Parece que estos tres aspectos —responsabilidad, control y felicidad— van juntos.

Cuanta más responsabilidad acepte, mayor será el control que sentirá que tiene. Cuanto mayor sea ese control, más feliz y seguro se sentirá. Cuando se sienta positivo y con control de su vida, se fijará metas mayores y más estimulantes. Además, tendrá el empuje y la determinación necesarios para alcanzarlas. Sentirá que tiene la vida en sus manos y puede hacer con ella cualquier cosa que decida.

Está en sus manos

El punto de partida en la fijación de metas es que comprenda que tiene un potencial prácticamente ilimitado para ser, tener o hacer cualquier cosa que quiera de verdad en la vida, siempre que la quiera lo suficiente y esté dispuesto a trabajar el tiempo suficiente y hacer el esfuerzo suficiente para lograrla.

La segunda parte de la fijación de metas es que acepte la total responsabilidad de su vida y de todo lo que le suceda, sin culpar a nadie y sin buscar excusas.

Con estos dos conceptos —que tiene un potencial ilimitado y que es totalmente responsable— claramente establecidos

en su mente ya está preparado para dar el siguiente paso, que es empezar a diseñar su futuro ideal.

TOME LAS RIENDAS DE SU VIDA

1. Identifique el mayor problema o fuente de negatividad que hay en su vida hoy. ¿En qué modo es usted responsable de la situación?
2. Véase como presidente de su propia empresa. ¿En qué actuaría de forma diferente si tuviera el 100% de las acciones?
3. Tome la resolución de dejar de culpar a los demás por lo que sucede; acepte la completa responsabilidad en todos los aspectos de su vida. ¿Qué medidas debe tomar?
4. Deje de dar excusas y empiece a avanzar. Imagine que sus excusas favoritas no tienen, en realidad, ninguna base y actúe en consecuencia.
5. Véase como la principal fuerza creadora de su propia vida. Está donde está y es quien es por sus propias elecciones y decisiones. ¿Qué debe cambiar?
6. Resuelva, hoy, perdonar a cualquiera que le haya hecho algún daño. Déjelo. Niéguese a hablar de ello de nuevo. Por el contrario, póngase a trabajar en algo importante para usted con tanta intensidad que no tenga tiempo para volver a pensar en lo pasado.

3

Cree su propio futuro

*Se hará tan pequeño como el deseo que lo controle;
tan grande como la aspiración que lo domine.*

JAMES ALLEN

En más de tres mil trescientos estudios de líderes llevados a cabo a lo largo de los años, se destaca una cualidad especial, una única cualidad que todos los grandes líderes tienen en común. Es la cualidad de la *visión*. Los líderes tienen visión. Los que no son líderes no la tienen.

Antes he dicho que el descubrimiento más importante de la historia humana es que nos convertimos en lo que pensamos la mayor parte del tiempo. Entonces, ¿en qué piensan los líderes la mayor parte del tiempo? La respuesta es que piensan en el *futuro*, adónde van y qué pueden hacer para llegar allí.

Los que no son líderes, por el contrario, piensan en el presente y en los placeres y problemas del momento. Piensan y se preocupan por lo que ha pasado y ya no se puede cambiar.

Piense en el futuro

A esta cualidad de liderazgo la llamamos «orientación al futuro». Los líderes piensan en el futuro y en qué quieren lograr y adónde quieren llegar, en un momento dado del futuro. Los líderes piensan en qué quieren y en qué pueden hacer para con-

seguirlo. Lo bueno es que en cuanto empecemos a pensar en nuestro futuro, empezamos a pensar como los *líderes* y pronto recogeremos los mismos resultados que ellos.

Después de cincuenta años de investigaciones, Edward Banfield, de Harvard, llegó a la conclusión de que la «perspectiva a largo plazo» era el máximo determinante del éxito personal y económico en la vida. Banfield definió la perspectiva a largo plazo como «la capacidad de pensar en un futuro de dentro de varios años, mientras se toman decisiones en el presente». Es uno de los descubrimientos más importantes que se han hecho nunca. Piénselo. Cuanto más piense en el futuro, mejores decisiones tomará en el presente para asegurarse de que se convierta en realidad.

Conviértase en millonario

Por ejemplo, si usted ahorrara 100 dólares al mes desde los veinte a los sesenta y cinco años e invirtiera ese dinero en un fondo mutuo que le diera un promedio del 10% anual a lo largo del tiempo, cuando se retirara tendría más de 1.118.000 de dólares.

Cualquiera que lo quisiera de verdad, podría ahorrar 100 dólares al mes, si tuviera una perspectiva temporal lo bastante larga. Esto significa que quienes empiezan a trabajar ahora pueden llegar a ser millonarios, con el tiempo, si empiezan lo suficientemente pronto, ahorran con constancia y no abandonan su visión de independencia económica a largo plazo.

Cree una fantasía a cinco años vista

También en la planificación estratégica personal debe empezar con una visión de su vida a largo plazo. Debe empezar practicando la *idealización* en todo lo que haga. En el proceso de idealización, cree una *fantasía propia a cinco años* y empiece a pensar qué aspecto tendría su vida dentro de cinco años si fuera perfecta en todos los sentidos.

El mayor obstáculo en la fijación de metas son «las convicciones autolimitadoras», que actúan en terrenos donde usted cree estar limitado de alguna manera. Puede pensar que es inadecuado o inferior en campos como la inteligencia, la capacidad, el talento, la creatividad, la personalidad o cualesquiera otras. Como resultado, no se hace valer. Al subestimarse, no se fija ninguna meta o se fija unas metas bajas, que quedan muy por debajo de lo que realmente es capaz de conseguir.

Imagine que no hay limitaciones

Si combina la *idealización* y la *orientación hacia el futuro*, cancela o neutraliza ese proceso de autolimitación. Imagine por un momento que *no tiene ninguna limitación en absoluto*. Imagine que tiene todo el tiempo, el talento y la capacidad que podría necesitar para alcanzar cualquier meta que se fijara. Sin importar cuál sea su situación en la vida, imagine que tiene todos los amigos, contactos y relaciones que necesita para abrir todas las puertas y lograr todo lo que quiera. Imagine que no tiene ninguna limitación, de ningún tipo, para lo que podría ser, tener o hacer en la búsqueda de las metas que le importan de verdad.

Practique el pensar en la «inmensidad del cielo»

En los estudios que realizó sobre las personas «con rendimiento óptimo», Charles Garfield hizo un descubrimiento interesante. Analizó a hombres y mujeres que, durante muchos años, sólo habían conseguido un resultado medio en el trabajo, pero que, de repente, estallaban consiguiendo unos logros y un éxito enormes. Descubrió que en el «punto de despegue» todos ellos habían empezado a practicar lo que llamó «pensar en la inmensidad del cielo».

En ese modo de pensar, uno imagina que todo le es posible, igual que cuando mira hacia un despejado cielo azul, sin límites. Se proyecta varios años hacia delante e imagina que su vida es perfecta en todos los sentidos. Luego mira el punto donde está y se hace la siguiente pregunta: ¿Qué tendría que haber pasado para que yo hubiera creado mi futuro perfecto?

A continuación vuelve al lugar donde está en el presente en su propia mente y pregunta: ¿Qué tendría que pasar a partir de este momento para que yo alcanzara todas mis metas en un momento del futuro?

No acepte compromisos en sus sueños

Cuando practique la *idealización* y la *orientación hacia el futuro*, no acepte compromisos en los sueños y visiones que tiene para usted y su futuro. No se conforme con metas menores o medios éxitos. Por el contrario, «alimente grandes sueños» y proyéctese mentalmente hacia delante, como si fuera una de las personas más poderosas del universo. Cree su futuro perfecto. Decida qué quiere de verdad antes de volver al momento presente y enfrentarse a lo que le es posible en su situación actual.

Empiece con su empresa y su carrera profesional. Imagine que su vida laboral fuera perfecta dentro de cinco años. Responda las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo sería?
2. ¿Qué estaría usted haciendo?
3. ¿Dónde lo estaría haciendo?
4. ¿Con quién estaría trabajando? ¿Qué nivel de responsabilidad tendría?
5. ¿Qué clase de conocimientos y habilidades tendría?
6. ¿Qué clase de metas estaría alcanzando?
7. ¿Qué categoría tendría en su campo?

Practique el pensar sin límites

Cuando conteste estas preguntas, imagine que no tiene límites. Imagine que todo le es posible. Peter Drucker dijo en una ocasión: «Sobrestimamos enormemente lo que podemos conseguir en un año, pero subestimamos enormemente lo que podemos conseguir en cinco años». No deje que eso le suceda a usted.

Ahora, imagine su vida económica perfecta en algún momento del futuro:

1. ¿Cuánto estaría ganando dentro de cinco años?
2. ¿Qué estilo de vida tendría?
3. ¿En qué tipo de casa viviría?
4. ¿Qué clase de coche conduciría?
5. ¿Qué tipo de lujos materiales se proporcionaría a usted y proporcionarían a su familia?
6. ¿Cuánto tendría en el banco?
7. ¿Cuánto ahorraría e invertiría cada mes y cada año?
8. ¿Qué fortuna querría tener al retirarse?

Imagine que tiene una pizarra mágica. Puede anotar en ella todo lo que quiera. Puede borrar cualquier cosa que haya sucedido en el pasado y crear cualquier imagen que desee para su futuro. Puede limpiar la pizarra en cualquier momento y empezar de nuevo. No está sometido a ninguna restricción.

Imagine su perfecta vida familiar

Mire a su familia y relaciones actuales y proyéctelas cinco años hacia el futuro:

1. Si su vida familiar fuera perfecta dentro de cinco años, ¿cómo sería?
2. ¿Con quién estaría usted? ¿Con quién *ya no* estaría?
3. ¿Dónde y cómo viviría?
4. ¿Qué clase de nivel de vida tendría?
5. ¿Qué clase de relaciones tendría con las personas más importantes de su vida, dentro de cinco años, si todo fuera perfecto en todos los sentidos?

Cuando fantaseamos e imaginamos un futuro perfecto, lo único que preguntamos es ¿*Cómo*? Es la pregunta más poderosa de todas. Hacerla repetidamente estimula nuestra creatividad y desencadena ideas que nos ayudan a alcanzar nuestras metas. Las personas carentes de éxito siempre se preguntan si una meta concreta es posible o no. Las que desarrollan al máximo su potencial sólo preguntan «¿*Cómo*?». Y luego se ocupan de encontrar los medios para convertir sus visiones y metas en realidades.

Salud y forma física ideales

Analice sus niveles de salud y forma física en todos los aspectos:

1. Si fuera un espécimen físico perfecto dentro de cinco años, ¿qué aspecto tendría y cómo se sentiría?
2. ¿Cuál sería su peso ideal?
3. ¿Cuánto tiempo haría ejercicio cada semana?
4. ¿Cuál sería su nivel global de salud?
5. ¿Qué cambios tendría que empezar a hacer hoy en su dieta, en su ejercicio habitual y en sus hábitos de salud para disfrutar de una salud física soberbia en un momento dado del futuro?

Luego imagine que es una persona importante e influyente, un «jugador» destacado, dentro de su comunidad. Hace una aportación significativa al mundo que le rodea. Marca una diferencia en su vida y en la vida de los demás. Si su posición y participación en la comunidad fueran ideales,

1. ¿Qué estaría haciendo?
2. ¿Con qué organizaciones trabajaría y a cuáles contribuiría?
3. ¿En qué causas cree profundamente y apoya y cómo podría participar más en esos campos?

¡Hágalo y ya está!

La principal diferencia entre los que consiguen resultados superiores y los que no los consiguen es la «orientación a la acción». Los hombres y mujeres que llevan a cabo hechos extra-

ordinarios en la vida están fuertemente inclinados a la acción. Actúan constantemente. Siempre están ocupados. Si tienen una idea, la ponen en práctica de inmediato.

Por el contrario, los que alcanzan pocos éxitos o no consiguen ninguno están llenos de buenas intenciones, pero siempre tienen una excusa para no hacer nada hoy. Con razón se dice: «De buenas intenciones está empedrado el camino al infierno».

Examínese en cuanto a su inventario personal de habilidades, conocimientos, educación, cualidades y capacidad. Si se desarrollara al máximo nivel posible para usted (y prácticamente no hay límites),

1. ¿Qué conocimientos y habilidades adicionales habría adquirido dentro de cinco años?
2. ¿En qué campos se le reconocería como absolutamente excelente en lo que hiciera?
3. ¿Qué estaría haciendo cada día a fin de desarrollar los conocimientos y habilidades que necesita para ser uno de los mejores en su campo en un momento dado del futuro?

Cuando haya contestado estas preguntas, la siguiente es: ¿Cómo? ¿Cómo se adquieren los conocimientos y la experiencia que necesitará para estar entre los primeros de su campo dentro de unos años?

Diseñe su calendario perfecto

Decida cómo querría que fuera su estilo de vida ideal, un día tras otro. Diseñe su calendario perfecto desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre.

1. ¿Qué le gustaría hacer en vacaciones?
2. ¿Cuánto tiempo le gustaría tener libre cada semana, mes y año?
3. ¿Adónde le gustaría ir?
4. ¿Cómo organizaría su año si no tuviera limitación alguna y dispusiera del control absoluto de su tiempo?

En Proverbios 29,18 se dice: «Cuando no hay visión, el pueblo se relaja». Esto significa que si carecemos de una visión «apasionante» para el futuro, «nos relajaremos» en nuestro interior, en tanto que careceremos de motivación y entusiasmo por lo que estemos haciendo. Pero el reverso de esto es que con una visión de futuro apasionante, estaremos continuamente motivados y estimulados, cada día, para dar los pasos necesarios y hacer que nuestra visión ideal llegue a ser realidad.

La llave de la felicidad

Recuerde: «La felicidad es la realización progresiva de un ideal valioso». Cuando tenga metas e ideales claros y apasionantes, se sentirá más contento con usted mismo y con su mundo. Será más positivo y optimista. Estará más animado y entusiasta. Se sentirá motivado *interiormente* para levantarse y ponerse en marcha cada mañana, porque cada paso que dé lo llevará en dirección a algo que es importante para usted.

Tome la resolución de pensar en su futuro ideal la mayor parte del tiempo. Recuerde que los mejores días de su vida son los del futuro. Los momentos más felices que experimentará están por llegar. Los ingresos más altos que ganará nunca van a materializarse en los meses y años venideros. El futuro será mejor que cualquier cosa que pueda haberle sucedido en el pasado. No hay límites.

Cuanto más claro tenga su futuro a largo plazo, más rápidamente atraerá a su vida a las personas y circunstancias que le ayudarán a hacer realidad ese futuro. Cuanto más claramente vea quién es usted y qué quiere, más conseguirá y con mayor rapidez, en todos los aspectos de su vida.

CREE SU PROPIO FUTURO

1. Imagine que hay una solución para cada problema, un medio de superar todas las limitaciones y ningún límite para que consiga todas las metas que se fije. ¿Qué haría de forma diferente?
2. Practique el «pensar desde el futuro». Proyétese cinco años hacia delante y vuelva la mirada al presente. ¿Qué habría tenido que suceder para que su mundo fuera ideal?
3. Imagine que su vida económica fuera perfecta en todos los sentidos. ¿Cuánto ganaría? ¿Qué fortuna tendría? ¿Qué pasos puede dar, empezando hoy, para hacer realidad esas metas?
4. Imagine que su vida personal y familiar fuera perfecta. ¿Cómo sería? Empezando hoy, ¿qué cosas tendría que hacer más y cuáles menos?
5. Planee su calendario perfecto. Diseñe su año desde enero a diciembre como si no tuviera ninguna limitación. ¿Qué cambiaría, empezando hoy?
6. Imagine que su salud y su forma física fueran perfectas en todos los sentidos. ¿Qué podría hacer, empezando hoy, para convertir su visión de sí mismo en realidad?

4

Aclare sus valores

*Un único universo hecho de todo lo que hay
y un único Dios en todo y un único principio del ser
y una única ley, la razón compartida
por todas las criaturas pensantes y una única verdad.*

MARCO
AURELIO

Una de las características más importantes de los líderes y de las personas de más éxito en cualquier terreno, es que saben *quiénes* son, en qué creen y qué defienden. La mayoría de personas está confusa respecto a sus metas, sus valores e ideales y, como resultado, van y vienen y logran muy poco. En cambio, los hombres y mujeres que llegan a ser líderes con las mismas capacidades y oportunidades, o incluso menos, consiguen grandes logros en todo lo que intentan.

La vida se vive de dentro afuera. El núcleo de nuestra personalidad son nuestros *valores*. Nuestros valores son los que hacen de nosotros quienes somos. Todo lo que hacemos en el exterior está dictado y determinado por nuestros valores interiores, sean éstos claros o confusos. Cuanta mayor claridad tengamos respecto a nuestros valores interiores, más precisos y efectivos serán nuestros actos exteriores.

Los cinco niveles de personalidad

Puede imaginar su personalidad pensando en una diana que tiene cinco círculos concéntricos. Su personalidad está formada por cinco anillos, que empiezan en el centro con sus valores e irradian hacia fuera hasta el siguiente círculo, que son sus convicciones.

Sus valores determinan sus convicciones, sobre usted mismo y sobre el mundo que le rodea. Si tiene valores positivos, como el amor, la compasión y la generosidad, estará convencido de que quienes habitan su mundo merecen esos valores y los tratará en consecuencia.

Sus convicciones determinan, a su vez, el tercer anillo de su personalidad, *sus expectativas*. Si tiene unos valores positivos, estará convencido de ser una buena persona. Si está convencido de ser una buena persona, esperará que le sucedan cosas buenas. Si espera que le sucedan cosas buenas, será positivo, animoso y orientado al futuro. Buscará lo bueno en otras personas y situaciones.

El cuarto nivel de su personalidad, determinado por sus expectativas, es su *actitud*. Su actitud será el reflejo o la manifestación externa de sus valores, convicciones y expectativas. Por ejemplo, si, según sus valores, éste es un buen mundo donde vivir y está convencido de que va a tener éxito en la vida, dará por sentado que todo lo que le sucede le ayuda en un modo u otro. Como resultado, tendrá una actitud mental positiva hacia los demás y ellos reaccionarán de forma positiva hacia usted. Será una persona más animosa y optimista. Será alguien con quien y para quien los demás querrán trabajar, a quien querrán comprar y vender y, en general, a quien ayudarán a tener más éxito. Por esta razón, una actitud mental positiva parece ir de la mano con grandes éxitos en todos los campos.

El quinto anillo, o nivel de vida, son sus actos. Sus actos externos serán, en última instancia, un reflejo de sus más íntimos valores, convicciones y expectativas. Por esa razón, lo que consiga en la vida y en el trabajo estará más determinado por lo que sucede en su interior que por cualquier otro factor.

Según el interior, así es el exterior

La mayoría de veces, se puede saber qué piensa alguien observando las condiciones de su vida externa. Una persona positiva, optimista, orientada a una meta y al futuro —en su interior— disfrutará una vida feliz, exitosa y próspera en el exterior, la mayor parte del tiempo.

Aristóteles dijo que el fin o propósito último de la vida humana es alcanzar la felicidad. Somos la felicidad misma cuando lo que hacemos en el exterior es *congruente* con nuestros valores internos. Cuando vivimos en completa armonía con lo que consideramos bueno y justo y verdadero, automáticamente nos sentimos felices y positivos respecto a nosotros mismos y a nuestro mundo.

Nuestras metas deben ser congruentes con nuestros valores y nuestros valores deben ser congruentes con nuestras metas. Por esta razón, aclarar nuestros valores suele ser el primer paso para conseguir grandes cosas y rendir al máximo. Para aclarar nuestros valores es indispensable que reflexionemos sobre qué es verdaderamente importante en nuestra vida. Luego tenemos que organizar toda nuestra vida en torno a esos valores.

Cualquier intento de vivir en el exterior de una manera que contradiga los valores que hay en su interior, le causará estrés, negatividad, infelicidad, pesimismo e, incluso, ira y frustración. La primordial responsabilidad que tiene hacia sí mis-

mo en la creación de una vida magnífica es, por lo tanto, que sus valores estén absolutamente claros en todo lo que haga.

Sepa lo que de verdad quiere

Stephen Covey dijo en una ocasión: «Cuando trepe, con gran esfuerzo, por la escalera del éxito, asegúrese de que está apoyada en el edificio adecuado». Muchas personas se esfuerzan mucho por conseguir unas metas que creen que quieren sólo para descubrir que, a fin de cuentas, sus logros no les producen satisfacción ni alegría. Y se preguntan si eso es todo lo que hay. Esto sucede cuando el logro externo no está en armonía con los valores internos. No permita que eso le pase a usted.

Sócrates dijo: «La vida sin preguntas no merece vivirse». Esto se aplica tanto a nuestros valores como a cualquier otro aspecto de nuestra vida. Aclarar nuestros valores es algo que hacemos según avanzamos. Continuamente detenemos el cronómetro, como si fuera tiempo muerto en un partido y preguntamos: «¿Cuáles son mis valores en este campo?»

En el evangelio según san Mateo (16,26), se dice: «¿De qué le servirá al hombre ganar el mundo entero, si arruina su alma?» Las personas más felices del mundo son las que viven en armonía con sus convicciones y valores más profundos. Las personas más infelices son las que intentan vivir de una forma incongruente con aquello que de verdad valoran y creen.

Confíe en su intuición

La confianza en sí mismo es el fundamento de la grandeza. Esa confianza procede de escuchar nuestra intuición, nuestra «queda y tranquila voz» interior. Los hombres y las mujeres

empiezan a hacerse grandes cuando empiezan a escuchar su voz interna y confían, total y absolutamente, en que un poder superior los guía en cada paso del camino.

Vivir en armonía con nuestros auténticos valores es el camino real a la autoconfianza, el autorrespeto y el orgullo personal. De hecho, casi todos los problemas humanos se pueden resolver volviendo a los valores. Siempre que sienta cualquier tipo de tensión mire en su interior y pregúntese: «¿De qué manera estoy comprometiendo mis valores más profundos en esta situación?»

Vigile su conducta

¿Cómo puede saber cuáles son sus auténticos valores? La respuesta es sencilla. Siempre demostramos cuáles son nuestros verdaderos valores en nuestros *actos* y especialmente cuando actuamos *bajo presión*. Siempre que nos vemos obligados a elegir entre dos tipos de conducta, actuamos de forma coherente con lo que es más importante y valioso para nosotros en ese momento.

De hecho, los valores están organizados jerárquicamente. Tenemos una serie de valores, algunos muy intensos e importantes y otros más débiles y menos importantes. Uno de los ejercicios más relevantes que puede hacer para determinar *quién es y qué quiere ser* en realidad es organizar sus valores por orden de prioridad. Cuando tenga clara la importancia relativa que tienen, podrá organizar su vida externa de tal forma que esté en armonía con ellos.

Examine su conducta pasada

Hay varios medios reveladores que le ayudarán a determinar sus propios valores. Para empezar, puede volver los ojos a su pasado. ¿Cómo ha actuado bajo presión en el pasado? ¿Qué elección hizo con su tiempo o dinero cuando se vio obligado a elegir? Sus respuestas le indicarán cuáles eran sus valores predominantes en aquel tiempo.

Dale Carnegie escribió: «Dime qué le da a alguien su máxima sensación de importancia y yo te diré cuál es toda su filosofía de la vida». ¿Qué hace que se sienta importante? ¿Qué eleva su autoestima? ¿Qué aumenta su sentimiento de propio respeto y orgullo personal? ¿Qué ha logrado en su vida pasada que le haya hecho sentir el máximo orgullo y satisfacción? Estas respuestas le proporcionarán una buena indicación de sus auténticos valores.

Determine lo que desea su corazón

El maestro espiritual Emmet Fox escribió sobre la importancia de descubrir «los deseos del corazón». ¿Qué desea su corazón? ¿Qué es lo que, en lo más profundo de su corazón, querría ser, tener o hacer en la vida? Como dice un amigo mío: «¿Para qué quiere ser famoso?»

¿Qué palabras le gustaría que emplearan los demás para describirlo cuando usted no está presente? ¿Qué le gustaría que dijeran en su funeral? ¿Cómo le gustaría que le recordaran su familia, sus amigos y sus hijos? ¿Cómo le gustaría que les hablaran de usted?

¿Qué clase de reputación tiene ahora? ¿Qué clase de reputación le gustaría tener en el futuro? ¿Qué tendría que empezar a hacer hoy a fin de crear esa reputación que desea?

Su pasado no es su futuro

Muchas personas tuvieron experiencias difíciles mientras crecían. Pasaron por tiempos duros y se asociaron con la gente equivocada. Se comportaron de forma ilegal o socialmente inaceptable. Algunos incluso fueron condenados y enviados a prisión por sus delitos. Pero en un cierto momento de su vida, decidieron cambiar. Pensaron seriamente en cómo querían que les conocieran o pensarán en ellos en el futuro. Decidieron cambiar de vida cambiando los valores por los que vivían. Al tomar esas decisiones y mantenerse fieles a ellas, cambiaron su vida. Y lo que otros han hecho, también usted puede hacerlo.

Recuerde: **No importa de dónde viene; lo único que realmente importa es adónde va.**

Si fuera una persona extraordinaria en todos los sentidos, ¿cómo se comportaría con los demás? ¿Qué clase de impresión dejaría en ellos al conocerlos y hablarles? Imagine que es usted una persona absolutamente perfecta, ¿en qué sería diferente de quien es hoy?

Cuánto se gusta a sí mismo

En psicología, su nivel de autoestima determina su nivel de felicidad. La propia estima se define como «cuánto se gusta a sí mismo». Esa autoestima viene, a su vez, determinada por su *propia imagen*, que es la manera en que se ve y piensa en sí mismo cuando se relaciona, cada día, con los demás. Su propia imagen es moldeada por su ideal de sí mismo, el cual está hecho de sus virtudes, valores, metas, esperanzas, sueños y aspiraciones.

Veamos qué han descubierto los psicólogos: Cuanto más coherente es nuestra conducta, en un momento dado, con lo

que sentimos que debe ser nuestra conducta *ideal*, más nos gustamos y respetamos a nosotros mismos y más felices somos.

Por el contrario, siempre que actuamos de una manera *incoherente* con nuestro ideal de conducta óptima, vivimos una imagen negativa de nosotros mismos. Sentimos que estamos actuando por debajo de nuestro nivel óptimo, por debajo de aquello a lo que realmente aspiramos. Como resultado, nuestra propia estima y nuestro nivel de felicidad disminuyen.

Actúe a su nivel óptimo

En el momento en que empezamos a andar, hablar y actuar de forma coherente con nuestros más altos ideales, nuestra propia imagen mejora y nos sentimos más satisfechos con nosotros mismos y con el mundo.

Por ejemplo, siempre que nos felicitan, nos elogian, nos dan un premio o reconocen nuestros logros, nuestra autoestima sube, a veces de forma espectacular. Nos sentimos contentos con nosotros mismos. Sentimos que toda nuestra vida está en armonía y que vivimos de forma congruente con nuestros más altos ideales. Sentimos que tenemos éxito y que somos valiosos.

Su objetivo debe ser crear de forma deliberada y sistemática las circunstancias que eleven su autoestima en todo lo que haga. Debe vivir su vida como si ya fuera esa persona extraordinaria que tiene intención de ser en el futuro.

Sepa en qué cree

¿Cuáles son sus valores hoy respecto a su *trabajo* y su *carrera profesional*? ¿Cree en los valores de integridad, trabajo duro,

fiabilidad, creatividad, cooperación, iniciativa, ambición y llevarse bien con los demás? Los que viven estos valores en su trabajo tienen mucho más éxito y son tenidos en más alta estima que quienes no lo hacen.

¿Cuáles son sus valores respecto a su *familia*? ¿Cree en la importancia del amor incondicional, del continuo ánimo y refuerzo, de la paciencia, el perdón, la generosidad, la calidez y la atención? Los que practican estos valores de forma coherente con quienes importan en su vida son mucho más felices que quienes no lo hacen.

¿Cuáles son sus valores respecto al *dinero* y el *éxito económico*? ¿Cree en la importancia de la honradez, la laboriosidad, el ahorro, la frugalidad, la educación y un rendimiento, calidad y constancia excelentes? Quienes practican esos valores tienen mucho más éxito en su vida económica que quienes no lo hacen y alcanzan sus metas económicas con mayor rapidez que ellos.

¿Y respecto a su salud? ¿Cree en la importancia de la disciplina, el dominio y el control de sí mismo en lo que hace a la dieta, el ejercicio y el descanso? ¿Se fija niveles altos de salud y buena forma y luego trabaja cada día para estar a la altura de esos niveles? Quienes ponen en práctica esos valores viven más tiempo y tienen una vida más sana que quienes no lo hacen.

Piense sólo en lo que quiere

Recuerde, nos convertimos en aquello en que pensamos la mayor parte del tiempo. Las personas felices y con éxito piensan en sus valores y en cómo pueden vivirlos y practicarlos en cada parte de su vida, cada día. La enorme compensación es que cuanto más viva su vida de forma coherente con sus valores, más feliz, más sano, más positivo y lleno de energía estará.

Sea fiel a sí mismo

Quizás el valor más importante de todos es el de la *integridad*. Un multimillonario me dijo una vez: «La integridad no es tanto un valor en sí mismo como el valor que garantiza todos los demás».

¡Fue una iluminación para mí! Una vez que hemos decidido que vamos a vivir de forma coherente con un valor, nuestro nivel de integridad determina si seguiremos o no adelante con nuestro compromiso. Cuanto más se discipline para vivir de forma coherente con lo mejor que conozca, mayor será su nivel de integridad. Y cuanto mayor sea su nivel de integridad, más feliz y más poderoso se sentirá en todo lo que haga.

Siempre se describe a los auténticos grandes hombres y mujeres como poseedores de altos niveles de integridad. Viven su vida de forma coherente con sus valores más altos, incluso cuando nadie los ve. Los hombres y mujeres mediocres, en cambio, siempre rebajan sus exigencias y comprometen su integridad, especialmente cuando nadie los ve.

Sea leal consigo mismo y con los demás

Decida hoy ser un hombre o una mujer de *honor*. Tome la resolución de decir la verdad y vivir en la verdad consigo mismo y con los demás. Cristalice sus valores en todos los campos de su vida. Anótelos. Piense en cómo actuaría si viviera en coherencia con esos valores y luego niéguese a comprometerlos por ninguna razón.

Una vez que acepte la total responsabilidad de su vida y de todo lo que le sucede, cree una imagen ideal de su propio futuro perfecto y aclare sus valores, estará listo para empezar a fijarse unas metas claras y específicas en todos los aspectos de su

vida. Estará en la rampa de lanzamiento y listo para despegar hacia las estrellas.

ACLARE SUS VALORES

1. Haga una lista de entre tres y cinco de los valores que actualmente son más importantes en su vida. ¿En qué cree realmente y qué defiende?
2. ¿Por qué cualidades y valores es mejor conocido hoy entre quienes lo conocen?
3. ¿Cuáles considera que son los valores más importantes que guían sus relaciones con los demás en la vida?
4. ¿Cuáles son sus valores respecto al dinero y el éxito económico? ¿Practica esos valores diariamente?
5. Describa su imagen de la persona ideal, la persona que usted más desearía ser si pudiera elegir sin ninguna limitación.
6. Redacte su propia necrológica para ser leída por sus amigos y familia en su funeral, exactamente como le gustaría que le recordaran.
7. ¿Qué cambio podría hacer en su conducta presente que le ayudara a vivir en una mayor armonía con sus valores?

5

Defina sus verdaderas metas

*Comprenda lo que quiere de verdad.
Eso evitará que se ponga a cazar moscas
y hará que ponga manos a la obra para extraer oro.*

WILLIAM MOULTON MARSDEN

Mi palabra favorita en la fijación de metas y en el éxito en general es «claridad». Hay una relación directa entre el nivel de claridad que tenemos sobre quiénes somos y qué queremos y prácticamente todo lo que conseguimos en la vida.

Los hombres y mujeres de éxito invierten el tiempo necesario en lograr una absoluta claridad sobre sí mismos y sobre lo que quieren de verdad, como si dibujaran un plano detallado para un edificio, antes de empezar la construcción. La mayoría de personas se limitan a lanzarse a la vida, como un perro que persigue un coche que pasa, y se preguntan por qué no parecen alcanzar nada ni conservar nada que valga la pena.

Henry David Thoreau escribió: «¿Habéis construido vuestros castillos en el aire? Bien. Ahí es donde deben ser construidos. Ahora, poned manos a la obra y construid cimientos debajo de ellos».

En este capítulo, empezará a cristalizar sus visiones y valores en metas y objetivos concretos en los que trabajar cada día.

Haga que sus metas sean personales

Anteriormente, mencionaba que es absolutamente esencial contar con un deseo intenso y ardiente para poder superar los obstáculos y alcanzar grandes metas. Para que su deseo sea lo bastante intenso, es preciso que sus metas sean puramente personales. Deben ser metas que usted elija por sí mismo, en lugar de metas que alguien quiere para usted o que usted quiere conseguir para agradar a alguien. En la fijación de metas, para que el proceso sea efectivo, debe ser usted absolutamente egoísta respecto a lo que *realmente* quiere para usted mismo.

Esto no significa que no haga cosas para los demás, tanto en casa como en el trabajo. Lo único que significa es que al fijarse metas para su propia vida, empiece por usted mismo y avance desde ahí.

La gran pregunta

Una de las preguntas más importantes cuando fijamos nuestras metas es esta: ¿Qué quiero, de verdad, hacer con mi vida? Si pudiera hacer o ser o tener algo en la vida, ¿qué sería?

Recuerde, no se puede alcanzar una diana que no se ve. Debe volver a esta pregunta una y otra vez en los próximos meses y años.

Al determinar sus auténticos valores, empiece con su visión, sus valores y sus ideales. Con frecuencia, al principio, le parecerán fantasías, cosas alejadas de la realidad. No obstante, ahora, su tarea es concretarlas, igual que cuando dibujamos la casa de nuestros sueños en un papel.

Decida qué quiere *de verdad*

Empiece con sus metas generales y luego pase a otras más específicas:

1. ¿Cuáles son sus tres metas más importantes en el trabajo y en su carrera, en este momento?
2. ¿Cuáles son sus tres metas económicas más importantes, en este momento?
3. ¿Cuáles son sus tres metas más importantes relativas a su familia o relaciones, en este momento?
4. ¿Cuáles son sus tres metas más importantes para su salud o buena forma, en este momento?

Identifique sus principales preocupaciones

La otra cara de la moneda de las preguntas anteriores es ésta: «¿Cuáles son mis tres mayores preocupaciones o inquietudes en la vida, en este momento?»

¿Qué le molesta, le preocupa, le inquieta y le obsesiona en su vida cotidiana? ¿Qué le exaspera o le irrita? ¿Qué le roba su felicidad, más que cualquier otra cosa? Como suele decir un amigo mío: «¿Dónde duele?»

Cuando haya identificado sus mayores problemas, preocupaciones o inquietudes, pregúntese:

1. ¿Cuáles son las soluciones ideales para cada uno de estos problemas?
2. ¿Cómo podría eliminar estos problemas o preocupaciones de forma inmediata?
3. ¿Cuál es el medio más rápido y directo para resolver cada problema?

Una espléndida herramienta de trabajo

En 1142, un filósofo británico, William de Ockham, propuso un método para resolver problemas que ha acabado conociéndose como «la navaja de Ockham». Este método se ha hecho famoso y popular a lo largo del tiempo. Ockham dijo: «La solución acertada a cualquier problema suele ser la más sencilla y directa, la que exige el menor número de pasos».

Muchas personas cometen el error de complicar en exceso sus metas y problemas, pero cuanto más complicada es la solución, menos probable es que llegue a ponerse en práctica y más tiempo será necesario para que dé resultado. Su objetivo debe ser simplificar la solución e ir directamente a la meta, con la mayor rapidez posible.

Doble sus ingresos

Muchas personas me dicen que les gustaría doblar sus ingresos. Si se dedican a la venta, les pregunto: «¿Cuál es el medio más rápido y directo de doblar sus ingresos?» Después de que me ofrezcan una serie de propuestas, les doy la que considero la mejor respuesta: «Doble la cantidad de tiempo que pasa con unos posibles clientes seleccionados».

El medio más directo de aumentar las ventas siempre ha sido el mismo: pasar más tiempo con los mejores posibles clientes. Si no mejora sus conocimientos ni cambia nada más en lo que está haciendo, pero dobla el número de *minutos* que pasa junto a sus posibles clientes cada día, probablemente doblará sus ingresos por ventas.

Según estudios que se remontan a 1928, en la actualidad un vendedor o vendedora medio pasa noventa minutos, cada día, con sus posibles clientes. Los vendedores mejor pagados,

pasan el doble o el triple de ese tiempo. Organizan su jornada de forma eficiente para estar seguros de estar más minutos en presencia de personas que pueden comprar y comprarán sus productos o servicios. De ahí que cuanto más tiempo pasan con sus clientes y posibles clientes, más competentes llegan a ser en la venta. Y cuanto mejores son, más venden y más ganan en menos tiempo.

Doble su productividad

Si examinara su trabajo, descubriría que el 20% de lo que hace representa el 80% de lo que hace. En mis Advanced Coaching Programs (Programas de formación superior), enseñamos a nuestros clientes a identificar ese 20% de actividades que les aportan el máximo valor y luego *doblar* su número.

En lugar de usar su inteligencia para hacer malabarismos con el tiempo y llevar a cabo un gran número de tareas, les enseñamos a hacer menos tareas, pero de mayor valor. Con este planteamiento, algunos de esos clientes doblan su productividad y, en consecuencia, sus ingresos en sólo treinta días, incluso si llevan muchos años trabajando en el mismo puesto.

Busque siempre la forma más sencilla y directa de llegar desde donde está hasta donde quiere estar. Busque la solución que tenga el menor número de pasos. Y, sobre todo, actúe. Póngase en marcha. Ponga manos a la obra. Cree una «sensación de urgencia». Las mejores ideas del mundo no tienen ningún valor hasta que se ejecutan. Como decía el poeta John Greenleaf Whittier: «De todas las palabras tristes de la lengua y la pluma, las más tristes son éstas: Podría haber sido».

Use una varita mágica

Al determinar sus verdaderas metas, use la técnica de la «varita mágica». Imagine que tiene una varita mágica con la que puede tocar un aspecto dado de su vida. Cuando mueve su varita mágica, sus deseos se hacen realidad.

Toque su trabajo y su carrera con una varita mágica. Si pudiera pedir tres deseos en su trabajo, ¿cuáles serían? Toque su vida económica con una varita mágica. Si pudiera pedir tres deseos en su vida económica, ¿cuáles serían?

Toque su vida familiar y sus relaciones con una varita mágica. Si pudiera pedir tres deseos en este campo, ¿cuáles serían? Si su vida familiar fuera ideal en todos los aspectos, ¿cómo sería?

Toque su salud y su buena forma física con una varita mágica. Si pudiera pedir tres deseos relativos a su cuerpo y su bienestar físico, ¿cuáles serían? Si su salud fuera perfecta, ¿en qué se diferenciaría de la de hoy?

Toque sus conocimientos y habilidades con una varita mágica. Si pudiera pedir tres aptitudes o cualidades, desarrolladas a un alto nivel, ¿cuáles serían? ¿En qué campos le gustaría descollar?

Por un lado, la técnica de la varita mágica es divertida, pero por otro, es muy reveladora. Siempre que imaginamos que tenemos una varita mágica, afloran nuestras verdaderas metas en ese terreno. También puede usar esa técnica para otras personas que no están seguras de qué quieren o adónde van. Es asombroso lo que aparece cuando se hace esta pregunta.

Seis meses de vida

Aquí tenemos otra pregunta para la fijación de metas que reflejará sus auténticos valores. Imagine que va al médico para un reconocimiento completo. El doctor le llama unos días más tarde y le dice: «Tengo buenas y malas noticias para usted. Las buenas noticias son que durante los próximos seis meses tendrá la vida más sana y llena de energía que podría imaginar. Las malas noticias son que, al final de esos 180 días y debido a una enfermedad incurable, morirá».

Si hoy averiguara que sólo le quedan seis meses de vida, ¿cómo pasaría esos seis últimos meses en la tierra? ¿Con quién pasaría ese tiempo? ¿Adónde iría? ¿Qué se esforzaría por concluir? ¿Qué haría más y qué haría menos?

Cuando nos hacemos esta pregunta, aquello que primero nos venga a la mente reflejará nuestros auténticos valores. Nuestra respuesta incluirá, casi siempre, a las personas más importantes de nuestra vida. Muy pocas personas dirían: «Bueno, pues me gustaría volver al despacho y responder unas cuantas llamadas telefónicas».

Elabore su lista de sueños

Para fijar sus auténticas metas, siempre pensando que no hay límite alguno, elabore una *lista de sueños*. En una lista así estará todo lo que le gustaría ser, tener o hacer en la vida, si no tuviera ninguna limitación.

Mark Victor Hansen, coautor de *Sopa de pollo para el alma*, nos recomienda que nos sentemos con un cuaderno delante y hagamos una lista de, por lo menos, cien metas que queramos alcanzar a lo largo de nuestra vida y que, a continuación, imaginemos que tenemos todo el tiempo, el dinero,

los amigos, las capacidades y recursos necesarios para alcanzarlas. Permitase soñar y fantasear. Anote todo lo que le gustaría tener, como si no existiera restricción alguna.

Lo asombroso es que, treinta días después de haber hecho esa lista de los cien sueños, en su vida empezarán a producirse acontecimientos extraordinarios y empezará a alcanzar sus metas a un ritmo que no puede ni siquiera imaginar en este momento. Esto parece sucedernos, prácticamente, a todos, una vez que hemos anotado un mínimo de cien metas. Debería probarlo. Quizá se sorprenda de los resultados.

El millonario instantáneo

Veamos otra pregunta que le ayudará a fijar sus metas: Si mañana ganara un millón de dólares en efectivo, libres de impuestos, ¿cómo cambiaría eso su vida? ¿Qué haría usted de forma diferente? ¿Qué empezaría y qué dejaría? ¿Qué haría más o menos que ahora? ¿Cuál sería la primera cosa que haría?

Esta es otra manera de preguntar, ¿En qué cambiaría su vida si fuera completamente *libre de elegir*? La razón primordial de que sigamos en situaciones que no son las mejores para nosotros es que tenemos miedo del cambio. Pero cuando imaginamos que disponemos de todo el dinero que podamos necesitar, para hacer o ser cualquier cosa que queramos ser, suelen aflorar nuestras auténticas metas.

Por ejemplo, si nuestro actual trabajo fuera el equivocado para nosotros, la idea de ganar una gran cantidad de dinero nos haría pensar en dejar ese empleo de inmediato. En cambio, si nuestro trabajo fuera el adecuado, ganar un montón de dinero no afectaría nuestra elección profesional en absoluto. Así que pregúntese: ¿Qué haría si, mañana, ganara un millón de dólares en efectivo, libres de impuestos?

Sin temor al fracaso

Aquí tiene otra pregunta para ayudarle a aclarar cuáles son sus auténticas metas: ¿Qué es lo que siempre ha querido hacer, pero ha tenido miedo de intentar? Al mirar alrededor y ver que otras personas hacen cosas que usted admira, ¿cuáles de ellas ha querido hacer desde siempre?

¿Ha querido fundar su propia empresa? ¿Ha querido presentarse para un cargo público? ¿Ha querido embarcarse en una nueva profesión? ¿Qué es lo que siempre ha querido hacer, pero ha tenido miedo de intentar?

Haga lo que más le gusta hacer

Al fijarse metas en la vida, a corto y a largo plazo, debe preguntarse constantemente: «¿Qué es lo que más disfruto haciendo en cada campo de mi vida?» Por ejemplo, si, en el trabajo, pudiera hacer una única cosa todo el día, ¿cuál sería? Si pudiera dedicarse a una tarea o actividad a jornada completa, sin cobrar, ¿cuál sería? ¿Qué tipo de trabajo o actividad le produce la máxima alegría y satisfacción?

El psicólogo Abraham Maslow identificó lo que llamó «experiencias cumbre», esos momentos u ocasiones en que un individuo se siente más feliz, más eufórico y más lleno de entusiasmo. Uno de sus principales fines en la vida es disfrutar de tantas experiencias cumbre como sea posible. Esto se consigue haciendo memoria e identificando cuáles fueron esos momentos de experiencia cumbre en el pasado y luego imaginando cómo podría repetirlos en el presente y el futuro. ¿Cuáles han sido sus momentos de máxima felicidad en la vida hasta este momento? ¿Cómo podría lograr más momentos así en el futuro? ¿Qué es, de verdad, lo que más le gusta hacer?

Deje su huella

También debemos tener metas para comprometernos con la sociedad y la comunidad y aportarles algo. ¿Qué querría cambiar en su mundo? ¿Para qué o en qué organizaciones, causas, necesidades o problemas sociales le gustaría trabajar? ¿Qué cambios le gustaría ver? ¿Quién hay, menos afortunado que usted a quien le gustaría ayudar?

Si fuera independiente y rico, ¿qué causas apoyaría? Y sobre todo, ¿qué podría hacer hoy para empezar a cambiar las cosas en su mundo? No espere hasta alguna fecha futura, cuando todas las condiciones sean ideales. Empiece hoy, del modo que sea.

Fíjese metas económicas claras

Uno de los campos más importantes en la fijación de metas es su economía. Si pudiera ganar y acumular todo el dinero que necesita, es probable que lograra alcanzar la mayoría de sus metas no económicas de una forma más rápida y fácil.

Si su vida fuera ideal, ¿cuánto dinero le gustaría ganar cada mes, cada año? ¿Cuánto le gustaría ahorrar e invertir cada mes, cada año?

¿Qué fortuna le gustaría tener en el futuro? ¿Qué clase de patrimonio le gustaría reunir para cuando se retire y cuándo le gustaría retirarse? La mayoría de personas está absolutamente confusa respecto a sus metas económicas, pero cuando conseguimos definirlas con absoluta claridad, nuestra capacidad para alcanzarlas aumenta de forma espectacular.

La claridad transforma los sueños en realidades

Cuando tenga absolutamente claro lo que quiere, podrá pensar en sus metas la mayor parte del tiempo. Y cuanto más piense en ellas, más rápidamente se materializarán en su vida.

Este sistema de interrogarnos sobre cuáles son nuestras metas en cada parte de nuestra vida sirve para aclararnos las ideas y hacer que nos concentremos más y nos definamos mejor. Como dice Zig Ziglar: «Se pasa de ser un genérico ambulante a ser un específico con sentido».

Sobre todo, alcanzará un punto donde podrá determinar cuál es su principal propósito en la vida. Ese es el trampolín para alcanzar grandes logros y habilidades extraordinarias.

El tema de los próximos capítulos será entender cuál es su propósito claro más importante y cómo conseguirlo.

DEFINA SUS VERDADERAS METAS

1. Anote cuáles son, en este momento, sus tres metas más importantes en la vida.
2. ¿Cuáles son, en este momento, sus tres problemas o preocupaciones más acuciantes?
3. Si mañana ganara un millón de dólares, en efectivo y libres de impuestos, ¿qué cambiaría en su vida de forma inmediata?
4. ¿Qué le gusta, de verdad, hacer? ¿Qué le proporciona la máxima sensación de valor, importancia y satisfacción?
5. Si pudiera tocar su vida con una varita mágica y tener todo lo que quisiera, ¿qué desearía?
6. ¿Qué haría, cómo pasaría el tiempo, si sólo le quedaran seis meses de vida?

7. ¿Qué querría, de verdad, hacer con su vida si no tuviera ninguna limitación?

6

Decida cuál es su primer propósito claro

*Hay una cualidad que se debe poseer para ganar
y es la claridad de propósito; saber qué se quiere
y desear ardientemente poseerlo.*

NAPOLEON
HILL

Dado que nos convertimos en lo que pensamos la mayor parte del tiempo, tener un propósito definido nos proporciona un punto de enfoque para todos los momentos en que estamos despiertos. Como decía Peter Drucker: «Siempre que nos encontramos con que algo se está haciendo, nos encontramos a un monomaniaco con una misión».

Cuanto más piense en su primer propósito y en cómo alcanzarlo, más activará la Ley de la Atracción en su vida. Empezará a atraer personas, oportunidades, ideas y recursos que le ayudarán a avanzar con mayor rapidez hacia su meta y que acercarán esa meta con mayor rapidez hacia usted.

Por la Ley de la Correspondencia, su mundo exterior de experiencias se corresponderá y armonizará con su mundo interior de metas. Cuando tenga un propósito claro en el que piense, hable y trabaje todo el tiempo, su mundo exterior lo reflejará, como si fuera un espejo.

Además, un propósito claro activa su mente subconsciente en su beneficio. Cualquier idea, plan o meta que puede definir con claridad en su mente consciente empezará, de forma inmediata, a ser llevada a la realidad por su mente subcon-

ciente (y por su mente supraconsciente, como veremos más adelante).

Active su córtex reticular

Cada persona tiene dentro del cerebro un órgano especial llamado el «córtex reticular». Esta pequeña parte del cerebro, con forma de dedo, funciona de un modo similar a la centralita telefónica de un gran edificio de oficinas. Igual que todas las llamadas se reciben en la centralita y luego se desvían al receptor adecuado, toda la información que entra por nuestros sentidos se redirige a través del córtex reticular hasta la parte pertinente de nuestro cerebro o nuestra consciencia.

El córtex reticular contiene nuestro *sistema de activación reticular*. En cuanto le enviamos un mensaje relativo a nuestra meta, se pone en marcha y hace que seamos intensamente conscientes y estemos alerta a las personas, la información y las oportunidades de nuestro entorno que nos ayudarán a alcanzar esa meta.

Un coche deportivo rojo

Por ejemplo, imagine que ha decidido comprarse un coche deportivo rojo y lo anota como meta. Empieza a pensar y a visualizar un coche deportivo rojo. Este proceso envía a su córtex reticular el mensaje de que un coche deportivo rojo es ahora importante para usted. De inmediato, la imagen de un coche deportivo rojo aparece en la pantalla de su radar mental.

A partir de ese momento, empezará a ver coches deportivos rojos en todas partes. Incluso los verá circulando y doblando esquinas a varias manzanas de distancia. Los verá aparcados

frente a las casas y en las salas de exposición. Dondequiera que vaya, parecerá que su mundo está lleno de coches deportivos rojos.

Si decidiera comprarse una motocicleta, empezaría a ver motocicletas por todas partes. Si decidiera irse de viaje a Hawái, empezaría a ver carteles, anuncios, folletos y documentos de televisión con información sobre vacaciones en Hawái. Cualquiera que sea el mensaje relativo a una meta que envíe a su córtex reticular, hará que su sistema de activación reticular lo alerte de todos los medios posibles para convertir esa meta en realidad.

Alcance la independencia económica

Si decide llegar a ser independiente económicamente, empezará a observar, en su entorno y de repente, todo tipo de oportunidades y posibilidades relacionadas con alcanzar sus metas económicas. Encontrará reportajes en los periódicos e identificará libros sobre el tema dondequiera que vaya. Recibirá información y ofertas por correo. Se encontrará en medio de conversaciones sobre cómo ganar e invertir dinero. Le parecerá que está rodeado de ideas e información que puede serle útil para alcanzar sus metas.

Por otro lado, si no le da unas instrucciones claras a su córtex reticular y a su mente subconsciente, pasará por la vida como si condujera en medio de la niebla. Será, en gran medida, inconsciente de todas esas oportunidades y posibilidades que le rodean. Raramente las verá o se apercibirá de ellas.

Se ha dicho que la atención es la llave de la vida. Allí donde va nuestra atención, también va nuestra vida. Cuando decidimos cuál es nuestro propósito claro más importante, aumenta nuestro nivel de atención y nuestra sensibilidad ante

cualquier cosa que pueda ayudarnos a conseguir esa meta con mayor rapidez.

Su primer propósito claro

Su primer propósito claro puede definirse como la meta que tiene la máxima importancia para usted en este momento. Es la meta que le ayudará, más que cualquier otro factor, a alcanzar más de sus otras metas. Debe tener las siguientes características:

1. Debe ser algo que usted quiera, de verdad, *personalmente*. Su deseo de alcanzar esta meta debe ser tan intenso que la misma idea de cumplir su propósito lo entusiasme y haga que se sienta feliz.
2. Debe ser claro y específico. Debe poder definirlo con palabras. Debe poder anotarlo con tanta claridad que hasta un niño podría leerlo y saber exactamente qué es lo que usted quiere y ser capaz de determinar si lo ha conseguido o no.
3. Debe ser mensurable y cuantificable. En lugar de «Quiero hacer un montón de dinero», debe ser más parecido a «Ganaré 100.000 dólares al año para (una fecha específica)».
4. Debe ser creíble y realizable. Su propósito más importante no puede ser tan enorme o ridículo que resulte completamente inalcanzable.
5. Su propósito más importante debe tener unas probabilidades de éxito razonables, quizá del 50% al empezar. Si nunca ha conseguido una meta importante antes, fije una que tenga entre un 80 y un 90% de probabilidades de éxito. Haga que sea fácil para usted, por lo menos al principio.

Más tarde, puede fijarse metas enormes con muy pocas posibilidades de éxito y seguirá estando motivado para dar los pasos necesarios para alcanzarlas. Pero, al principio, fíjese metas creíbles y alcanzables y que tengan una alta probabilidad de éxito, para tener la seguridad de *ganar* desde el principio.

6. Su propósito más importante debe estar en *armonía* con sus otras metas. No puede querer triunfar económicamente en su profesión, por un lado y, por el otro, dedicar la mayor parte de su tiempo a jugar al golf. Sus principales metas deben estar en armonía con sus metas menores y ser congruentes con sus valores.

Mantenga los pies en el suelo

Una mujer me abordó en uno de mis seminarios y me dijo que había decidido cuál era su primer propósito claro. Le pregunté cuál era y me dijo: «Voy a ser millonaria en un año».

Curioso, le pregunté cuánto dinero tenía, aproximadamente, en aquel momento. Resultó que estaba prácticamente en la ruina. Le pregunté qué clase de trabajo hacía. Resultó que acababan de despedirla debido a su incompetencia. Entonces le pregunté por qué se fijaba una meta para conseguir un millón de dólares en un año, en esas circunstancias.

Me contestó que yo había dicho que uno se podía poner como meta cualquier cosa que quisiera, siempre que lo hiciera con claridad; por lo tanto, estaba convencida de que eso era lo único que necesitaba para tener éxito. Tuve que explicarle que, en sus circunstancias actuales, su meta era tan poco realista y tan inalcanzable que sólo serviría para que se desanimara cuando descubriera lo lejos que estaba de ella. Una meta así acabaría *desmotivándola*, en lugar de motivarla para hacer lo

que necesitaba hacer a fin de alcanzar el éxito económico en los próximos años.

Sea sincero consigo mismo

En otro de mis seminarios, un hombre me dijo que su primer propósito era la «paz mundial». Le expliqué que, a menos que fuera el jefe de Estado de una de las principales superpotencias, la influencia que podría ejercer para conseguir la paz mundial era muy pequeña. Una meta así sólo le impediría fijarse otra, personal, que pudiera alcanzar, algo en lo que pudiera trabajar cada día. Se marchó, visiblemente irritado y descontento con mi renuencia a darle alas en su fantasía.

En ambos casos, estas personas usaban la fijación de metas en *contra* de ellos mismos. Se situaban en condiciones de fracasar, al crear unas metas tan inalcanzables que pronto se desanimarían y dejarían de hacer cualquier esfuerzo.

Existe un peligro real cuando empezamos a fijarnos grandes metas y debemos tener cuidado y evitar hacerlo. Podemos meternos en un callejón sin salida que nos aboque al desánimo y la desmotivación en lugar de al entusiasmo y la pasión.

No se sabotee

Yo cometí este mismo error cuando era joven. Cuando empecé a fijarme metas, elegí una meta económica que era diez veces superior a lo que había ganado nunca en la vida. Después de muchos meses, sin hacer ningún progreso, comprendí que tener esa meta no me ayudaba. Como estaba tan lejos de cualquier cosa que hubiera conseguido nunca, no tenía el poder de motivarme. En lo más profundo de mi corazón, aunque quería

conseguirla, no *creía* que fuera posible hacerlo. Y como no lo creía posible, mi mente subconsciente lo rechazaba y mi córtex reticular no funcionaba, sencillamente. No deje que esto le suceda a usted.

La gran pregunta

La pregunta clave para determinar su primer propósito claro es: **¿Qué cosa fabulosa se atrevería a soñar, si supiera que no puede fracasar?**

Si le garantizaran, con total seguridad, que conseguiría con éxito una meta, grande o pequeña, a corto o a largo plazo, ¿cuál sería esa meta? Sea cual fuere su respuesta a esta pregunta, si puede anotarla, es probable que pueda conseguirla. A partir de ese momento, la única pregunta que debe hacerse es «¿Cómo?» El único límite real es con cuánta fuerza la desea y cuánto tiempo está dispuesto a trabajar para alcanzarla.

Un ganador del premio Nobel

Uno de los participantes en mis seminarios, profesor de química de una importante universidad, había ganado el premio Nobel de Química dos años antes, junto a otros dos científicos. Me dijo que cuando empezó sus estudios universitarios, a los veintitantos años, decidió que quería hacer una aportación de importancia en el mundo de la química. Ese era su primer propósito claro. Se concentró en él durante más de veinte años. Y al final, tuvo éxito.

Me dijo: «Lo tenía claro desde el principio. Nunca dudé que, finalmente, haría una aportación tan significativa a la quí-

mica que ganaría el premio Nobel. Me sentí feliz cuando me lo concedieron, pero no fue una sorpresa».

Esté dispuesto a pagar el precio

Todo el mundo quiere ser millonario o multimillonario. La única cuestión es si está o no está dispuesto a hacer todo lo necesario e invertir todos los años que se requieran para alcanzar esa meta económica. Si lo está, no hay prácticamente nada que pueda impedirselo.

El ejercicio de las diez metas

Aquí tiene un ejercicio. Tome una hoja de papel y escriba una lista de diez metas que le gustaría alcanzar en un futuro inmediato. Anótelas en presente, como si ya las hubiera conseguido. Por ejemplo, escriba «Peso x kilos», o «Gano x dólares al año».

Cuando haya completado la lista, revísela y hágase esta pregunta: ¿Cuál de estas metas, si pudiera alcanzarla de inmediato, tendría el máximo efecto positivo en mi vida?

En casi todos los casos, esa meta es su propósito claro más importante. Es la meta que puede tener el máximo efecto tanto en su vida como en la consecución de la mayoría de sus otras metas.

Cualquiera que sea la meta que elija, anótela en un papel aparte. Escriba todo lo que se le ocurra que puede hacer para alcanzarla y luego actúe en, por lo menos, uno de los puntos de su lista. Escríbalo en una cartulina que pueda llevar consigo y revisar regularmente. Piense en esta meta por la mañana, a mediodía, por la tarde y por la noche. Busque continuamente me-

dios para alcanzarla. La única pregunta que debe hacerse es: ¿Cómo?

Piense en su meta

Su selección de un propósito claro y su decisión de concentrarse, resueltamente, en él, superando todos los obstáculos y dificultades hasta conseguirlo, hará más para cambiar su vida a mejor que cualquier otra decisión que tome. Sea cuál fuere su primer propósito claro, anótelo y empiece a trabajar en él hoy mismo.

DECIDA CUÁL ES SU PRIMER PROPÓSITO CLARO

1. ¿Qué cosa fabulosa se atrevería a soñar si supiera que no puede fracasar?
2. Haga una lista de diez metas que le gustaría conseguir en los próximos meses o años, en tiempo presente. De esa lista, seleccione la que tendría el máximo efecto positivo en su vida.
3. Determine cómo medirá el progreso y el éxito en la consecución de esa meta. Anótelo.
4. Haga una lista de lo que puede hacer para avanzar hacia su meta. Empiece a trabajar, de forma inmediata, en una de esas cosas.
5. Determine el precio que tendrá que pagar en trabajo, tiempo y entrega adicionales para alcanzar su meta y luego póngase en marcha y empiece a pagarlo.

7

Analice sus convicciones

Lo único que separa a un hombre de lo que quiere en la vida es, con frecuencia, simplemente la voluntad para intentarlo y la fe para creer que es posible.

RICHARD M. DEVOS

Quizá la más importante de todas las leyes mentales es la Ley de la Convicción. Esta ley dice que **cualquier cosa que creamos con convicción se convierte en realidad**. No creemos lo que vemos, vemos aquello en lo que ya creemos. En realidad, contemplamos nuestro mundo a través de un cristal de creencias, actitudes, prejuicios e ideas preconcebidas. No somos lo que creemos que somos, pero lo que creemos, eso somos.

En Proverbios (23,7) se dice que como un hombre «piensa en su corazón, así es». Esto significa que siempre actuamos exteriormente basándonos en nuestras creencias y convicciones más profundas sobre nosotros mismos.

En Mateo (9,27) se dice: «Hágase en vosotros según vuestra fe». Es otra manera de decir que lo que creemos de verdad se convierte en nuestra realidad y determina lo que nos sucede.

William James decía en 1905: «La convicción crea el hecho real». Y también: «La mayor revolución de mi generación es el descubrimiento de que los individuos, cambiando sus actitudes mentales internas, pueden cambiar los aspectos externos de su vida».

Cambie su forma de pensar, cambie su vida

En la vida, toda mejora se origina al cambiar lo que creemos de nosotros mismos y de nuestras posibilidades. El crecimiento personal se origina al cambiar lo que creemos que podemos hacer y lo que creemos que no es posible. ¿Le gustaría doblar sus ingresos? ¡Claro que sí! La pregunta es: ¿Cree que es posible? ¿Y triplicarlos? ¿También lo cree posible?

Sea cual fuere su nivel de escepticismo, déjeme hacerle una pregunta. Desde que empezó a trabajar, en su primer trabajo, ¿no ha doblado o triplicado ya sus ingresos? ¿No está ganando ya más de lo que ganaba cuando empezó? ¿No se ha demostrado ya a sí mismo que es posible doblar y triplicar sus ingresos? Y lo que ha hecho antes, también puede volver a hacerlo —probablemente una y otra vez— si aprende cómo. Lo único que tiene que hacer es creer que es posible.

Napoleon Hill dijo: «Cualquier cosa que la mente humana pueda concebir y creer, lo puede conseguir».

Su programa maestro para el éxito

Puede que el mayor avance del siglo xx en el campo del potencial humano fuera el descubrimiento del concepto de sí mismo. Todo lo que hacemos o conseguimos en la vida, cada pensamiento, sentimiento o acto, está controlado y determinado por el concepto que tenemos de nosotros mismos. **Su concepto de sí mismo precede y predice sus niveles de actuación y eficacia en todo lo que haga**. Su concepto de sí mismo es el programa maestro de su ordenador mental. Es el sistema operativo básico. Todo lo que logre en el mundo exterior será el resultado del concepto que tenga de sí mismo.

Lo que los psicólogos han descubierto es que nuestro

concepto de nosotros mismos está formado por la suma total de todo lo que creemos, sentimos y opinamos de nosotros mismos y de nuestro mundo. Por esta razón, siempre actuamos de una manera coherente con ese concepto de nosotros mismos, tanto si éste es positivo como si es negativo.

Basura dentro, basura fuera

Veamos un interesante descubrimiento sobre el concepto de sí mismo. Aunque esa idea esté formada por creencias *erróneas* sobre usted y su mundo, en lo que a usted respecta, son hechos y pensará, sentirá y actuará en consecuencia.

En realidad, lo que creemos de nosotros mismos es en gran medida *subconsciente*. Con frecuencia, esas opiniones no se basan, en absoluto, en hechos. Son el resultado de informaciones que hemos ido absorbiendo a lo largo de la vida y de la forma en que hemos procesado esa información. Nuestras creencias han sido moldeadas y formadas por la primera infancia, por nuestros amigos y conocidos, por nuestras lecturas y educación, por nuestras experiencias —tanto positivas como negativas— y por mil factores más.

Las peores creencias de todas son las *autolimitadoras*. Si cree que está limitado en cualquier sentido, tanto si es verdad como si no, esa limitación se convierte en verdad para usted. Si lo cree, actuará como si fuera deficiente en ese campo concreto del conocimiento o la capacidad. Superar las convicciones que nos autolimitan y las limitaciones que nos imponemos a nosotros mismos suele ser el mayor obstáculo que hay entre nosotros y nuestro pleno potencial.

No haga caso a los expertos

Albert Einstein fue expulsado de la escuela, cuando era joven, por su incapacidad de aprendizaje. Les dijeron a sus padres que era incapaz de aprender, pero ellos se negaron a aceptar este diagnóstico y se encargaron de que recibiera una educación excelente.

El doctor Albert Schweitzer tuvo el mismo problema cuando era niño. Recomendaron a sus padres que lo pusieran de aprendiz de zapatero para que tuviera un trabajo seguro y fijo cuando fuera mayor. Estos dos hombres terminaron consiguiendo sus doctorados antes de los veinte años y dejaron su huella en la historia del siglo xx.

Según un artículo, aparecido en la revista *Fortune*, sobre problemas de aprendizaje en el mundo de los negocios, a muchos presidentes y ejecutivos de alto rango de las 500 empresas de *Fortune* se les diagnosticó en la escuela que no eran especialmente brillantes ni capaces. Pero, trabajando duro, consiguieron alcanzar un gran éxito en su campo.

Thomas Edison fue expulsado de la escuela en el sexto curso. Les dijeron a sus padres que sería una pérdida de tiempo gastar dinero en su educación, porque no era especialmente listo ni capaz de aprender nada. Edison se convertiría en el máximo inventor de la edad moderna. Este tipo de historia se ha repetido miles de veces.

Las convicciones autolimitadoras, basadas, a veces, en una única experiencia o un comentario hecho al azar, pueden frenar su avance durante muchos años. La mayoría de nosotros hemos pasado por la experiencia de llegar a dominar, con gran sorpresa por nuestra parte, conocimientos en un campo para el que pensábamos que no estábamos dotados en absoluto. Puede que esto le haya pasado a usted también. De repente nos damos cuenta de que esas ideas restrictivas que teníamos sobre

nosotros mismos en ese campo no se basaban, en absoluto, en hechos.

Es usted mejor de lo que piensa

La escritora Louise Hay dice que las raíces de la mayoría de los problemas de la vida están en la sensación de «No soy lo bastante bueno». Alfred Adler dice que tener sentimientos de «inferioridad» es la herencia natural del hombre occidental, unos sentimientos que empiezan en la infancia y, con frecuencia, continúan a lo largo de la vida adulta.

Muchas personas, debido a sus convicciones negativas, la mayoría de las cuales son falsas, piensan *erróneamente* que están limitadas en inteligencia, talento, capacidad, creatividad o destreza de algún tipo. En casi todos los casos, esas creencias son falsas.

El hecho es que tiene usted más potencial del que podría llegar a usar en toda su vida. Nadie es mejor que usted ni más listo que usted. Las personas son, solamente, más listas o mejores en diferentes campos, en diferentes momentos.

Usted podría ser un genio

Según Howard Gardner, de la Universidad de Harvard, artífice del concepto de las inteligencias múltiples, poseemos, por lo menos, diez inteligencias diferentes, en cualquiera de las cuales podríamos ser un genio.

Por desgracia, tanto en la escuela como en la universidad, sólo se miden dos de esas inteligencias: la verbal y la matemática. Pero podríamos ser genios en el campo de la inteligencia *visual-espacial* (arte, diseño), *emprendedora* (fundación de em-

presas), *física o kinestésica* (deportes), *musical* (interpretación o composición), *interpersonal* (llevarse bien con los demás), *intrapersonal* (comprenderse a sí mismo a un nivel profundo), *intuitiva* (capacidad para percibir qué es lo que hay que hacer o decir), *artística* (crear obras de arte) o *abstracta* (físicas, ciencias).

Como dice un letrero en la pared de una escuela de un barrio deprimido de una ciudad: «Dios no hace basura». Cada uno de nosotros es capaz de alcanzar la excelencia de alguna manera, en algún campo. Dentro de usted, en este mismo momento, hay la capacidad de funcionar a niveles geniales o excepcionales en una, por lo menos y, quizás, en varias inteligencias diferentes. Su tarea consiste en descubrir en cuál o cuáles.

Es usted responsable, para consigo mismo, de desechar todas esas creencias autolimitadoras y aceptar que es una persona con una capacidad y talento extraordinarios. Está hecho para la grandeza y diseñado para el éxito. Tiene aptitudes y capacidades que nunca han sido explotadas. Tiene la capacidad, en este mismo momento, de alcanzar casi cualquier meta que se fije, si está dispuesto a trabajar con la intensidad y durante el tiempo suficientes para lograrlo.

Sus convicciones son adquiridas, no innatas

Lo bueno de las convicciones es que *todas ellas son aprendidas*. Por lo tanto, pueden «desaprenderse», especialmente si no son útiles. Cuando vino a este mundo, no tenía ninguna convicción en absoluto ni sobre usted mismo ni sobre religión, partido político, los demás o el mundo en general. Hoy, «sabe» muchas cosas, pero, como escribió una vez el cómico Josh Billings: «No es lo que un hombre sabe lo que le perjudica. Es lo que sabe y que no es verdad».

Muchas cosas que usted *sabe* sobre sí mismo no son verdad, sencillamente. Y casi siempre se trata de convicciones que lo limitan. El punto de partida para liberar una parte mayor de su potencial es identificar esos convencimientos limitadores y luego preguntarse: ¿Y si no fueran verdad en absoluto?

¿Qué pasaría si fuera dueño de una extraordinaria capacidad en un campo en el que pensara que no era muy bueno, por ejemplo, la venta, la creación de empresas, el hablar en público o el hacer dinero?

Piense en usted de otra manera

Dondequiera que voy, por todo el mundo, he enseñado estos principios a decenas de miles de personas. Tengo archivadores llenos de cartas y mensajes electrónicos de personas que nunca antes habían oído hablar de las convicciones autolimitadoras. Sin embargo, una vez conocieron su existencia, cambiaron su actitud hacia sí mismos y empezaron a verse mucho más competentes y capaces en campos en los que nunca antes habían entrado.

En muy poco tiempo, empezaron a transformar su vida y cambiar sus resultados. Sus ingresos se doblaron y triplicaron y cuadruplicaron. Muchos de ellos llegaron a ser millonarios y multimillonarios. Pasaron desde el nivel inferior de su empresa al superior, de ser quien menos rendía en la fuerza de ventas a ser quien más ingresaba.

Después de cambiar sus convicciones sobre sí mismos y su potencial personal, adquirieron nuevos conocimientos y aceptaron nuevos retos. Se fijaron metas de mayor envergadura y pusieron todo el corazón en alcanzarlas. Al poner sus convicciones en tela de juicio y negarse a aceptar que estaban limitados en cualquier sentido, asumieron el control total de su

vida y de su carrera y se crearon nuevas realidades. Y lo que innumerables personas han hecho, usted también puede hacerlo.

Seleccione las convicciones que quiere

Imagine que existe una «Tienda de Convicciones», muy parecida a un establecimiento de programas informáticos, donde puede comprar una convicción para programar su mente subconsciente. Si pudiera elegir cualquier conjunto de convicciones, ¿cuáles le serían más útiles?

Le propongo una cosa; elija esta convicción: **Estoy destinado a ser un gran triunfador en la vida.**

Si está absolutamente *convencido* de que está destinado a triunfar, andará, hablará y actuará como si todo lo que le pasa en la vida formara parte de un gran plan destinado a hacer que tenga éxito. En realidad, así es como piensan los que ocupan los puestos más altos, en todos los campos.

Busque lo bueno

Los triunfadores buscan lo bueno en cualquier situación. Saben que siempre está ahí. No importa cuántos reveses y contratiempos experimenten, siempre dan por supuesto que conseguirán algo bueno de todo lo que les pasa. Están *convencidos* de que cualquier revés forma parte de un gran plan que los hace avanzar, inexorablemente, hacia el gran éxito que es inevitable para ellos.

Si sus convicciones son lo bastante positivas, buscará la *lección valiosa*, en cualquier contratiempo o dificultad. Creará confiadamente que hay muchas lecciones que tiene que aprender en el camino que le llevará a alcanzar y conservar su éxito

final. Por lo tanto, en cada problema verá una experiencia de aprendizaje. Napoleon Hill escribió: «Dentro de cada dificultad y de cada obstáculo hay la semilla de una ventaja o beneficio iguales o superiores».

Con esta clase de actitud, según asciende y avanza hacia la consecución de su primer propósito claro, se beneficiará de todo lo que le suceda, positivo o negativo.

Actúe como si se sintiera de una manera dada

En psicología y metafísica, la Ley de la Reversibilidad dice: «Es más probable que te obligues a actuar para sentir de una forma dada que lo es que te obligues a sentir para actuar de esa forma».

Esto significa que, al principio, quizá no se sienta como el gran triunfador que desea ser. No tendrá la seguridad en sí mismo que se deriva de un historial de éxitos. Con frecuencia, dudará de su propia capacidad y temerá el fracaso. Sentirá que no es lo bastante bueno, todavía no, por lo menos.

Pero si «actúa como si» ya fuera la persona que desea ser, con las cualidades y el talento que desea tener, sus actos generarán los sentimientos que los acompañan. En realidad, se obligará a actuar para sentir de la manera que quiere sentir debido a la Ley de la Reversibilidad.

Si quiere ser uno de los diez primeros en su sector, vístase como ellos. Arréglese como ellos. Organice sus hábitos de trabajo como ellos. Identifique a las personas de más éxito en su campo y úselas como modelos de comportamiento. Si es posible, vaya a verlos y pídales consejo sobre cómo avanzar con mayor rapidez. Y cualquiera que sea el consejo que le den, sígalo, de inmediato. Actúe.

Cuando empieza a andar, hablar, vestir y comportarse

como los diez primeros, pronto empezará a sentirse como ellos. Tratará a los demás como hacen esas diez personas. Trabajarán de la manera que ellas lo hacen. Empezará a recoger los resultados que ellas recogen. En un abrir y cerrar de ojos, será usted una de esas diez personas. Puede que sea algo trillado decir: «¡Fíngelo hasta que consigas que sea verdad!»; pero hay mucho de cierto en ello.

El secreto de un jefe de ventas

Tengo un amigo que es un jefe de ventas de gran éxito. Después de entrevistar y seleccionar a un nuevo vendedor, lo lleva a un concesionario de Cadillac e insiste en que cambie su viejo coche por un Cadillac nuevo. El vendedor suele mostrarse reacio a aceptar esa idea. Le asusta el precio del coche y los enormes plazos mensuales que tendría que pagar. Pero el jefe de ventas insiste en que compre el Cadillac como condición para conseguir el trabajo.

¿Qué cree que pasa a continuación? Primero, el vendedor se lleva el coche a casa y a su mujer casi le da un infarto al ver que se ha comprado un Cadillac nuevo. Pero cuando se calma, él la lleva a dar una vuelta por el vecindario en el coche nuevo. Los vecinos los ven pasar en el Cadillac y él los saluda. Luego aparca el coche frente a la casa. La gente viene a admirarlo. Poco a poco, de forma imperceptible, a un nivel subconsciente, su actitud hacia él mismo y hacia su potencial para ganar dinero empieza a cambiar.

Al cabo de pocos días, empieza a verse como la clase de persona que puede conducir un Cadillac nuevo. Empieza a verse como alguien que gana mucho dinero en su campo, como uno de los mejores de su sector. Y una y otra vez, sin que falle casi nunca, los vendedores de esta organización llegan a

ser superestrellas de la venta. Sus resultados se disparan y ganan mucho más que nunca antes. Pronto los plazos del nuevo Cadillac no les preocupan en absoluto, porque sus ingresos son mucho mayores.

Cree el equivalente mental

El maestro espiritual Emmet Fox dijo en una ocasión: «Su principal tarea en la vida es crear, dentro de usted, el equivalente mental de lo que quiere hacer realidad y disfrutar en el mundo».

Debe concentrarse en crear, dentro de usted, un convencimiento coherente con el gran éxito que quiere tener en su mundo. Esto lo conseguirá poniendo en tela de juicio sus creencias autolimitadoras, rechazándolas y luego actuando como si no existieran.

Reforzará la aparición de nuevas convicciones que mejoren su vida aumentando sus conocimientos y capacidades hasta el punto en que se sienta a la altura de cualquier exigencia o reto. Acelerará el desarrollo de convicciones nuevas y positivas fijándose metas mayores y más apasionantes en cualquier terreno. Finalmente, actuará continuamente como si ya fuera la persona que desea ser.

Su fin es reprogramar su mente subconsciente para el éxito, creando el *equivalente mental* de ese éxito en todo lo que haga o diga.

Actúe de forma coherente con su nueva imagen de sí mismo

Desarrollamos nuevas convicciones actuando de forma coherente con ellas, como si ya creyéramos que tenemos esas apti-

tudes y capacidades. Nos comportamos como personas positivas, optimistas y animosas con todos. Hacemos como si nuestro triunfo ya estuviera garantizado. Actuamos como si tuviéramos la secreta garantía del éxito y sólo nosotros lo supiéramos.

Nos damos cuenta que estamos desarrollando, forjando y controlando la evolución de nuestro carácter y personalidad por medio de todo lo que hacemos y decimos cada día.

Dado que llegamos a ser como pensamos, sólo debe decir y hacer lo que sea coherente con su ideal de sí mismo, con esa persona que más aspira a ser y con sus ideales de futuro a largo plazo. Sólo debe pensar y hablar sobre las cualidades y conductas que le hacen avanzar hacia la persona que quiere ser y hacia conseguir las metas que quiere alcanzar.

Tome una decisión

Tome, hoy mismo, la decisión de poner en tela de juicio y rechazar cualesquiera convicciones autolimitadoras que pudiera tener y que pudieran frenar su avance. Mire en su interior y cuestione los aspectos de su vida en que tenga dudas sobre sus aptitudes y talento. Puede preguntar a su familia y amigos si ven alguna de esas convicciones negativas que usted pudiera tener.

Con frecuencia, ellos serán conscientes de las convicciones autolimitadoras que usted tiene y de las que usted mismo no es consciente. En todos los casos, cuando las haya identificado, pregúntese: ¿Y si fuera verdad lo contrario?

¿Y si tuviera la capacidad para alcanzar un éxito extraordinario en un terreno en el que actualmente duda de sí mismo? ¿Y si lo hubieran programado desde la infancia con la capacidad de un genio en un campo concreto? Por ejemplo, ¿y si tu-

viera en su interior, en este mismo momento, la capacidad de ganar y conservar todo el dinero que pudiera querer, durante toda su vida? ¿Y si tuviera una predisposición especial para ganar dinero?

Si estuviera absolutamente convencido de que estas ideas son verdad, ¿qué cambiaría en su forma de hacer las cosas?

Mantenga la coherencia entre sus palabras y sus actos

Nuestras convicciones se manifiestan siempre en nuestras palabras y en nuestros actos. Asegúrese de que todo lo que dice y hace a partir de este momento sea coherente con lo que está convencido de que quiere tener y con la persona que quiere llegar a ser. Con el tiempo, substituirá un número creciente de esas convicciones autolimitadoras por otras que mejorarán su vida. Paulatinamente, se reprogramará por completo para el éxito. Cuando esto suceda, la transformación que tendrá lugar en su vida externa le asombrará, a usted y a los que le rodean.

ANALICE SUS CONVICCIONES

1. «¡Actúe como si!» Si fuera una de las personas más competentes y respetadas en su campo, ¿cómo cambiaría, respecto a hoy, su forma de pensar, actuar y sentir?
2. Imagine que tiene una predisposición especial para ganar dinero. Si fuera un administrador de dinero extremadamente competente, ¿cómo llevaría su economía?
3. Identifique las convicciones autolimitadoras que pueden estar frenando su avance. ¿Cómo actuaría si fueran totalmente falsas?

4. Seleccione una opinión respecto a sí mismo de la que le gustaría estar convencido en lo más profundo de su ser. Actúe como si ya estuviera convencido de que es verdad.
5. Examine la situación más difícil a la que se enfrenta en la actualidad. ¿Qué lecciones valiosas contiene que pueden ayudarlo a ser mejor en el futuro?

8

Empiece por el principio

Su problema es salvar la distancia entre donde está ahora y las metas que quiere alcanzar.

EARL NIGHTINGALE

Imagine que se dispusiera a atravesar un país de un extremo al otro. El primer paso que daría sería elegir su destino y luego coger un mapa para determinar cuál es el mejor medio de llegar allí. Cada día, antes de ponerse en marcha, se situaría en el mapa, mirando en qué lugar está y qué lugar quiere alcanzar en las próximas horas. La vida es algo muy parecido.

Una vez que hemos decidido cuáles son nuestros valores, visión, misión, propósito y metas, el siguiente paso es analizar el punto de partida. Exactamente, ¿dónde está hoy y qué tal le va en cada uno de los aspectos importantes de su vida, especialmente en lo que se refiere a sus metas?

Practique el principio de realidad

Jack Welch, presidente ejecutivo de General Electric durante muchos años, dijo, en una ocasión, que la cualidad más importante del liderazgo es el «principio de realidad». Lo definió como la capacidad de ver el mundo tal como realmente es, no como desearíamos que fuera. Empezaba todas las reuniones

que convocaba para hablar de una meta o un problema con la pregunta: ¿Cuál es la realidad?

Peter Drucker se refiere a esta cualidad como «honradez intelectual»; es decir, enfrentarse a los hechos exactamente tal como son antes de tratar de resolver un problema o tomar una decisión. Abraham Maslow escribió que la primera cualidad de la persona que se autorrealiza es la capacidad de ser absolutamente sincera y objetiva consigo misma. Lo mismo vale para usted.

Si quiere ser lo mejor que pueda ser y alcanzar lo que sea auténticamente posible para usted, debe ser despiadadamente honrado consigo mismo y respecto a su punto de partida. Debe sentarse y analizarse con todo detalle, para decidir exactamente dónde está hoy en cada campo.

Empiece por el principio

Por ejemplo, si decide perder peso, el primer paso que debe dar es pesarse. A partir de ahí, usará continuamente ese peso para medir si avanza o no avanza hacia su meta.

Si decide empezar un programa de ejercicio, el primer paso que debe dar es determinar cuánto ejercicio hace en este momento. ¿Cuántos minutos al día y a la semana hace ejercicio y con cuánta intensidad? ¿Qué tipo de ejercicio hace? Cualquiera que sea la respuesta, es importante que sea lo más precisa posible. Luego usará esa respuesta como punto de partida y elaborará sus planes para el futuro basándose en ella.

Determine su índice de ingresos por hora

Si quiere ganar más dinero, el primer paso es determinar exactamente cuánto gana ahora. ¿Cuánto ganó el año pasado y el anterior? ¿Cuánto ganará este año? La mejor medida de todas es cuánto gana por hora en este momento.

Puede determinar su índice de ingresos por hora dividiendo sus ingresos anuales por 2.000, número aproximado de horas laborales que hay en un año. Incluso mejor, puede dividir sus ingresos mensuales por 172, el número de horas que trabaja, como promedio, al mes.

Muchos de mis clientes, que trabajan en formación, calculan su nivel de ingresos por hora cada semana y lo comparan con el de las semanas anteriores. Luego se fijan una meta para aumentar el valor de lo que hacen cada hora, a fin de aumentar la cantidad que ganen a partir de ese momento. Usted debería hacer lo mismo.

Un tiempo o unas medidas económicas ajustadas mejoran el rendimiento

Cuando más ajustados y precisos sean los cálculos que haga en lo que se refiere a sus ingresos, o en cualquier otro campo, mejor y más rápido mejorará en cada uno de ellos. Por ejemplo, la mayoría de personas piensan en términos de salario mensual o anual. Esto resulta difícil de analizar y aumentar. En cambio, los que más rinden piensan en términos de ingresos por hora, que se pueden mejorar de minuto en minuto.

Dado que es usted el presidente de su propia empresa de servicios personales, debe tratarse como si estuviera en nómina. Imagine que se paga por hora. Sea tan exigente consigo mismo como lo sería con alguien que trabajara para usted. Nié-

guese a hacer nada que no le rinda el promedio deseado por hora.

Su valor neto actual

Si ha establecido una meta económica a largo plazo, el siguiente paso es que determine exactamente cuál es su patrimonio actual, en términos económicos. Si su meta es llegar a ser millonario en los próximos años, debe calcular, exactamente, cuánto tiene acumulado al día de hoy.

La mayoría de personas son confusas o insinceras respecto a este cálculo. Su auténtico patrimonio neto en dólares es la cantidad que le quedaría si vendiera todo lo que posee en este momento, al precio del mercado, y luego pagara todas sus deudas.

Muchas personas dan un alto valor a sus posesiones personales. Creen que su ropa, sus coches, muebles y aparatos electrónicos valen mucho dinero, pero el verdadero valor de estos artículos no suele ser mayor al 10 o el 20% del precio que pagaron por ellos.

Elabore planes económicos a largo plazo

Para hacer una planificación económica precisa, calcule su valor neto hoy, reste esa cantidad de su meta económica a largo plazo y, luego, divida el resultado por el número de años que piensa dedicar a alcanzar esa meta. De esta manera, sabrá exactamente cuánto tiene que ahorrar, invertir y acumular cada año, para llegar a ser económicamente independiente.

¿Es su meta realista, basada en su situación actual y en el tiempo que ha asignado para llegar adonde quiere? Si su meta

no es realista, obligúese a ser drásticamente honrado y revise tanto sus cálculos como sus previsiones.

Piense partiendo de cero

Cuando empiece a planear su futuro a largo plazo, uno de los ejercicios más valiosos que puede hacer se llama «pensar a partir de cero». Se trata de hacerse esta pregunta: Sabiendo lo que sé ahora, ¿hay algo de lo que hago que no volvería a hacer, si empezara de nuevo?

No importa quiénes seamos o qué estemos haciendo, hay actividades y relaciones en la vida que, sabiendo lo que sabemos ahora, no volveríamos a iniciar.

Es difícil, si no imposible, que haga progresos en la vida, si permite que le frenen decisiones tomadas en el pasado. Si hay algo en su vida en lo que no se metería hoy, su siguiente pregunta es: ¿Cómo puedo ponerle fin y con cuánta rapidez?

Evalúe cada aspecto de su vida

Aplique ese pensar a partir de cero a todo el mundo, tanto en su vida profesional como personal. ¿Hay alguna *relación* que, sabiendo lo que ahora sabe, no iniciaría? ¿Hay alguna persona con la que o para quien trabaja con la que no se relacionaría de nuevo? Sea absolutamente sincero consigo mismo cuando conteste a estas preguntas.

Examine todos los aspectos de su vida profesional. ¿Hay algún trabajo que haya aceptado y que, sabiendo lo que ahora sabe, no volvería a aceptar? ¿Hay algún aspecto de su negocio o trabajo en el que no se embarcaría de nuevo? ¿Hay alguna actividad, proceso, producto, servicio o gasto en su empresa en el

que, sabiendo lo que ahora sabe, no se volvería a embarcar hoy, si empezara de nuevo?

Después de las personas y el trabajo, mire sus inversiones. ¿Hay alguna inversión en tiempo, dinero o emociones que, sabiendo lo que ahora sabe, no haría ahora? Si la respuesta es sí, ¿cómo puede desprenderse de ella y con cuánta rapidez?

Esté dispuesto a hacer los cambios necesarios

Tengo un amigo que jugaba al golf en la escuela secundaria y en la universidad. Era soltero y jugaba varias veces a la semana. Organizaba toda su vida en torno al golf, volando incluso al sur en invierno para ir a campos que no estuvieran cubiertos por la nieve.

Con el tiempo, fundó y levantó una empresa, se casó y tuvo hijos. Pero seguía atrapado en la idea de jugar al golf varios días a la semana. A la larga, su enorme entrega de tiempo al golf empezó a afectar a su empresa, a su vida matrimonial y a su relación con sus hijos.

Cuando la tensión se hizo demasiado fuerte, se detuvo y valoró sus actividades a partir de cero. Comprendió que, sabiendo lo que ahora sabía, en su situación actual, tendría que reducir drásticamente el golf si quería alcanzar otras metas en su vida que ahora eran más importantes. Al reducir el tiempo que dedicaba al golf, devolvió el equilibrio a su vida en unas pocas semanas. ¿En qué se podría aplicar este principio a usted mismo? ¿Qué actividades, que le consumen mucho tiempo, debería reducir o eliminar?

Las circunstancias cambian constantemente

Hasta un 70% de las decisiones que tomamos acabarán siendo erróneas con el paso del tiempo. Cuando tomamos una decisión o asumimos un compromiso, era, probablemente, una buena idea, basándonos en las circunstancias del momento. Pero ahora, es posible que la situación haya cambiado y sea hora de volver a pensar desde cero.

Por lo general, puede saber si está en una situación en que ha de volver al punto de partida por la tensión que le causa. Siempre que estamos involucrados en algo en lo que, sabiendo lo que ahora sabemos, no volveríamos a meternos, experimentamos una tensión, una exasperación, una irritación y una cólera crecientes.

A veces, pasamos una enorme cantidad de tiempo esforzándonos por conseguir que una empresa o una relación personal tengan éxito. Pero, con frecuencia, si replanteamos esta relación partiendo de cero, la solución acertada es abandonarla por completo. La única duda es si tenemos el valor de admitir que nos hemos equivocado y dar los pasos necesarios para corregir la situación.

¿Qué le está frenando?

Si quiere ganar una determinada cantidad de dinero, pregúntese: «¿Por qué no estoy ganando ya ese dinero?» ¿Qué le frena? ¿Cuál es la principal razón de que no gane lo que quiere ganar? También en este caso, debe ser absolutamente sincero consigo mismo.

Mire alrededor e identifique a quienes están ganando lo que usted quiere ganar. ¿Qué están haciendo de forma diferente que usted? ¿Qué conocimientos y aptitudes especiales tie-

nen que usted no ha cultivado? ¿Qué conocimientos y aptitudes necesita adquirir si quiere ganar la misma cantidad de dinero que ellos? Si no está seguro, vaya y pregúnteselo. Averíguelo. Es demasiado importante para hacer conjeturas o dejarlo al azar.

Determine su nivel de conocimientos y aptitudes

Haga un inventario. Primero, identifique cuáles son las áreas clave para conseguir resultados en su trabajo. Se trata de las tareas que tiene que cumplir, absoluta y obligadamente, de una manera excelente a fin de hacer bien su trabajo. ¿Cuáles son?

En todos los trabajos, es raro que haya más de entre cinco y siete de esas áreas. Son las tareas críticas. Tiene que ser excelente en cada una de ellas a fin de hacer todo el trabajo para el que le pagan. Debe ser bueno en cada una de esas tareas si quiere ganar la cantidad de dinero que es capaz de ganar.

Veamos un importante descubrimiento: Su capacidad clave más débil marca la altura a la que podrá usar todas las demás y determina sus ingresos en su campo. Puede ser absolutamente excelente en todo, salvo en una cosa clave y esa será la que le frene a cada paso que dé.

¿En qué terreno, en qué habilidad, es óptimo en lo que hace? ¿Qué habilidad o combinación de habilidades es responsable de su éxito en el trabajo hasta hoy? ¿Qué es lo que hace tan bien o mejor que los demás?

Identifique sus puntos más débiles

Cuando haya contestado a las preguntas anteriores, mírese en el espejo y pregunte: «¿En qué flojea?» ¿Qué es lo que hace mal que interfiere en su capacidad para usar sus otras habilida-

des? ¿Qué hacen los demás mejor que usted? En especial, ¿de qué habilidades esenciales para el éxito carece? Cualesquiera que sean, es necesario que las identifique de forma precisa y sincera y luego haga un plan para mejorar cada una de ellas. (Hablabamos de esto con más detalle en un capítulo posterior.)

Imagine que empieza de nuevo

Cuando se embarque en la consecución de cualquier nueva meta, debe imaginar que puede volver a empezar su carrera profesional en cualquier momento. No se permita quedar atrapado o encerrado por una decisión cualquiera que haya tomado en el pasado. Manténgase centrado en el futuro.

Hoy día, muchas personas se apartan de su educación, de su empresa, de su sector y de sus años de experiencia y empiezan algo completamente nuevo y diferente. Son lo bastante honradas para reconocer que, en la dirección que seguían, su futuro era limitado y están decididos a probar otra cosa, donde las posibilidades futuras sean mucho mayores. Usted debe hacer lo mismo.

Cuando haga una evaluación básica de usted y de su vida, debe enfrentarse a los hechos, sean cuales fueren. Como decía Harold Geneen, de ITT: «Los hechos no mienten». Saque a la luz los auténticos hechos, no los obvios, los aparentes, los esperados o deseados. Son los hechos auténticos los que necesita para tomar buenas decisiones.

Esté preparado para reinventarse

Eche una detenida mirada a su empresa y su sector actuales y a su actual situación laboral. Examine atentamente su mercado,

comparado con el de sus competidores. Al reinventarse, dé un paso atrás y piense en empezar, hoy, su carrera desde el principio, sabiendo lo que sabe ahora.

Imagine que su empleo y su sector desaparecieran de la noche a la mañana. Imagine que tuviera que elegir una profesión de nuevo. Si empezara hoy desde cero, con su especial combinación de cualidades y conocimientos, ¿qué elegiría hacer, diferente de lo que está haciendo?

Su activo más valioso

Su activo económico más valioso es su capacidad de aprendizaje, su habilidad para aplicar su talento y conocimientos al mercado. En realidad, podría perder su casa, su coche, su cuenta bancaria y sus muebles y quedarse sin nada más que la ropa que lleva puesta, pero mientras su capacidad de aprendizaje estuviera intacta, podría cruzar la calle y empezar a ganarse bien la vida de forma casi inmediata.

Su capacidad de aprendizaje es preciosa en extremo. Y esa capacidad puede ser tanto un activo que se *revaloriza*, como un activo que se *desvaloriza*. Su capacidad de aprendizaje puede aumentar su valor si continúa invirtiendo en ella y desarrollándola y puede disminuir de valor si empieza a darla por suelta y a vivir de los laureles ganados en el pasado.

Un conjunto de recursos

Véase como un «conjunto de recursos», capaz de hacer muchas cosas diferentes. Tiene una amplia variedad de aptitudes, habilidades, conocimientos, talento, educación y experiencia. Hay muchos trabajos y tareas que puede hacer o aprender a ha-

cer, extremadamente bien. No se permita quedar encerrado en un curso de acción dado, en especial si no está contento con el camino que sigue su vida laboral hoy.

Al empezar, mentalmente, de nuevo, como si estuviera empezando su vida profesional desde el principio, mire en lo más profundo de usted mismo. ¿Qué *buenas* costumbres tiene que le ayudan y le hacen avanzar hacia sus metas? ¿Qué *malas* costumbres ha desarrollado que puedan frenar su marcha? ¿Cuáles son sus mejores cualidades de carácter y personalidad? ¿Cuáles son las peores? ¿Qué nuevas costumbres y cualidades necesita desarrollar para conseguir lo máximo de sí mismo y qué plan tiene para empezar a desarrollarlas? ¿Qué malas costumbres tiene que eliminar y substituir por otras buenas?

Vaya de bueno a magnífico

Jim Collins, en su *best-seller* empresarial, *Good to Great*, dice que debemos estar dispuestos a hacernos «preguntas despiadadas» sobre nosotros mismos y sobre nuestra empresa, si queremos identificar y eliminar los obstáculos que nos impiden avanzar. ¿Cuáles son algunas de esas «preguntas despiadadas» que tenemos que hacernos antes de lanzarnos sin reservas hacia nuestras metas?

Siempre que hago planificación estratégica para una empresa, empezamos la sesión con cuatro preguntas:

Primera: ¿Dónde estamos *ahora*? Recogemos información de todas las secciones de la empresa para elaborar una imagen, clara como el agua, de nuestro punto de partida, en especial en lo referente a ventas, posición de mercado y rentabilidad.

Segunda: ¿Dónde nos gustaría estar, idealmente, en el *futuro*? Ideamos y practicamos una orientación futura. Imaginamos que, en los próximos años, podemos convertir la compa-

ña en cualquier cosa que queramos y creamos una visión perfecta del aspecto que tendría, si tuviéramos éxito en todos los aspectos.

Tercera: ¿Cómo hemos llegado hasta donde estamos hoy? ¿Qué hemos hecho bien? ¿Qué haríamos de otra manera? ¿Cuáles han sido nuestros máximos éxitos hasta ahora y por qué se produjeron? ¿En qué hemos fallado y por qué razón? Como escribió George Santayana: «Los que no pueden recordar el pasado, están condenados a repetirlo».

La cuarta pregunta que hacemos y contestamos siempre es: ¿Qué hacemos ahora para llegar desde donde estamos a donde queremos ir? Basándonos en nuestra experiencia, ¿qué tendríamos que estar haciendo más y qué, menos? ¿Qué tendríamos que empezar a hacer que no estemos haciendo hoy? ¿Qué tendríamos que dejar de hacer por completo?

Elabore su propio plan estratégico

Lo bueno es que si hemos contestado a las tres primeras preguntas con precisión, el plan estratégico o programa aparecerá con mayor facilidad que si tratáramos de planificar sin tener claro dónde estábamos o cómo llegamos hasta ahí.

Como dice el viejo proverbio: «Trabajo bien empezado, ya está a medias acabado». Los médicos dicen: «Un diagnóstico acertado es la mitad de la curación». Si se toma el tiempo necesario para evaluar honradamente cada parte de su situación, antes de lanzarse hacia su meta, ahorrará meses e incluso años de viaje. En muchos casos, se verá obligado a evaluar de nuevo sus metas a la luz de una información y un análisis superiores. Una vez que se ponga en marcha, mejorará de forma espectacular la rapidez con la que alcanza sus metas.

EMPIECE POR EL PRINCIPIO

1. Determine la realidad de su situación actual respecto a sus principales metas. ¿Dónde está ahora y cuánta distancia tiene que recorrer?
2. Aplique el principio de pensar a partir de cero a todos los aspectos de su vida. ¿Qué está haciendo hoy que no haría si tuviera que empezar de nuevo, sabiendo lo que ahora sabe?
3. Haga un análisis económico completo de su vida. ¿Cuánto gana ahora y qué fortuna tiene realmente? ¿Cuáles son sus metas en esos campos?
4. Haga un análisis completo de sí mismo y de su trabajo. ¿En qué es bueno? ¿En qué necesita mejorar?
5. Determine exactamente cuánto gana cada hora y qué hace para ganar esa cantidad. ¿Qué tiene que hacer para aumentar su nivel de ingresos por hora en los meses venideros?
6. Imagine que su futuro fuera perfecto en todos los sentidos. ¿Qué tendría que suceder para que esa visión se hiciera realidad?

9**Mida sus progresos**

No hay ningún camino demasiado largo para quien avanza con parsimonia y sin apresuramientos indebidos; no hay honores demasiado lejanos para quien se prepara para ellos con paciencia.

JEAN DE LA BRUYÈRE

Tenemos unos poderes mentales increíbles que, por lo general, no usamos plenamente. Al fijarnos sistemáticamente metas en la vida y hacer planes detallados para alcanzarlas, nos ahorramos años de trabajo duro para llegar al mismo nivel de éxito. La fijación de metas nos permite usar una parte mucho mayor de nuestros poderes mentales que la mayoría de las demás personas.

Nuestra mente consciente es la «oficina principal» de nuestra vida. Su cometido es tratar la información que nos rodea, identificarla, analizarla, compararla con otras informaciones y luego decidir qué medidas tomar.

Pero es nuestra mente subconsciente la que contiene el gran poder que nos permite lograr mucho más de lo que hemos alcanzado nunca antes. Por lo menos, el 90% o más de nuestros poderes mentales está «soterrado». Es esencial que aprendamos a sacarlos a la luz y explotarlos para motivarnos, estimularnos e impulsarnos hacia la consecución de nuestras metas.

Prográmese con metas

Su mente subconsciente funciona de forma óptima cuando cuenta con metas claras, tareas específicas, mediciones deliberadas y plazos de cumplimiento. Cuantas más de esas metas programe en su ordenador subconsciente, mejor funcionará y más cosas logrará en un periodo de tiempo más corto.

Cuando se fije unas metas y empiece a avanzar hacia ellas, es esencial que establezca una serie de hitos o mediciones que pueda usar para evaluar sus progresos, de día en día y de hora en hora. Cuanto más claras y específicas sean las mediciones que establezca, con mayor precisión acertará en sus objetivos en el momento previsto.

Su mente subconsciente exige un «sistema forzoso», formado por las fechas límite que nos hemos impuesto para acabar una tarea o alcanzar una meta. Sin ese sistema, resulta demasiado fácil demorar, aplazar y posponer cosas importantes, dejándolas para mucho más tarde, si es que llegamos a hacerlas.

Tres claves para un rendimiento óptimo

Las tres claves para un rendimiento óptimo en la consecución de nuestras metas son *compromiso*, *compleción* y *cierre*.

Cuando nos comprometemos en firme a alcanzar una meta dada y apartamos a un lado todas las excusas, es algo muy parecido a pisar el acelerador de nuestra mente subconsciente. Somos más creativos, resueltos y centrados que nunca antes. Los grandes hombres y mujeres son los que asumen compromisos claros e inequívocos y se niegan a desviarse de ellos, suceda lo que suceda.

La compleción es el segundo ingrediente de un rendi-

miento óptimo. Hay una enorme diferencia entre hacer un 95% de una tarea y hacer el 100% de la misma. En realidad, es muy corriente trabajar hasta alcanzar el 90 o 95% y luego aflojar la marcha y retrasar la finalización de un trabajo. Es una tentación contra la que debe luchar. Debe obligarse, disciplinarse continuamente, resistirse a esa tendencia natural y perseverar en su empeño hasta la terminación del trabajo.

La droga mágica de la naturaleza

Cada vez que completamos una tarea del tipo que sea, nuestro cerebro libera una pequeña cantidad de endorfina. Esta morfina natural nos da una sensación de bienestar y euforia. Nos hace sentir felices y en paz. Estimula nuestra creatividad y mejora nuestra personalidad. Es la «droga mágica» de la naturaleza.

Cuanto más importante sea la tarea completada, mayor será la cantidad de endorfinas que libere nuestro cerebro; como si fuera una recompensa por nuestro éxito y logros. Con el tiempo, podemos llegar a tener una «adicción positiva» a la sensación de bienestar que recibimos de ese «carga de endorfina».

Incluso cuando completamos una tarea *pequeña*, nos sentimos felices. Cuando finalizamos una tarea *grande*, nos sentimos todavía más felices. Cuando acabamos cada una de las diversas etapas que llevan a la terminación de una tarea importante, recibimos una inyección de endorfina. Cuando trabajamos de forma constante para completar un trabajo importante, nos sentimos continuamente felices y eufóricos.

Cree la sensación de triunfo

Todo el mundo quiere sentirse como un triunfador. Y para sentirse así, es necesario *ganar*. Conseguimos esa sensación de ganador al completar una tarea al 100%. Cuando lo hacemos repetidamente, acabamos desarrollando la costumbre de completar todas las tareas que empezamos. Cuando esta costumbre se enraíza, nuestra vida empieza a mejorar de maneras que, ahora, no podemos siquiera empezar a imaginar.

En psicología, lo contrario es siempre verdad. La «acción incompleta» es una fuente importante de estrés y ansiedad. En realidad, buena parte de la infelicidad que muchas personas experimentan es debida a que no han sido capaces de disciplinarse para perseverar y llevar a término una tarea o responsabilidad importantes.

El dolor de demorar las cosas

Si ha tenido alguna vez un encargo importante cuya iniciación ha pospuesto, sabrá a qué me refiero. Cuanto más esperamos para empezar un encargo y más se va acercando el plazo de finalización, mayor es la tensión que experimentamos. Esa tensión puede impedirnos dormir por la noche y llegar a afectar nuestra personalidad. Pero cuando, por fin, ponemos manos a la obra y llevamos la tarea a buen fin, sentimos una enorme sensación de alivio y bienestar.

Es casi como si la naturaleza nos premiara por todo lo positivo y de mejoramiento de la vida que hacemos. Al mismo tiempo, la naturaleza nos castiga con estrés e insatisfacción cuando no logramos hacer las tareas que nos hacen avanzar hacia las metas y resultados que nos importan.

Un cuadro de mando integral equilibrado

Una de las tendencias más populares en la gestión moderna es el «cuadro de mando equilibrado». Por medio de esos cuadros, se anima a todos los colaboradores de una empresa a identificar las mediciones clave que indican el éxito y luego puntuar-se cada día y cada semana en cada uno de esos aspectos clave.

Se trata de algo importante. El propio acto de identificar un número o puntuación y luego prestarle gran atención, hará que mejoremos nuestros resultados en ese campo. Por ejemplo, si alguien nos dijera, antes de una reunión, que van a evaluar lo bien que escuchamos, nuestra capacidad de escucha mejorará de forma espectacular en un momento. Escucharemos con mucho más cuidado y atención a lo largo de la reunión, porque sabremos que estarán observando esa conducta.

Del mismo modo, siempre que seleccionamos una meta, medición o actividad importante para nosotros, en nuestra vida cotidiana, y empezamos a observarla o prestarle atención, nuestros resultados en ese campo mejoran.

Una de las medidas más útiles que podemos aplicar a nuestra propia carrera profesional es fijar puntos de referencia y crear marcadores, mediciones y fechas límite para cada tarea clave que debamos completar a fin de avanzar hacia una de nuestras metas. De esta forma, activamos nuestro sistema forzoso subconsciente. Este sistema, a su vez, nos motivará y empujará, a un nivel inconsciente, a empezar más temprano, trabajar más, quedarnos hasta más tarde y conseguir hacer la tarea.

Cierre el circuito

El tercer aspecto, después del compromiso y la compleción, es el «cierre». Se trata de la diferencia entre un «circuito abierto» y un «circuito cerrado». En nuestra vida personal o profesional, es absolutamente esencial cerrar los asuntos para sentirnos felices y al mando de la situación.

Si dejamos algo sin cerrar —un negocio inacabado, una actuación incompleta del tipo que sea— se convierte en una fuente importante de estrés, de insatisfacción e incluso de fracaso. Consume una enorme cantidad de energía física y emocional.

La habilidad clave

Puede que la habilidad más importante en el mundo del trabajo sea la «fiabilidad». Nada conseguirá que le paguen más y le asciendan más rápidamente que tener fama de que hace sus tareas rápidamente, bien y dentro del plazo.

Cualesquiera que sean sus metas, haga una lista de todas las tareas que tendrá que llevar a término para alcanzar esas metas. Fije una fecha límite para cada una de ellas y luego trabaje cada día y cada hora para cumplir con el plazo fijado. Mida su progreso cada día. Acelere o frene cuando sea necesario. Pero recuerde que no podrá dar en el blanco si no lo ve. Cuanta mayor sea la claridad que tenga respecto a las fechas límite y a las mediciones, más conseguirá hacer y con mayor rapidez.

Una meta o una decisión sin fecha límite es meramente una conversación. No tiene ninguna energía que la impulse. Es como una bala sin pólvora en el cartucho. A menos que establezca plazos que le comprometan, acabará disparando «balas de fogeo» en la vida y el trabajo.

A veces, nos preguntamos: ¿Y si me fijo un plazo y, cuando llega esa fecha, no he alcanzado la meta?

Es sencillo. Fíjese otro plazo y luego otro, si es necesario. Las fechas límite son «cálculos» aproximados de cuándo acabaremos una tarea. Cuantas más veces fije fechas y más trabaje para alcanzarlas, más preciso llegará a ser en la predicción del tiempo necesario para completarlas. Cada vez será mejor, de forma habitual, en la consecución de sus metas y la compleción de sus tareas dentro del plazo.

¿Cómo te comes un elefante?

Seguramente conoce la pregunta: «¿Cómo te comes un elefante?»

La respuesta es: «A bocados».

Esta metáfora se aplica, también, a la consecución de cualquier gran meta. ¿Cómo se alcanza una meta enorme? Se consigue paso a paso, tarea a tarea y medida a medida.

Divida sus metas a largo plazo en metas anuales, mensuales, semanales, diarias, incluso horarias. Aunque su meta a largo plazo sea la independencia económica, busque un medio de desglosarla, definiendo cómo va a usar cada hora del día siguiente, de tal manera que esa independencia económica a largo plazo sea mucho más probable.

Si quiere aumentar sus ingresos, ya sabe que todo ingreso es el resultado del «valor añadido». Observe todo lo que hace y luego pregúntese cómo podría añadir más valor, a fin de acabar teniendo más dinero del que gana hoy.

Identifique su tarea más valiosa

Pregúntele a su jefe: «De las cosas qué hago, ¿qué es más valioso que todo lo demás?» Cualquiera que sea la respuesta, busque maneras de realizar más de esa tarea y hacerla cada vez mejor.

Es sumamente asombroso lo mucho que se puede conseguir si dividimos las tareas en partes que podamos «comer de un bocado», fijamos fechas límite y luego hacemos esas partes de una en una, un día tras otro. Seguramente conocerá el viejo dicho inglés: «A yardas es difícil, pero pulgada a pulgada es pan comido».

Perfeccionamiento continuo y constante

Si quiere incrementar su promedio de ingresos por hora y su renta, busque medios de mejorar un poquito en las tareas más importantes que haga, cada día sin excepción. Lea, una hora al día, temas de su campo. Escuche programas grabados al ir y volver del trabajo. Haga cursos adicionales siempre que pueda. Estas actividades impulsarán su carrera a la pista rápida. Cuando invierta una o dos horas extra al día en perfeccionarse, el efecto acumulativo que tendrá esa inversión en su capacidad para conseguir resultados será extraordinario.

Mejore su salud y forma física

Si quiere perder peso, la fórmula es muy sencilla: Coma menos y haga más ejercicio.

Si se disciplina para comer un poco menos, pero alimentos de calidad, y al mismo tiempo, hace un poco más de ejerci-

cio cada día, podrá coger el ritmo de perder 30 gramos diarios. No importa lo que pese ahora; si pierde 30 gramos diarios, eso equivaldrá a casi un kilo al mes. Un kilo al mes son doce kilos en un año. Antes de darse cuenta, habrá entrenado su cuerpo y su apetito para perder peso y no volver a ganarlo durante el resto de su vida.

Ahorre los peniques y los dólares se ahorrarán solos

Si quiere llegar a ser rico, empiece a estudiar atentamente cada gasto que vaya a hacer. Fíjese la meta de ahorrar 3, 5 o 10 dólares al día. Meta ese dinero en una cuenta de ahorros y no lo toque. Cuando vaya aumentando, inviértalo con prudencia en fondos mutuos o fondos de índice bien elegidos. Haga una costumbre del ahorro y la inversión diaria, semanal y mensual y consérvela durante el resto de su vida laboral.

Antes de que se dé cuenta, se sentirá cómodo viviendo con un poco menos de lo que gasta hoy. Conforme sus ingresos crezcan, aumente la cantidad que ahorra. En unas cuantas semanas, meses, años, estará libre de deudas y tendrá una gran cantidad de dinero guardado y trabajando para usted. En unos cuantos años, será económicamente independiente.

Llegue a ser una persona culta

Si lee quince minutos cada noche, en lugar de mirar la televisión, en un año habrá leído unos quince libros. Si lee los grandes clásicos de la literatura durante quince minutos cada día, en siete años habrá leído los cien libros más importantes jamás escritos. Será una de las personas más instruidas y eruditas de

su generación. Y puede lograrlo simplemente leyendo quince minutos cada noche, antes de acostarse.

Aumente sus ingresos

Si trabaja en ventas y quiere aumentar sus ingresos, anote cuidadosamente cuántas llamadas, cuántas visitas, cuántas ofertas y cuántas ventas hace cada día, cada semana, cada mes. Luego fíjese una meta para aumentar el número de esas llamadas, visitas, ofertas diarias. Fíjese una meta para aumentar el número de ventas semanales y mensuales. Cada día, mida lo que ha conseguido, comparándolo con los niveles que usted mismo se ha fijado.

Si se mide, se puede manejar

En cada aspecto de su vida, analice sus actividades atentamente y seleccione un número específico de aquellas que, más que cualquier otra cosa, determinan su nivel de éxito en ese campo. Luego centre toda su atención, durante todo el día, en ese número específico. El acto mismo de centrar su atención en un campo hará que rinda mejor en el mismo, tanto consciente como inconscientemente.

Si quiere mejorar su salud, puede concentrarse en el número de minutos a la semana que hace ejercicio o en el número de calorías que toma al día. Si quiere tener éxito económicamente, puede concentrarse en la cantidad que gana cada hora o la que ahorra cada mes. Si quiere tener éxito en las ventas, puede concentrarse en el número de llamadas que hace al día o el número de ventas, o su importancia, que hace al mes. Si quiere tener éxito en sus relaciones, puede concentrarse en el

número de minutos que pasa con las personas que más le importan en la vida, cada día y cada semana.

Seguramente conoce el dicho: «Lo que se mide, se hace». Hay otro dicho: «Lo que no se puede medir, no se puede manejar». Su capacidad para dar unas medidas específicas a sus metas, llevar un registro preciso y controlar sus resultados diarios, le garantizará la consecución de sus metas exactamente cuando lo haya decidido, o incluso antes.

MIDA SUS PROGRESOS

1. Determine una única medida que pueda usar para calibrar su progreso y su éxito en cada aspecto de su vida. Remítase a ella cada día.
2. Determine la parte más importante de su trabajo en cuanto afecta a sus ingresos y mida sus actividades diarias en ese campo.
3. Fije una cantidad mínima y específica para ahorrar e invertir cada día, cada semana y cada mes y disciplínese para reservar esas cantidades.
4. Desglose cada una de sus metas en partes mensurables y controlables y luego concéntrese en cumplir cada parte en un plazo fijado.
5. Juegue consigo mismo a fijar hitos, medidas, tanteos, metas y plazos para cada meta y luego concéntrese en esos números y fechas. Las metas cuidarán de sí mismas.
6. Tome la resolución de llevar a cabo, cada día, por lo menos una parte específica de una meta mayor y no dejar de hacerlo ningún día.

10

Elimine los obstáculos

Quien está interesado en el éxito tiene que aprender a ver el fracaso como una parte saludable e inevitable del camino para llegar a la cumbre.

JOYCE
BROTHERS

¿Cuántas veces cree que tratamos de alcanzar nuevas metas antes de abandonar el empeño? El promedio es menos de una vez. La mayoría abandona antes incluso de hacer el primer intento. Y la razón son todos los obstáculos, dificultades, problemas y controles que aparecen en cuanto decidimos hacer algo que nunca hemos hecho antes.

La verdad es que los triunfadores fracasan con mucha mayor frecuencia que quienes no lo son. Los primeros prueban más cosas, caen, se levantan y vuelven a probar, una y otra vez, hasta que, finalmente, ganan. Los no triunfadores prueban unas cuantas cosas, si es que prueban alguna, pero muy pronto abandonan y vuelven a lo que hacían antes.

El fracaso temporal precede siempre al éxito

Debe dar por sentado que fracasará y fallará muchas veces antes de alcanzar sus metas. Debe entender el fracaso y la derrota temporal como parte del precio que paga en el camino al éxito que inevitablemente logrará. Como Henry Ford dijo en una

oportunidad: «El fracaso es meramente una oportunidad para empezar de nuevo de un modo más inteligente».

Una vez que haya decidido cuál es su meta, pregúntese: «¿Por qué no estoy ya allí?» ¿Qué es lo que le frena? ¿Por qué no ha alcanzado todavía su objetivo?

Identifique todos los obstáculos que hay entre usted y su meta. Anote hasta los más mínimos detalles que crea que puedan bloquearlo o frenarlo en su avance.

Piense en términos de soluciones

Recuerde: «Nos convertimos en aquello en que pensamos la mayor parte del tiempo». En el campo de los problemas y dificultades, los triunfadores tienen una forma particular de pensar que llamamos «orientada a las soluciones».

Los triunfadores piensan en las *soluciones* la mayor parte del tiempo. Los que no tienen éxito piensan en los problemas y las dificultades la mayor parte del tiempo. Las personas orientadas a las soluciones buscan, sin cesar, maneras de superar, orillar o saltar por encima de los obstáculos que les impiden el paso. Las personas orientadas a los problemas hablan continuamente de esos problemas, de quién o qué los ha causado, de lo desgraciadas o furiosas que están y de la mala suerte que han tenido. En cambio, las personas orientadas a las soluciones se limitan a preguntarse cómo pueden resolver ese problema y luego actúan y se enfrentan a él.

Entre usted y cualquier cosa que quiera conseguir, encontrará siempre problemas y obstáculos de algún tipo. Esa es la razón de que, a veces, se diga que el éxito es «la capacidad de resolver problemas». El liderazgo personal es la capacidad de resolver problemas, como también lo es la eficacia. Todos los hombres y mujeres que consiguen algo importante son per-

sonas que han cultivado la capacidad de solucionar los problemas que se interponen entre ellos y sus metas.

Resolver problemas es una técnica

Por fortuna, resolver problemas es una técnica, como montar en bicicleta o teclear en una máquina de escribir o un ordenador; es decir, algo que se puede aprender. Cuanto más se centre en solucionar algo, más y mejores soluciones se le ocurrirán. Cuanto mejor llegue a ser resolviendo problemas, más rápido será solucionando cada nueva dificultad. Conforme mejore y sea más rápido en la solución de problemas, cada vez resolverá mayores problemas. Con el tiempo, solucionará problemas que pueden tener importantes consecuencias económicas para usted y para los demás. Así es como funciona el mundo.

La verdad es que tenemos la capacidad de resolver cualquier problema y superar cualquier obstáculo que se interponga en el camino a nuestra meta si deseamos alcanzar esa meta con la fuerza suficiente. En este mismo momento, dentro de usted, tiene toda la inteligencia y la capacidad que puede necesitar para superar cualquier obstáculo que pudiera impedirle avanzar.

La teoría de la restricción

Uno de los descubrimientos más importantes en el campo del pensamiento en las últimas décadas fue recogido por Eliyahu Goldratt, en su obra *La meta*, como «la teoría de la restricción». Según esta teoría, entre una persona y cualquier cosa

que quiera lograr hay una restricción o factor limitador, que determina lo rápido que llegará adonde quiere ir.

Por ejemplo, si va conduciendo su coche por una autovía y debido a unas obras todos los coches deben confluir en un único carril, este cuello de botella o atasco se convierte en la limitación que determina lo rápido que llegará a su destino. La rapidez con la que pase este cuello de botella, decidirá, en gran medida, la rapidez de todo el viaje.

En la consecución de cualquier meta, siempre hay una limitación o cuello de botella por el que debemos pasar. Su tarea es identificarlo con precisión y luego concentrar toda su energía en paliar esa restricción clave. Su capacidad para eliminar ese cuello de botella o hacer frente a esa limitación puede serle de más ayuda para avanzar más rápidamente que, quizá, cualquier otra medida que pueda tomar.

Restricciones internas y externas

La regla del 80/20 es aplicable a las limitaciones que hay entre nosotros y nuestras metas. Esta regla dice que el 80% de nuestras restricciones está *dentro* de nosotros. Sólo un 20% está fuera de nosotros, en otras personas o situaciones. Para decirlo de otra manera, solemos ser nosotros, *personalmente*, el principal impedimento que determina la rapidez con la que alcancemos cualquier meta que nos fijemos.

Para la mayoría, esto resulta difícil de aceptar. Pero a los triunfadores les interesa más *qué* es lo acertado que *quién* tiene razón. A los triunfadores les interesa más la verdad de la situación y lo que pueden hacer para resolver el problema, que proteger su ego.

Mire en su interior

Pregúntese: «¿Qué hay *en mí* que me frena?» Mire a lo más profundo de sí mismo e identifique qué restricciones clave de su personalidad, temperamento, conocimientos, aptitudes, costumbres, educación o experiencia lo pueden estar frenando, impidiéndole alcanzar las metas que se ha fijado. Hágase preguntas despiadadas y sea totalmente sincero consigo mismo.

Los principales obstáculos entre sus metas y usted suelen ser mentales. Son de carácter psicológico y emocional. Están en su interior en lugar de en la situación que le rodea. Y es por esos obstáculos mentales por los que debe empezar si quiere alcanzar todo lo que le es posible.

Los dos obstáculos principales para el éxito

Los dos obstáculos principales para el éxito y la consecución de sus fines son el *miedo* y la *duda*. El mayor impedimento para intentar algo es sobre todo el miedo al fracaso, la pobreza, la pérdida, la vergüenza o el rechazo. Esa es la razón de que el promedio de veces que tratamos de conseguir una nueva meta sea inferior a uno. En cuanto pensamos en una meta, esos temores nos abruman y, tal como un cubo de agua extingue un pequeño fuego, apagan nuestro deseo por completo.

El segundo obstáculo mental, estrechamente asociado al miedo, es dudar de nosotros mismos. Dudamos de nuestra capacidad. Nos comparamos desfavorablemente con los demás y pensamos que ellos son, de alguna manera, mejores, más listos y más competentes que nosotros. Pensamos: «No soy lo bastante bueno». Nos sentimos inadecuados e inferiores ante el reto de alcanzar las grandes metas que tanto queremos conseguir.

Las emociones negativas pueden desaprenderse

Por fortuna, si hay algo bueno en el miedo y la duda es que ambos son emociones *aprendidas*. ¿Ha visto alguna vez un bebé negativo? Los niños vienen al mundo sin dudas ni temores de ninguna clase. Y todo lo que se aprende se puede *desaprender* por medio de la práctica y la repetición.

Los primeros antídotos contra la duda y el miedo son el *valor* y la *confianza*. Cuanto mayores sean su valor y su confianza, menores serán su miedo y sus dudas y menos efecto tendrán estas emociones negativas en su actuación y conducta.

Las claves del valor y la confianza

La manera de desarrollar valor y confianza es por medio del *conocimiento* y la *destreza*. La mayoría de miedos y dudas surgen de la ignorancia y de los sentimientos de ineptitud de algún tipo. Cuanto más aprenda de lo que necesita saber para alcanzar sus metas, menor miedo tendrá, por un lado, y más valor y confianza sentirá, por el otro.

Recuerde cuando empezó a aprender a conducir. Es probable que estuviera tenso y nervioso en extremo y que cometiera muchos errores. Puede que condujera erráticamente y fuera un peligro para usted y para los demás. Sin embargo, con el tiempo, conforme dominaba los conocimientos y destrezas de la conducción, iba mejorando cada vez más y su confianza aumentaba.

Hoy, puede entrar tranquilamente en el coche y conducir de una punta a la otra del país sin miedo ni preocupación alguna. Es tan competente conduciendo que puede hacerlo incluso sin pensar en ello. Los mismos principios son aplicables

a cualquier destreza que necesite aprender para alcanzar cualquier meta que pueda fijarse.

Poderoso o impotente

Martin Seligman, de la Universidad de Pensilvania, dedicó más de 25 años a estudiar el fenómeno de lo que llamó «impotencia aprendida». Después de entrevistar y estudiar a muchos miles de personas, Seligman llegó a la conclusión de que más del 80% de la población padece de impotencia aprendida en cierto grado y, en ocasiones, en muy alto grado.

Las personas que sufren de impotencia aprendida sienten que son incapaces de alcanzar sus metas o mejorar su vida. La manifestación más corriente de esta condición está contenida en las palabras «No puedo». Siempre que se les ofrece una oportunidad, una posibilidad o una nueva meta, las víctimas de la impotencia aprendida reaccionan de inmediato diciendo: «No puedo». Luego pasan a dar todas las razones de que un objetivo o una meta en particular no sea posible para ellos.

«No puedo avanzar en mi carrera.» «No puedo conseguir un empleo mejor.» «No puedo sacar tiempo para estudiar.» «No puedo ahorrar dinero.» «No puedo perder peso.» «No puedo iniciar mi propio negocio.» «No puedo empezar un segundo trabajo.» «No puedo cambiar ni mejorar mi relación.» «No puedo controlar mi tiempo.»

Sea cual fuere, siempre hay una razón limitadora que pisa a fondo el freno de su potencial y cortocircuita cualquier intento o deseo de fijar una nueva meta o cambiar las cosas de un modo u otro. Otra famosa observación de Henry Ford fue: «Tanto si cree que puede hacer algo, como si cree que no puede hacerlo, está probablemente en lo cierto, en ambos casos».

Desaprender la impotencia

La impotencia aprendida suele ser causada por críticas destructivas recibidas en la infancia, experiencias negativas al crecer y fracasos experimentados de adulto. La manera de superar esa tendencia natural a menospreciarse es fijarse metas pequeñas, hacer planes y trabajar en ellos cada día. De esa manera, desarrollará gradualmente un valor y una confianza mayores, igual que desarrolla la musculatura mediante el ejercicio. Cuando tenga más confianza en usted y en sus habilidades, puede fijarse metas más grandes. Con el tiempo, sus dudas y temores se debilitarán y su valor y confianza crecerán y llegarán a ser las fuerzas dominantes en su pensamiento. A la larga, con un historial de éxitos detrás, no pasará mucho tiempo antes de que sea *imparable*.

La trampa de la zona cómoda

El segundo obstáculo mental que tiene que superar es el de la «zona cómoda». Muchas personas se duermen, satisfechas, en su actual situación. Llegan a estar tan cómodas en un trabajo o relación dados o con un salario o nivel de responsabilidad dados que se vuelven reacios a hacer cambio alguno, aunque sea para mejorar.

La zona cómoda es un obstáculo importante a la ambición, el deseo, la determinación y los logros. Es casi imposible ayudar, del modo que sea, a los que se quedan varados en una zona cómoda, si va combinada con la impotencia aprendida. No deje que esto llegue a sucederle.

Fíjese metas ambiciosas y estimulantes

La manera de salir de la zona cómoda y librarse de la impotencia aprendida es fijándose metas ambiciosas y estimulantes. Luego las desglosa en tareas específicas, establece plazos y trabaja en ellas cada día. Igual que un témpano de hielo que se rompe en pedazos en primavera, pronto la modorra y el letargo de la impotencia aprendida y la zona cómoda se rompen y empezará a moverse cada vez más rápido, avanzando para conseguir cada vez más de lo que le es posible.

Organice sus obstáculos por orden de prioridad

Cuando haya hecho una lista de todos los obstáculos que le bloquean el paso, impidiéndole alcanzar sus principales metas, organícelos por orden de prioridad. ¿Cuál es el obstáculo mayor? Si con un toque de su varita mágica pudiera hacer desaparecer un único obstáculo importante de su camino, ¿cuál de ellos tendría que eliminar para avanzar más rápidamente?

El asesor de gestión Ian Mitroff tiene un interesante conjunto de observaciones relativas a la solución de problemas y a la eliminación de obstáculos. Dice: «Cualquiera que sea el problema, defínalo de varias maneras diferentes antes de intentar resolverlo. Guárdese de cualquier problema para el cual haya una única definición o una única solución».

Cuando nos preguntamos por qué no hemos alcanzado todavía una meta, ¿qué respuesta nos viene a la mente? ¿Qué nos frena? ¿Qué bloquea nuestro camino? Es en este momento cuando tiene que ir hasta el fondo para determinar el obstáculo correcto antes de empezar a tomar medidas para eliminarlo.

Esto se hace preguntando, después de definir un problema, *qué otra cosa* puede ser ese problema.

Llevar a cabo un análisis de ventas

En mi trabajo, tanto con empresas como con individuos, empezamos con la meta de doblar los beneficios o los ingresos. Yo les recomiendo que se pregunten: «¿Por qué nuestros beneficios o nuestros ingresos no son ya el doble?» Mediante un interrogatorio repetido, con frecuencia damos con una respuesta bastante diferente de la evidente.

Veamos un ejemplo de ese procedimiento:

—No vendemos bastante.

—¿*Qué otra cosa* podría ser el problema?

—Nuestras ventas por cliente no son lo bastante importantes.

—¿*Qué otra cosa* podría ser el problema?

—Nuestra publicidad no atrae suficientes clientes.

—¿*Qué otra cosa* podría ser el problema?

Como puede ver, cualquiera de estos obstáculos que resultara ser el verdadero problema requeriría unas medidas completamente diferentes de los demás para solucionarlo. Si no tenemos suficientes ventas, nuestra solución es aumentar el número de ventas. Si nuestras ventas por consumidor no son lo bastante grandes, nuestra solución es aumentar el volumen de las ventas por cliente. Si nuestra publicidad no atrae suficientes clientes, nuestra solución es mejorar la calidad de nuestra publicidad de alguna manera.

Sigamos yendo hasta el fondo del asunto

Podríamos decir:

—Nuestros clientes no nos compran lo suficiente.

—¿*Qué otra cosa* podría ser el problema?

—Nuestros vendedores no venden lo suficiente a nuestros clientes.

Esto podría exigir una modernización total de la fuerza de ventas mejorando la contratación, la formación y la gestión.

—¿*Qué otra cosa* podría ser el problema?

—Nuestros clientes compran muchos de nuestros productos a nuestros competidores.

Esta respuesta nos obliga a preguntar qué valor o beneficio encuentran nuestros posibles clientes al comprar a la competencia y cómo podemos contrarrestar este beneficio percibido.

—¿*Qué otra cosa* podría ser el problema?

—No conseguimos suficientes beneficios en nuestras ventas.

—¿*Qué otra cosa* podría ser el problema?

—Nos cuesta demasiado hacer cada venta.

—¿*Qué otra cosa* podría ser el problema?

Y así sucesivamente. Cada nueva definición del problema señala diferentes maneras de alcanzar la meta de un aumento de ventas o rentabilidad.

Aplique la solución pertinente al problema pertinente

En el libro de gestión *The McKinsey Way*, que describe las prácticas de consultoría de la gestión de McKinsey and Company, los autores señalan que una de las mayores pérdidas de tiempo y dinero se debe a aplicar la solución equivocada al problema equivocado. Esto puede aplicarse igualmente a nuestros problemas y obstáculos.

Cuando identifique las restricciones a que se enfrenta o las razones de que no alcance sus metas de ingresos, cada definición le llevará a un conjunto diferente de soluciones. Cada una le exigirá pensar de una manera diferente.

En su vida personal, es lo mismo. La precisión con que identifique los obstáculos o cuellos de botella que frenan su marcha determinará lo apropiado de las diversas medidas que puede tomar para eliminar esos obstáculos o paliar sus efectos.

Aumentar sus ingresos

Podría empezar expresando el problema de esta manera:

—No gano suficiente dinero.

—¿*Qué otra cosa* podría ser el problema?

—No soy lo bastante bueno en lo que hago para valer más dinero.

—¿*Qué otra cosa* podría ser el problema?

—No empleo el tiempo con la suficiente eficacia durante la jornada laboral.

—¿*Qué otra cosa* podría ser el problema?

—Me paso la noche viendo la televisión, los fines de semana con los amigos y raramente leo o aprendo algo que me ayudaría a ser mejor en mi trabajo.

¡Ajá! Ahora ha dado con el *auténtico* problema. Ahora tiene una idea clara de lo que tiene que cambiar si quiere resolver el problema original, que era ganar más dinero.

Defina el obstáculo como meta

Cuando haya determinado cuál es el principal obstáculo que le impide avanzar, redefínalo como meta positiva. Por ejemplo, podría decir: «Mi meta es mejorar continuamente mis conocimientos y habilidades para estar entre el 10% superior de quienes ganan dinero en mi campo».

A continuación haga una lista de todos los pasos que podría dar para subir el nivel de sus conocimientos y habilidades, mejorar su gestión del tiempo, aumentar su eficiencia y eficacia y vender más para su empresa.

Fíjese fechas finales y mediciones para cada paso. Luego seleccione una tarea clave y aplíquese a ella de inmediato. A partir de ahora, no deje de espolearse. Se ha convertido en su

propio jefe, estricto y exigente. Es usted quien se disciplina y se empuja a hacer lo que debe hacer para llegar a ser la clase de persona que debe ser a fin de alcanzar las metas que se ha fijado a sí mismo.

Este ejercicio de identificar qué es lo que lo frena y luego establecer una meta clara, por escrito, para eliminar definitivamente los obstáculos le devuelve el control de su vida.

Perseverando en su resolución, garantiza prácticamente su éxito final y la consecución de casi cualquier meta que se fije.

Estuércese por alcanzar la precisión

Si duda o le preocupa saber si ha definido su problema con precisión, discútalo con alguien que conozca y en quien confíe. Deje su ego a un lado. Invite una respuesta y una crítica sinceras. Acepte la posibilidad de tener fallos y debilidades fundamentales que le impiden avanzar hacia la realización de todo su potencial. Sea despiadadamente sincero consigo mismo.

Cuando el problema o el obstáculo estén claros para usted, empezarán a llegarle ideas, oportunidades y respuestas desde varias fuentes. Empezará a atraer la clase de recursos que le ayudarán a superar el obstáculo o dificultad —tanto si está en su interior como en lo que le rodea— y a avanzar más rápidamente hacia su meta.

Casi todos los problemas se pueden solucionar

Recuerde el viejo poema: «Cualquier problema sobre la faz de la tierra, tiene solución o no la tiene. Si la tiene, ve y encuéntrala. Si no la tiene, olvídale».

Para cualquier problema y obstáculo que haya entre usted y lo que quiere conseguir, suele haber una solución de algún tipo, en algún sitio. Su tarea es saber con total claridad de qué depende la rapidez con la que alcanzará su meta y luego concentrar su tiempo y atención en paliar esa restricción. Con frecuencia, al eliminar su principal obstáculo, hará más progresos en unos pocos meses que la mayoría en varios años.

ELIMINE LOS OBSTÁCULOS

1. Identifique una meta importante y luego pregunte: «¿Por qué no la he alcanzado todavía? ¿Qué es lo que me está frenando?» Haga una lista de todo lo que se le ocurra.
2. Mire en su interior y encare la posibilidad de que sean sus propios temores y dudas sus mayores impedimentos para alcanzar el éxito.
3. Identifique, en usted mismo o en la situación, el factor restrictivo o limitador que fija la rapidez con la que alcance su meta.
4. Elabore varias definiciones de su principal problema u obstáculo. Pregunte: «¿Qué otra cosa es el problema?»
5. Defina su solución óptima como meta, fije una fecha límite, establezca un plan de acción y luego ponga manos a la obra para llevarlo a la práctica. Trabaje en él cada día hasta que haya resuelto el problema o eliminado el obstáculo.

11

Conviértase en experto en su campo

El hombre singular es simplemente un hombre corriente que piensa y sueña en el éxito y en campos más fructíferos.

MELVIN POWERS

Como dice el cartel de reclutamiento del ejército norteamericano, una de sus metas debe expresarse como «Sé todo lo que puedes ser». El mercado sólo paga una remuneración excelente por unos resultados excelentes. Paga una remuneración media por unos resultados medios y una remuneración por debajo de la media, unida al fracaso y la frustración por unos resultados por debajo de la media.

En nuestro sistema económico, sus ingresos vendrán determinados por tres factores: primero, lo que hace; segundo, lo bien que lo hace y, tercero, lo difícil que sea substituirlo a usted.

Una característica de los triunfadores es que, en un momento dado de su vida profesional, decidieron «comprometerse con la excelencia». Decidieron ser los mejores en lo que hacían. Decidieron pagar cualquier precio, hacer cualquier sacrificio e invertir cualquier cantidad de tiempo que fuera necesaria para llegar a ser muy buenos en el campo que habían elegido. Como resultado de esta decisión, se apartaron de la masa de quienes tenían un rendimiento medio y ascendieron a la categoría de ingresos donde hoy ganan tres, cuatro, cinco y diez veces más que sus compañeros que no asumieron ese compromiso.

Retorno a la regla del 80/20

Cuando empecé a trabajar en ventas, hace muchos años, alguien me habló de la regla del 80/20, en su aplicación a las ventas. Me dijo que el 20% de los vendedores hacían el 80% del dinero. Esto significa que el 80% de los vendedores sólo hacen el 20% del dinero y tienen que repartírselo. En aquel momento, hace muchos años, decidí que prefería ser un miembro del 20% superior en lugar del 80% inferior. Esa decisión cambió mi vida para siempre.

Como tuve una infancia difícil y mis notas estaban por debajo de la media en la escuela, crecí con una mala imagen de mí mismo y un bajo nivel de confianza propia. Nunca se me ocurrió que pudiera ser bueno en algo. Si alguna vez intentaba algo y lo hacía bien, de inmediato lo descartaba, achacándolo a la casualidad o a un golpe de fortuna. Durante años, me vi como alguien medio o por debajo de la media en todos los trabajos que hice.

La gran inspiración

Entonces, un día, tuve una inspiración súbita. Comprendí que todos los que están en ese 10% superior empezaron en el 10% inferior. A todos aquellos a los que ahora les va bien, en un tiempo les fue mal. Todos los que están en los primeros puestos de la cola de la vida, empezaron en los últimos. Y lo que es más importante, comprendí que, dentro de lo razonable, lo que los demás habían hecho, yo también podía hacerlo. Y esto es verdad para casi todo el mundo.

Nadie es mejor ni más listo que usted. Las personas son mejores o más listas en campos diferentes. Por añadidura, todos los conocimientos empresariales pueden aprenderse. Los

que lo hacen mejor en algún campo de los negocios aprendieron los conocimientos esenciales, combinados con otros, antes que usted. Si no está logrando lo que otros logran, eso significa, simplemente, que todavía no ha aprendido los conocimientos necesarios.

La regla de oro del autodesarrollo

Comprendí otra cosa esencial: *Podemos aprender cualquier cosa que necesitemos aprender para alcanzar cualquier meta que nos fijemos.* No hay límites reales a lo que podemos conseguir, excepto los que nos ponemos en nuestra propia mente e imaginación. Si decide llegar a ser excelente y formar parte, en su campo, de ese 10% superior, no hay nada en el mundo que pueda impedirselo, excepto usted mismo.

¿Será fácil? Por supuesto que no. Yo no uso la palabra «fácil» en este libro. Todo lo que vale la pena exige mucho tiempo y trabajo. Pero es posible, si lo desea con la suficiente fuerza y está dispuesto a trabajar durante el tiempo suficiente. Y una vez que lo haya conseguido, valdrá cada minuto de esfuerzo que haya hecho.

Les Brown, orador motivacional, dice: «Para alcanzar algo que nunca ha alcanzado antes, debe llegar a ser alguien que nunca ha sido antes».

El genio alemán Johann Wolfgang von Goethe dijo: «Para tener más, primero debes ser más».

Cuando haya decidido estar entre los mejores en su campo, la única pregunta es: ¿Cómo lo consigo? El propio hecho de que cientos de miles, quizás incluso millones, de personas hayan llegado de lo más bajo a lo más alto en todos los campos es prueba más que suficiente de que usted también puede hacerlo. Puede que muchas de esas personas, si no la mayoría, no

tengan siquiera el talento y las aptitudes naturales que usted tiene. En la mayoría de campos, lo que conduce a la excelencia y al éxito es más el trabajo duro y la dedicación que las aptitudes naturales y el talento.

¿Es la educación esencial para el éxito?

En un análisis de los miembros del índice Forbes 400, los cuatrocientos hombres y mujeres más ricos de Estados Unidos, realizado hace un par de años, los investigadores descubrieron que los que dejaron la escuela secundaria y consiguieron entrar en el Forbes 400 tenían, como promedio, una fortuna superior en 333 millones de dólares a aquellos que habían completado estudios universitarios.

La razón de que lo mencione es que muchas personas piensan que si no consiguieron buenas notas en la escuela, están limitados, a perpetuidad, en lo que pueden conseguir más tarde en la vida. Nada podría estar más lejos de la verdad. Algunos de los hombres y mujeres más ricos y que más éxito han tenido, tanto en Estados Unidos como en todo el mundo, no fueron buenos estudiantes.

Recuerde la pregunta: «¿Cómo se come un elefante?» Y la respuesta: «A bocados». Es de esa misma manera como llegamos a ser absolutamente excelentes en lo que hacemos. Ascendemos hasta la cumbre paso a paso, aprendiendo algo, haciendo una pequeña mejora cada vez.

¿Un activo que se revaloriza o se desvaloriza?

Es un hecho que nuestro actual nivel de conocimientos y destrezas se queda obsoleto a un ritmo mucho más rápido actual-

mente que nunca antes. Anteriormente, he mencionado que nuestra «capacidad de aprendizaje» puede ser un activo que se revaloriza o que se desvaloriza, dependiendo de que lo perfeccionemos o permitamos, simplemente, que quede anticuado. Es una elección que hacemos, o dejamos de hacer, cada día.

Lo bueno es que al empezar a mejorar decididamente nuestros conocimientos y destrezas a fin de llegar a estar entre uno de los mejores en nuestro campo, es como si participáramos en una carrera y fuéramos el único que corre de verdad. Muy pronto adelantamos al pelotón y nos colocamos en primera posición. Entretanto, la mayoría de nuestros competidores se limitan a pasear, haciendo únicamente lo que necesitan para conservar sus puestos de trabajo. La idea de comprometerse con la excelencia ni siquiera se les ha ocurrido.

Identifique los conocimientos que necesita

Empezamos el viaje a la excelencia haciendo la siguiente pregunta: «¿Qué conocimientos, destrezas e información adicionales necesito para estar entre los primeros en mi campo en los meses y años venideros?»

Proyéctese hasta dentro de tres o cuatro años e imagine que está entre los mejores y mejor pagados de su sector. ¿Qué tendría que haber sucedido? ¿Qué tendría que haber hecho, aprendido o logrado para alcanzar ese punto? ¿Qué habilidades tendría que haber dominado para estar entre los primeros de su campo?

Dé un paso en su carrera

Hace tiempo, tenía un amigo que trabajaba de abogado en una pequeña firma. Su padre era abogado, así que, al ir a la universidad, estudió Derecho. Cuando salió de la facultad, con poco más de veinte años, empezó a practicar la abogacía entre sus amigos y colegas. No obstante, pronto decidió que el Derecho no era para él y decidió hacer carrera en los negocios.

Para entonces tenía ya veintiséis años. Frente a una considerable oposición, reunió todos sus recursos y se concentró resueltamente en entrar en la Universidad de Harvard para asistir a su programa de MBA. Le costó dos años, pero finalmente lo consiguió. Luego necesitó dos años más completar los cursos exigidos y graduarse con un codiciado MBA por Harvard.

Volvió a su ciudad natal y tuvo varias entrevistas para diversos trabajos, consiguiendo finalmente un puesto de dirección del nivel de entrada en una compañía aérea de rápido crecimiento. Resultó ser una decisión profesional perfecta. Al cabo de diez años, era el presidente de la compañía y ganaba diez veces más que cualquiera de los abogados que se habían graduado al mismo tiempo que él, unos años atrás. Llegó a ser uno de los ejecutivos más jóvenes y respetados al mando de una importante empresa del país.

Tendrá múltiples empleos y profesiones

Se estima que, como promedio, una persona que empiece a trabajar hoy tendrá catorce empleos de jornada completa, con una duración de dos o más años, y cuatro o cinco ocupaciones a tiempo completo en empresas o sectores totalmente diferentes. Por lo menos, cuarenta millones de estadounidenses serán trabajadores *eventuales* durante la mayor parte de su vida profe-

sional. Nunca tendrán un empleo de larga duración en una empresa, sino que pasarán de una a otra desempeñando trabajos profesionales o técnicos.

Es casi inevitable que su trayectoria profesional cambie continuamente, según crece y madura. Debe mirar constantemente hacia delante y pensar en los conocimientos y aptitudes que necesitará para ganar el dinero que quiere ganar en los años venideros.

Identifique las áreas clave de resultados

Como mencionaba antes, cada trabajo está compuesto por entre cinco y siete áreas clave de resultados. En las ventas, por ejemplo, estas siete áreas son: primera, hacer prospección; segunda, establecer la comunicación; tercera, identificar las necesidades; cuarta, presentar soluciones; quinta, responder a las objeciones; sexta, cerrar la venta y séptima, conseguir que unos cliente satisfechos repitan el pedido y nos recomienden a otros.

Si trabaja usted en ventas, debe calificarse con una nota entre uno y diez, siendo uno la más baja y diez, la más alta, en cada una de las áreas mencionadas. Necesitará alcanzar un mínimo de siete en todas las categorías para formar parte del 20% superior en su campo.

Cuando se haya puntuado en las siete áreas, llévele la lista a su jefe o, incluso mejor, a uno de sus clientes y pídale que lo puntúe también él. Podría ser muy revelador. Con mucha frecuencia, nuestra propia evaluación es muy diferente y más alta que la que nos dan los demás.

Cualesquiera que sean sus notas finales, debe seleccionar su punto más débil y trabajar en él para que llegue a ser igual o mejor que los demás. Su punto más débil establece el nivel de

sus ingresos y determina lo rápidamente y lo lejos que llegará en su profesión.

Entre en la pista rápida

Esta es una fantástica pregunta para el resto de su vida laboral: **¿Qué habilidad, si la desarrollara y la practicara de una manera excelente, tendría el máximo efecto positivo en su trayectoria profesional?** Esta cualidad debe convertirse en su centro para el desarrollo personal y profesional.

Si se siente inseguro sobre la respuesta, acuda a su jefe y pregúntele. Pregunte a sus compañeros. Pregunte a su personal. Pregunte a su cónyuge y a sus amigos. Es absolutamente esencial que averigüe la respuesta a esta pregunta y luego centre todas sus energías en mejorar su rendimiento en esa área en particular.

Este es su primer propósito claro para el perfeccionamiento personal y profesional. Anótelo, fije una fecha límite, elabore un plan, ponga en práctica su plan y luego haga algo, cada día, para mejorar esa habilidad particular.

Una vez que haya alcanzado la maestría en esa área clave más débil, vuelva a repetir la pregunta: Ahora, ¿qué habilidad me ayudaría más? Y cualquiera que sea la respuesta, póngase a trabajar en esa habilidad hasta que alcance la maestría también en ella.

Las personas mejor pagadas de cada campo tienen una nota de ocho, nueve o diez en cada una de sus áreas clave de resultados. Esta debe ser también su meta.

El ejecutivo excelente

Si tiene un puesto de dirección, siete áreas clave de resultados determinan su éxito o fracaso en su trabajo. Son: (1) planificación, (2) organización, (3) dotación de personal, (4) delegación, (5) supervisión, (6) medición y (7) presentación de informes.

Todos los dirigentes de éxito son excelentes en cada una de estas áreas. Todos los dirigentes sin éxito son débiles en una o más de ellas. Una debilidad grave en cualquiera de estas áreas clave puede ser fatal para que triunfe en su trabajo.

Por ejemplo, si fuera absolutamente excelente en cada parte de la dirección, salvo en la delegación, eso lo frenaría cada día. He trabajado con directores que eran tan malos delegando que no conseguían que se hiciera nada. Finalmente, tuvieron que despedirlos, debido al daño que causaban al resto de la empresa.

Puntúese entre uno y diez en cada una de estas áreas clave de resultados. Pida a quienes le rodean que le puntúen. Y sea honrado. Busque la verdad en lugar de la respuesta diplomática de un compañero amable.

Lleve a cabo un análisis de 360°

Una de las herramientas de gestión populares hoy es el llamado «análisis de 360°». En este tipo de análisis, se entrega un cuestionario a diversas personas que dependen de un director o directora dados. El cuestionario se contesta de forma anónima y todos se devuelven a un consultor externo que resume las respuestas. A continuación, este resumen se entrega al director o directora para que vea cómo lo perciben los demás. Con frecuencia es todo un choque para él o ella.

Por ejemplo, un director dirá: «Tomo decisiones prudentes y pensadas». Sin embargo, el personal dice: «Es débil, indeciso e inseguro cuando se trata de tomar una decisión».

En un reciente estudio de gestión, el 75% de los directores opinaron que estaban entre el 25% superior, en términos de eficacia. Asimismo, la mayoría opinaron que estaban entre el 20% superior, en términos de personalidad e inteligencia. Tenemos una tendencia natural a valorarnos muy alto, en cualquier cualidad o característica de que se trate. Por esta razón, es tan útil que sean nuestros compañeros quienes nos evalúen de forma regular.

Fíjese como meta el perfeccionamiento personal

Cuando haya determinado el área clave de resultados donde más quiere y necesita mejorar, póngasela como meta, haga un plan, determine un baremo y fije una fecha límite. A continuación, ponga manos a la obra para mejorar en esa área cada día. Al cabo de una semana, un mes o un año será absolutamente excelente en ese campo. Se habrá convertido en un experto.

Acéptese tal como es

Uno de los libros de negocios más populares de los últimos años se llama *Now, discover your strengths!* Esta obra es la continuación de un *best-seller* anterior, *Primero, rompa todas las reglas*. La conclusión común a ambos libros es que «La gente no cambia».

Nacemos con ciertas aptitudes, habilidades, tendencias, fuerzas, debilidades y talentos. Todos ellos emergen al principio de la vida y suelen cristalizar al final de la adolescencia. No cambian mucho a lo largo de la vida.

Uno de los pasos más importantes que dará en su vida profesional es identificar en qué es realmente bueno o en qué puede llegar a serlo y luego poner todo el corazón en alcanzar la excelencia en esa área.

Mary Parker Follet, consultora de gestión en la década de 1920, escribió: «Lo mejor para montar a caballo es dejarse llevar por el caballo». La manera óptima de cultivarse es siguiendo nuestras aptitudes e intereses naturales. Jim Cathcart, autor y orador, dice: «Nutra su naturaleza». Es un consejo importante en extremo que debería seguir a lo largo de toda su carrera.

Llegamos a este mundo con unas dotes y aptitudes que nos hacen únicos y diferentes de todos los demás. A lo largo de la vida, nos encontramos, con frecuencia, en una actividad en la que nuestras dotes y aptitudes nos permiten llevar más a cabo y disfrutar más de lo que estamos haciendo que en cualquier otra cosa que pudiéramos hacer. Una de nuestras primeras metas en la vida es identificar y aislar esa cosa o ese par de cosas que podemos hacer mejor y disfrutar más haciéndola que cualquiera otra y, a continuación, concentrarnos en llegar a ser absolutamente excelentes en ellas.

Cultive su talento

Michael Jordan, el jugador de baloncesto, dijo en una ocasión: «Todo el mundo tiene talento, pero la destreza exige trabajo». El poeta Longfellow escribió: «La gran tragedia del hombre medio es que se va a la tumba con su música todavía dentro».

Puede esforzarse inútilmente, durante años, en un trabajo para el que no es adecuado y luego, encontrarse en el campo perfecto y progresar en un par de años más de lo que lo hizo en los veinte años anteriores.

Napoleon Hill escribió que la clave del éxito en Estados

Unidos es «averiguar lo que de verdad nos entusiasma hacer y, luego, encontrar el medio de ganarnos bien la vida haciéndolo».

La mayoría de quienes se han hecho millonarios por su propio esfuerzo dicen: «No he trabajado ni un día de mi vida». Lo que hicieron fue averiguar lo que disfrutaban haciendo y luego hicieron más y más de esa actividad.

Identifique sus dotes especiales

Hay ocho medios de identificar qué dotes especiales tenemos y para qué somos excepcionalmente aptos. Son los siguientes:

Primero. Siempre se siente bien y feliz al máximo en algo que le *entusiasma* hacer. Si pudiera permitírselo, lo haría sin cobrar. Esa tarea hace aflorar lo mejor que hay en usted y le proporciona una tremenda satisfacción y disfrute cuando la está haciendo.

Segundo. *Lo hace bien*. Parece tener una aptitud natural en ese campo.

Tercero. Esas dotes han sido responsables de *la mayor parte de su éxito y felicidad en la vida*, hasta este momento. Desde una temprana edad, ha sido algo que ha disfrutado haciendo y que le ha aportado los máximos elogios y recompensas de los demás.

Cuarto. Es algo que le resultó *fácil de aprender y fácil de hacer*. De hecho, fue tan fácil aprenderlo que ha olvidado cuándo y cómo lo aprendió. Sencillamente, un día se encontró haciéndolo bien y con facilidad.

Quinto. *Mantiene su atención*. Le absorbe y le fascina. Le gusta pensar, leer, hablar y averiguar más cosas sobre ello. Parece atraerle igual que una llama a una polilla.

Sexto. *Le entusiasma aprender más sobre ese tema y mejorar*

durante toda su vida. Tiene un profundo deseo interno de destacar en ese campo en particular.

Siete. Mientras lo hace, *el tiempo se para*. Con frecuencia, puede trabajar en ese campo para el que está especialmente dotado durante largos periodos de tiempo sin comer ni dormir, una hora tras otra, porque le absorbe totalmente.

Ocho. *Admira y respeta, de verdad, a otras personas* que son buenas en eso para lo que usted está más dotado. Quiere ser como ellos y estar cerca de ellos y emularlos en todos los sentidos.

Si estas descripciones encajan en algo que esté haciendo ahora o en algo que ha hecho en el pasado, pueden conducirlo a aquello para lo que vino a este mundo, el «deseo de su corazón».

Ha nacido para sobresalir

Sus dotes naturales son innatas y fáciles de desarrollar. Están programadas en su mente subconsciente. Son aquello para lo que ha venido a este mundo. Su tarea es descubrir este campo de talento y aptitud naturales y luego cultivarlo a lo largo de toda su vida.

Muchas habilidades son complementarias. Dependen unas de otras. Esto significa que debe tener una aptitud dada, a un cierto nivel, para poder usar sus demás aptitudes a un nivel más alto. A veces, tiene que aprender y desarrollar unas aptitudes que no le gustan ni le producen ningún disfrute en particular, pero ese es el precio que tiene que pagar para alcanzar la excelencia en el campo elegido.

A una habilidad de distancia

Esta es la regla: Podría faltarle sólo una habilidad para doblar su productividad, resultados e ingresos. Puede que sólo necesite mejorar el nivel en una única área para poder usar todas sus demás cualidades a un nivel más alto.

Recuerde que todos los conocimientos se pueden aprender. En la empresa, la habilidad no está genéticamente determinada. Si necesita aprender algo para convertir en realidad y utilizar todo su potencial, puede aprenderlo practicando y repitiendo.

Evite la trampa del que rinde poco

Es bastante corriente que si es débil en algo concreto, evitará actuar en ese campo. Caerá en la trampa de la «impotencia aprendida». Dirá: «La verdad es que no soy muy bueno en ese campo». O «No tengo ningún talento ni habilidades especiales en ese terreno».

Pero eso es, únicamente, racionalizar y justificarse. Si esa destreza es lo bastante importante para usted, puede aprender. La peor decisión que puede tomar es permitir que la carencia de una única y simple habilidad lo frene durante meses o años; una habilidad que se puede aprender fácilmente con dedicación y determinación. No deje que esto le suceda a usted.

La excelencia es un viaje

Hay un viejo proverbio que dice: «Cualquier cosa que valga la pena hacerse, vale la pena hacerla, aunque sea mala al princi-

pio». No es la práctica lo que lleva a la perfección; es la práctica imperfecta lo que, finalmente, lleva a la perfección.

Siempre que empiece algo, dé por supuesto que no lo hará bien. Al principio, se sentirá torpe y desmañado. Se sentirá inepto e inferior. Con frecuencia se sentirá tonto y avergonzado. Pero ése es el precio que pagamos por alcanzar la excelencia en nuestro campo. Siempre hay que pagar el precio del éxito y ese precio suele llevar aparejado el arduo trabajo de dominar una técnica difícil que es necesaria para ascender a lo más alto.

Use su varita mágica

Aplice la técnica de la varita mágica. Imagine que pudiera usar una varita mágica y ser absolutamente excelente en una habilidad dada. ¿Cuál sería? Si tuviera una varita mágica y pudiera hacer realidad cualquier deseo relativo a sus dotes y aptitudes, ¿qué desearía?

Su respuesta a estas preguntas le indicará, a menudo, las nuevas metas que tiene que fijarse en cuanto a los conocimientos y aptitudes que necesita desarrollar para ser el mejor en lo que hace.

Conviértase en un proyecto «hágalo-usted-mismo» que dure toda la vida. Esté preparado para invertir uno, dos o tres años en ser absolutamente excelente en un campo crítico. Esté dispuesto a pagar cualquier precio y hacer cualquier sacrificio para ser el mejor en lo que hace.

La fórmula del tres-más-uno

La fórmula del tres-más-uno para dominar cualquier habilidad es sencilla y funciona siempre. Primero, lea material relativo al

tema que le interesa, aunque sólo sea entre quince y treinta minutos diarios. El saber es acumulativo. Cuanto más lea y aprenda, más confianza tendrá en que puede hacer esa tarea de una manera excelente.

Segundo, mientras vaya en coche, escuche programas educativos, grabados, sobre ese tema. El conductor medio pasa entre quinientas y mil horas al año en el coche, yendo de un lado para otro. Convierta ese tiempo en un tiempo de aprendizaje. Puede llegar a ser una de las personas más instruidas en su campo, sencillamente escuchando cintas grabadas en lugar de música.

Tercero, asista a seminarios y talleres sobre su tema. La vida de muchas personas ha cambiado completamente por haber asistido a un único seminario de uno o dos días sobre un tema clave. A partir de ese momento y ya para siempre, fueron totalmente diferentes en ese campo.

Y el factor final es practicar lo que aprenda en la primera oportunidad que tenga. Cada vez que se entere de una buena idea, actúe. La persona que oye una buena idea y actúa para llevarla a la práctica es más valiosa que la que oye un centenar de ideas, pero no pone en práctica ninguna de ellas.

La práctica hace al maestro

Cuanto más practique lo que está aprendiendo, más rápidamente llegará a ser competente y hábil en ese campo. Cuanto más practique, más seguridad tendrá, más rápidamente superará su sensación de incompetencia y más rápidamente dominará la habilidad de que se trate. Una vez que haya añadido esa habilidad a su caja de herramientas mental, será suya para el resto de su vida profesional.

Decida hoy, en este mismo momento, unirse al 10% de los

mejores en su campo. Determine quiénes son, cuánto ganan y qué hacen de forma diferente a usted. Determine los conocimientos y habilidades especiales que han desarrollado y tome la resolución de hacer lo mismo usted también. Recuerde, dentro de lo razonable, cualquier cosa que alguien haya hecho, usted también puede hacerla. Nadie es mejor ni más listo que usted. El propio hecho de que los diez mejores en su campo, en un tiempo ni siquiera estuvieran en ese campo es la prueba de que lo han conseguido, también usted puede conseguirlo, sencillamente fijándose esa meta y dedicando el tiempo y el esfuerzo suficientes. No hay límites.

CONVIÉRTASE EN EXPERTO EN SU CAMPO

1. Resuelva, hoy, entrar a formar parte del 10% superior de las personas que hay en su campo. Comprométase de por vida con la excelencia.
2. Identifique las áreas clave de resultados que hay en su trabajo, las cosas que de forma «absoluta y decidida» tiene que hacer bien para tener éxito en su campo.
3. Identifique su área clave más débil e inicie un proyecto de «hágalo-usted-mismo» para llegar a ser excelente en esa área.
4. Determine los conocimientos adicionales que necesitará para llegar a la cumbre en su campo y elabore un plan para adquirirlos.
5. Entréguese a un aprendizaje perpetuo. Lea, escuche programas de audio, asista a cursos y seminarios y luego ponga en práctica lo que aprenda, lo más rápidamente posible.

12

Asóciase con las personas adecuadas

Su actitud ante la vida, su valoración de sí mismo, su cálculo de lo que vale están coloreados, en gran medida, por su entorno. Toda su vida profesional se verá modificada, moldeada y modelada por lo que le rodea, por el carácter de las personas con quienes está en contacto cada día.

ORISON SWETT MARDEN

Todo, tanto en la vida como en los negocios, es *relación*. Todo lo que alcancemos o no logremos alcanzar estará estrechamente ligado, de una u otra manera, a otras personas. Nuestra capacidad para cultivar las relaciones acertadas con las personas adecuadas en todas las etapas de nuestra vida, personal y profesional, será el determinante crítico de nuestro éxito y nuestros logros y tendrá un efecto extraordinario en la rapidez con que alcancemos nuestras metas.

Cuantas más personas conozca y le conozcan de forma positiva, más éxito tendrá en cualquier cosa que intente. Una única persona, en el momento y lugar oportunos, puede abrirle una puerta que le cambie la vida y le ahorre años de arduo trabajo.

Nadie lo hace solo

Una parte clave de la fijación de metas es que identifique a las personas, grupos y organizaciones cuya ayuda necesitará para

alcanzar sus metas. Para conseguir cualquier meta, necesitará la ayuda de muchas personas. ¿Quiénes son?

Hay tres categorías generales de personas cuya ayuda y cooperación necesitará en los próximos años. Son personas que están en su círculo profesional y en torno a él, su familia y amigos y personas de grupos y organizaciones fuera de su círculo social o laboral. Tiene que elaborar una estrategia para trabajar de forma eficaz con cada grupo.

Sus relaciones laborales clave

Empiece con su círculo laboral. ¿Quiénes son las personas más importantes en ese terreno? ¿Cuál es su plan para tener una relación de más calidad con ellas? Haga una lista de todos los que trabajan dentro y fuera de su campo: su jefe, sus compañeros y colegas, sus subordinados y, especialmente, sus clientes, proveedores y vendedores. ¿Cuáles de ellos tienen una capacidad mayor para ayudarle o perjudicarle en la consecución de sus metas profesionales?

A veces, pregunto a mi auditorio cuántos de los presentes están en el *servicio al cliente*. Sólo se alzan unas pocas manos. Entonces señalo que *todo el mundo* está en el sector del servicio al cliente, independientemente de cómo lo llamen o de lo que hagan.

Identifique a sus clientes

Podemos definir a un cliente como cualquier persona de la que dependemos para el éxito y el avance en nuestro empleo o negocio. También podemos definirlo como cualquiera que depende de nosotros de alguna manera. Mediante este par de de-

finiciones, casi todos los que nos rodean son clientes nuestros, en cierto modo.

Por ejemplo, su jefe es su cliente *principal* en el trabajo. Su habilidad para satisfacerlo tendrá más impacto en su futuro, sus ingresos y su carrera que cualquier otra aptitud que tenga. Si desagrada a todos los demás, pero su jefe está encantado con usted, estará seguro y a salvo en su puesto. Si agrada a todo el mundo, dentro y fuera de la empresa, pero su jefe no está contento con usted, sólo ese problema puede cortocircuitar su futuro.

Su estrategia para el servicio al cliente

Una de las mejores estrategias que puede usar es hacer una lista de todo lo que, en su opinión, le han contratado para hacer. Responda la siguiente pregunta: **¿Por qué estoy en nómina?** Anote todo lo que se le ocurra. Después, llévele esta lista a su jefe y pídale que la ordene según sus propias prioridades. ¿Qué es más importante para él? ¿Y lo segundo más importante? ¿Y lo tercero? Y así sucesivamente.

A partir de ese momento, disciplínese para trabajar en la tarea que es prioritaria para su jefe todo el día. Asegúrese de que siempre que su jefe lo vea o hable con usted, esté trabajando en la prioridad que le ha fijado. Esto hará más para ayudarlo en su carrera que cualquier otra decisión que tome.

Dos cualidades clave para su promoción

En un estudio recogido en *Success Magazine*, hace unos años, se propuso a 104 presidentes y directores generales veinte cualidades del empleado ideal y se les pidió que seleccionaran las

más importantes. El 86% de esos altos cargos seleccionaron dos características como las más importantes para el éxito y el ascenso profesionales. La primera era la capacidad para establecer prioridades, para separar lo relevante de lo irrelevante. La segunda era la de hacer el trabajo rápidamente, de ejecutarlo con prontitud.

Nada le ayudará más en su carrera que la fama de ser una persona que consigue hacer el trabajo más importante rápidamente y bien.

¿Trabajo duro en una tarea equivocada?

Esta es la trampa. Muchas personas trabajan mucho, pero no trabajan en lo que su jefe considera la tarea más importante. Lo triste es que si hacemos muy bien un trabajo sin importancia, esto podría *dañar* nuestra carrera e incluso poner en peligro nuestro empleo.

Dado que las condiciones cambian, mantenga las líneas de comunicación con su jefe abiertas. Asegúrese de que lo que está haciendo hoy sigue siendo la máxima prioridad de su jefe. Y luego dedíquese a hacerlo *rápidamente*. Nada hace más feliz a un jefe que contar con alguien que consigue realizar una tarea con prontitud. Asegúrese de ser ese alguien.

Sus otros clientes clave

Sus compañeros, que también dependen del trabajo que usted hace, son asimismo sus clientes. Pregúntele a cada uno de ellos si hay algo que puede hacer para ayudarlos. Pregúnteles si hay algo de lo que podría hacer *más o menos, cualquier cosa que pue-*

da empezar o dejar de hacer que les ayudaría a realizar mejor sus tareas.

La verdad es que todos pensamos en nosotros mismos y en nuestro propio trabajo todo el día. Cuando nos ofrecemos a ayudar a alguien a hacer su trabajo mejor o más rápidamente, esa persona estará abierta a ayudarnos a nosotros después. La Ley de Sembrar y Cosechar no es la Ley de Cosechar y Sembrar. Hay un orden particular en esa ley. Primero se pone y luego se saca. Primero se siembra y luego se cosecha.

En su trabajo, tiene que buscar todas las oportunidades para ayudar a los demás y hacer cosas buenas para los demás. Todos los esfuerzos sinceros que haga para ayudar a otros volverán a usted de alguna manera, en algún momento y, con frecuencia, cuando menos lo espere. Las personas más populares de cualquier organización son las que están siempre dispuestas a echar una mano.

Cuanto más guste y le apoyen quienes están junto a usted y por encima o por debajo de usted, más le pagarán y más rápidamente le promocionarán. Cultive la fama de alguien dispuesto a dar, además de alguien dispuesto a mejorar.

Busque maneras de ser un recurso valioso para quienes le rodean y ellos buscarán, automáticamente, maneras de ayudarlo y respaldarlo cuando usted más lo necesite.

Juegue en equipo

Quizá la cualidad más importante que puede cultivar para el éxito a largo plazo en su trabajo es jugar bien en equipo. En un estudio realizado a lo largo de varios años en la Universidad de Stanford, los investigadores averiguaron que la capacidad de funcionar bien como parte de un equipo era la cualidad más

identificable desde el exterior en una persona señalada para un rápido ascenso.

La dinámica de grupos es muy interesante. Para empezar, el 20% de los miembros de un equipo hacen el 80% del trabajo. El otro 80% aporta muy poco a las reuniones y raramente levanta la mano para ofrecerse voluntario para hacer algo. Su trabajo es estar entre el 20% superior.

Para ser un buen jugador en equipo, acuda a todos las reuniones preparado. Siéntese frente a la persona que dirige la reunión, en contacto visual directo. Hable con prontitud y haga preguntas. Ofrezcarse voluntario para las misiones que surjan. Y cuando se ofrezca para hacer algo, hágalo bien y rápidamente para que quede claro quién es la persona «a quien acudir» en la empresa.

La habilidad más importante es la fiabilidad

Puede crear un campo de energía positivo y atractivo en torno a usted cultivando la fama de ser la persona de la que todos se pueden fiar para que el trabajo se haga. Como resultado, le ofrecerán más tareas y más importantes junto con la autoridad y la remuneración que las acompañan.

Tómese tiempo para conocer a sus subordinados y a las personas que están por debajo de usted en el escalafón de la empresa. Hable con ellos y hágales preguntas. Ofrezcarse para ayudarlos si puede. Sea especialmente amable y cortés con ellos. Haga lo indecible por elogiarlos y agradecerles su trabajo. Se sorprenderá del cambio que eso representará en su carrera.

Invierta tiempo en tejer relaciones

En todas las organizaciones, la persona que conoce a más personas suele ser quien sube, como la espuma, hasta lo más alto. Al principio, puede parecer que ese empeño exige mucho tiempo, pero le compensará, una y otra vez, en los meses y años venideros.

Fuera de su empresa, debe participar en el sector y en las asociaciones del sector. Los ejecutivos y los profesionales de la venta que más éxito alcanzan se relacionan regularmente con gente de otras empresas y de otros grupos empresariales. No dejan de ampliar sus contactos y amistades profesionales.

Mire qué organizaciones empresariales hay en su comunidad. Seleccione una o dos donde haya personas que le resultará útil conocer en los próximos años. Asista a sus reuniones y preséntese a ellas. Cuando haya decidido que le ayudaría pertenecer a una de esas organizaciones, inscribese y empiece a asistir a todas las reuniones.

Teja una red profesional

La mejor estrategia para crear una red de conexiones es la siguiente: seleccione un comité importante dentro de la organización y ofrézcase para trabajar en él. Elija un comité con unos miembros que le gustaría conocer. Elija un comité dedicado a actividades que le pongan en contacto con otras personas clave, tanto dentro como fuera de la organización.

Cuando se haya incorporado al comité, ofrézcase para llevar a cabo misiones. Aun cuando sea un trabajo no remunerado, estas actividades le proporcionan la oportunidad de trabajar con otras personas clave y actuar ante ellas, unas personas que pueden ayudarle en su carrera en algún momento futuro.

En Estados Unidos, cerca del 85% de nuevos puestos se

cubren basándose en la información transmitida de boca en boca y en los contactos personales. Cuanto mayor sea el número de personas de su sector a quienes conozca y con quienes trabaje, más puertas se le abrirán cuando llegue el momento oportuno.

Piense y planee a largo plazo

Contemple su carrera con una perspectiva a largo plazo. Cuando lea la prensa, haga una lista de las diez personas más importantes de su comunidad. Recoja los nombres, cargos y empresas de cien de los «personajes» de su ciudad.

Cuando tenga esos nombres, escriba una carta a cada una de esas personas y envíeles algo que no tenga relación con los negocios; un ejemplar de un libro no muy extenso, de un poema, de un recorte de periódico o cualquier cosa que pudiera interesarles, basándose en lo que ha leído sobre ellas.

Cada vez que vea una razón para comunicarse con esa persona, envíele una nota. A veces, llamo o escribo a un ejecutivo que acaba de hacer algo digno de mención, que ha aparecido publicado en la prensa especializada. Con frecuencia, no hablo con él ni tengo un contacto directo, pero continuo sembrando y, antes o después, «lo que da vueltas, vuelve a nosotros». Al final, conoceré a esas personas clave socialmente o por negocios y recordarán que les envié una carta una semana, un mes o incluso un año atrás.

Cuando lo conocí personalmente en una convención de negocios, uno de mis clientes más importantes recordó que le había escrito una carta, más de tres años antes. Dijo: «¿No es usted el que me escribió la carta sobre esto y lo otro?» Eso llevó a una conversación, una reunión y muchos años de trabajo con su organización.

Dé de sí mismo

Una norma dice: «Cuanto más dé de sí mismo sin esperar nada a cambio, más volverá a usted desde las fuentes más inesperadas».

Ninguno de los esfuerzos que haga para ampliar sus contactos se perderá por completo. Al igual que las semillas, cada contacto tiene un periodo de germinación diferente. Algunos rinden resultados de inmediato; otros no los rendirán durante muchos meses o incluso años. Debe prepararse para tener paciencia.

David McClelland, de la Universidad de Harvard, ha investigado las cualidades y características de quienes obtienen resultados excelentes. Descubrió que la elección de un «grupo de referencia», las personas con quienes nos asociamos habitualmente, era más importante para determinar el éxito o el fracaso que cualquier otro factor. Como dice Zig Ziglar: «Si quiere volar con las águilas, no puede seguir escarbando el suelo con los pavos».

Muévase en torno a las personas adecuadas

Haga cuestión de principio relacionarse con la clase de personas que le gustan, a las que admira, respeta y quiere parecerse en el futuro. Relaciónese con la clase de personas a quienes toma como ejemplo y se sentiría orgulloso de presentar a sus amigos y compañeros. La elección de un grupo de referencia, positivo y orientado a una meta, puede hacer más para llenar de energía su carrera que cualquier otro factor.

Vuele con las águilas

Hay innumerables ejemplos de personas que trabajan en un puesto medio, consiguen resultados medios y ganan un sueldo medio y, un día, pasan a trabajar a una empresa muy avanzada. Al cabo de pocas semanas, la actitud de esa persona ha cambiado por completo. Debido a la continua relación con personas optimistas, dinámicas, orientadas a los resultados, el mismo individuo medio empieza a rendir a unos niveles extraordinarios. Esa es la razón de que casi cada cambio importante en nuestra vida irá asociado a un cambio en las personas con quienes vive o trabaja.

Los momentos decisivos

En cada momento crucial de nuestra vida, suele haber alguien que nos guía en una dirección u otra, abriéndonos o cerrándonos puertas o ayudándonos de alguna manera. El barón de Rothschild escribió: «No haga amistades inútiles». Si está decidido, en serio, a ser el mejor y llegar a la cumbre en su campo, no puede permitirse pasar el tiempo con personas que no van a ningún sitio en la vida, por muy agradables que sean. En este sentido, debe ser egoísta respecto a sí mismo y a sus ambiciones futuras. Debe establecer unos niveles altos, tanto para sus amigos como para sus compañeros, y negarse a aceptar un compromiso.

Muchas personas empiezan a tener malas compañías y entablan amistades inútiles en su profesión. Es normal y natural. No hay nada malo en equivocarse, especialmente cuando se es joven e inexperto, pero es imperdonable permanecer en una situación que nos impide hacer realidad todo nuestro potencial. La elección que haga de las personas con quienes se asocie tendrá más efecto en lo que llegue a ser que cualquier otro factor.

Sus relaciones más importantes

La tercera categoría de personas cuya ayuda y cooperación necesitará son su familia y sus amigos. Como dijo Benjamin Disraeli: «Ningún éxito en la vida pública puede compensar el fracaso en casa».

Es vital que dedique todo el tiempo y afecto necesarios para forjar y mantener una vida de alta calidad en su hogar. Cuando su vida familiar es sólida y segura y está caracterizada por unas relaciones cálidas y afectuosas, todo le irá mejor en el mundo exterior.

Pero si algo va mal en casa, por falta de atención o por negligencia, pronto afectará sus resultados en el trabajo de forma negativa. Los problemas domésticos distraerán su atención y agotarán su energía. Con frecuencia, pueden llegar a sabotear su carrera.

Auténticos extremos

Si, al principio, tiene que trabajar muy duro para abrirse camino en su campo, no deje de hablarlo y explicárselo a su familia. A lo largo de su carrera, le exigirán que llegue a «auténticos extremos». Tendrá que trabajar muchas horas y, con frecuencia, muchos días sin fiestas ni vacaciones, a fin de aprovechar una oportunidad o completar un proyecto.

Asegúrese de que discute estos extremos, por adelantado, con los miembros de su familia para que comprendan qué está pasando y por qué lo está haciendo. Organícelo para compensarlos más tarde, tomándose tiempo libre o marchándose de vacaciones. Mantenga el equilibrio en su vida.

Hágase experto en relaciones

Cuando haya decidido qué personas, grupos y organizaciones necesita que le presten ayuda y cooperación para alcanzar sus metas, tome la resolución de convertirse en experto en relaciones. Trate siempre a todo el mundo con amabilidad, cortesía y comprensión. Practique la Regla de Oro. No haga a los demás lo que no quiera que te hagan a ti.

Sobre todo, la estrategia más sencilla es tratar a todo el mundo, en casa y en el trabajo, como si fuera el «Cliente del millón de dólares». Trate a los demás como si fueran las personas más importantes del mundo. Trátelos como si fueran capaces de comprarle productos o servicios por valor de un millón de dólares.

Como dijo Emmet Fox: «Si tiene que ser descortés, séalo con los extraños, pero guarde sus modales profesionales para su familia».

Todos los días, de todas las maneras posibles, busque formas de aligerar la carga de otras personas y ayudarles a hacer su trabajo mejor y a vivir con menos problemas. Así acumulará una enorme reserva de sentimientos positivos hacia usted, que volverán para beneficiarle año tras año.

ASÓCIESE CON LAS PERSONAS ADECUADAS

1. Haga una lista de las personas más importantes que hay en su vida, en la empresa y en el trabajo. Elabore un plan para ayudar a cada una de ellas de alguna manera.
2. Haga una lista de las personas más importantes de su vida personal. Determine la clase de relación que quiere tener con ellas y lo que tendrá que hacer para lograrla.

3. Identifique los grupos y organizaciones de su comunidad y su campo a las que le sería útil pertenecer. Infórmese por teléfono y asista a la próxima reunión.
4. Haga una lista de las personas más importantes de su comunidad o su campo y establezca un plan para conocerlas personalmente.
5. Busque todas las oportunidades para ampliar su círculo social y profesional. Envíe cartas, tarjetas, faxes y *e-mails*. Tienda puentes en todas las ocasiones que pueda.

13

Elabore un plan de acción

*El esmero caracteriza a todos los triunfadores.
El genio es el arte de tomarse infinitas molestias...
Todos los grandes logros se han caracterizado por un
cuidado extremo, una minuciosidad infinita, llevada hasta
el más mínimo detalle.*

ELBERT HUBBARD

Su capacidad para fijarse metas y hacer planes para alcanzarlas es la «técnica maestra» del éxito. Ninguna otra habilidad le ayudará mejor a hacer realidad su potencial para lograr todo lo que es capaz de conseguir.

Todos los grandes logros son «trabajos multitareas». Consisten en una serie de pasos que deben darse en un orden concreto a fin de conseguir un resultado de alguna envergadura. Incluso algo tan sencillo como preparar un plato en la cocina, siguiendo una receta, es un trabajo multitarea. Su capacidad para dominar la técnica de la planificación y completar trabajos de este tipo le permitirá llevar a cabo muchísimo más que la mayoría de personas y resultará crucial para su éxito.

El propósito de la planificación es permitirle convertir su principal propósito en un proyecto multitarea planificado, con pasos específicos —un principio, una parte media y un final— con plazos y subplazos claros. Por fortuna, es una técnica que puede aprender y dominar, con la práctica y que hará de usted una de las personas más eficaces e influyentes en su empresa u organización y, cuanto más la practique, mejor llegará a ser.

Arme su plan

Afortunadamente, en los capítulos anteriores ha identificado y reunido todos los ingredientes necesarios para crear un plan para la consecución de una o más de sus metas.

1. Ahora tiene una visión clara de su resultado final o meta ideales, basada en sus valores. Sabe qué quiere y por qué lo quiere.
2. Ha puesto por escrito sus metas, las ha organizado por orden de prioridad y ha seleccionado su *primer propósito claro*.
3. Ha creado *mediciones y niveles* para controlar su avance. Ha fijado *plazos y subplazos* como objetivos que cumplir.
4. Ha identificado los *obstáculos, dificultades y restricciones clave* que hay entre usted y su meta y los ha ordenado según sus prioridades.
5. Ha identificado los conocimientos y habilidades esenciales que necesitará para alcanzar su meta.
6. Ha organizado esas competencias *por orden de prioridad* y ha elaborado un plan para aprender lo que necesita aprender para conseguir lo que ha decidido conseguir.
7. Ha identificado a las *personas, grupos y organizaciones* cuya ayuda y cooperación necesitará, tanto dentro como fuera de su empresa. Ha decidido cuáles son los pasos específicos que va a dar para asegurarse el apoyo y la ayuda de esas personas en la consecución de sus metas.

A lo largo de todo este proceso, ha escrito y tomado notas, de forma que ahora cuenta con el material y las herramientas básicas para crear un plan de realización.

Ahora está preparado para unirlo todo en un plan de acción.

El proceso de planificación es esencial

Hace un tiempo, la revista *Inc.* llevó a cabo un estudio con cincuenta nuevas empresas. La mitad de esas empresas habían dedicado varios meses, como mínimo, a elaborar unos planes de negocio completos antes de empezar sus operaciones. La otra mitad había empezado sin contar con planes de negocio detallados y se limitaban a reaccionar ante los acontecimientos, tal como se producían, en las operaciones cotidianas.

Dos o tres años más tarde, los investigadores determinaron los niveles de éxito y rentabilidad de todas esas empresas. Lo que encontraron fue muy interesante. Las compañías que habían empezado con unos planes de negocio claros y escritos, cuidadosamente pensados y detallados en todos los aspectos, tenían muchísimo más éxito y eran más rentables que las que habían empezado de forma espontánea y hecho las cosas sobre la marcha.

Casi todas las empresas que habían empezado con unas notas «en el reverso de un sobre», cuyos fundadores estaban «demasiado ocupados» para sentarse y hacer todo el trabajo detallado y preciso de la planificación estratégica estaban luchando por mantenerse a flote. Muchas de ellas ya estaban en bancarrota y habían dejado el negocio.

El proceso planificador era la clave

El descubrimiento más interesante se hizo cuando los investigadores se entrevistaron con los fundadores de las empresas y les preguntaron: «¿Con cuánta frecuencia se remiten a su plan estratégico en el día a día de las operaciones de la empresa?»

En casi todos los casos, los empresarios y ejecutivos que dirigían la empresa no habían vuelto a mirar el plan estratégi-

co desde que lo completaron meses antes. Una vez hecho, lo metieron en un cajón y raramente lo volvían a sacar hasta el año siguiente, cuando realizaban de nuevo su planificación estratégica.

El descubrimiento más importante fue este: Raramente se remitían al propio plan, pero el proceso de estudiar detenidamente los elementos claves de la empresa había sido vital para su éxito.

La planificación compensa

Después de la exitosa invasión de Normandía, en la Segunda Guerra Mundial, le preguntaron al general Dwight D. Eisenhower sobre el detallado proceso de planificación que se aplicó a la invasión y él dijo: «Los planes no sirvieron de nada, pero la planificación fue indispensable».

El ejercicio de pensar en todos los elementos clave del plan de negocio y discutirlos es más importante que cualquier otro paso que se dé *al principio*. Esa es la razón de que Alex Mackenzie, experto en gestión del tiempo, diga: «Actuar sin planificación es la causa de todos los fracasos».

Como dice un viejo axioma militar: «Ningún plan sobrevive al primer contacto con el enemigo». Desde el primer día en que empezamos la actividad empresarial real, la situación cambiará con tanta rapidez que su plan quedará obsoleto en muchos aspectos al cabo de unos pocos días o incluso unas pocas horas. Pero es el proceso de planificación lo que tiene la máxima importancia. Scott McNealy, de Sun Microsystems, dice: «En una empresa incipiente, hay que echar por la borda todos los supuestos cada tres semanas».

La base de todos los grandes logros

Todos los triunfadores trabajan a partir de planes escritos. Los grandes logros de la humanidad, desde la construcción de las pirámides hasta las grandes operaciones industriales de la era moderna, fueron precedidos y acompañados por unos planes detallados, cuidadosamente elaborados y pensados desde el principio al final... antes de empezar.

De hecho, cada minuto dedicado a la planificación ahorra diez en la ejecución. Cada minuto que pase planificando y pensando antes de empezar le ahorrará tiempo, dinero y energía en la consecución de los resultados que desea. Por eso se dice que «Fracasar en planificar es planificar para fracasar».

La planificación ahorra tiempo y dinero

La razón número uno del fracaso es *actuar sin planificar*. Quienes dicen que están demasiado ocupados para planificar con antelación deben estar preparados para cometer errores innecesarios y sufrir enormes pérdidas de tiempo, dinero y energía.

Se dice que cada nueva empresa que se funda es una «carrera contra el tiempo». Desde el primer día, los fundadores se esfuerzan por encontrar el medio de hacer más dinero del que cuesta seguir en el negocio. Si dan con el «modelo de beneficios» y empiezan a generar unos ingresos superiores a los costes antes de que se les acabe el dinero, la empresa podrá levantarse y tener éxito. Pero si el dinero se agota antes de que averigüen cómo hacer más beneficios que pérdidas, la empresa, como un avión que cae en picado, se estrellará y arderá.

La fórmula del éxito

Hay una fórmula para el éxito, tanto personal como empresarial, que en inglés tiene seis P: «*Proper Prior Planning Prevents Poor Performance*» (Planificación Previa Pertinente, Previene Pobre Productividad).

Hay siete ventajas en la Planificación Previa Pertinente:

Primera, el proceso de planificación nos obliga a organizar nuestras ideas e identificar todas las cuestiones clave que debemos resolver para tener éxito.

Segunda, pensar detenidamente qué debemos hacer para conseguir nuestras metas nos permite planificar nuestros movimientos cuidadosamente, antes de empezar, lo cual nos ahorra unos gastos enormes en tiempo, personas y dinero.

Tercera, un buen plan discutido y evaluado a fondo, nos permite identificar los fallos y errores que podrían ser fatales para nuestra empresa más tarde. Nos permite preguntar, «¿Y si...?» Por ejemplo, «¿Qué es lo peor que podría suceder si siguiéramos una línea dada?»

La cuarta ventaja de una planificación previa pertinente es que nos permite detectar puntos débiles en nuestro plan y tomar medidas que los compensen. Con frecuencia, podemos identificar un «error fatal» que llevaría al fracaso de la empresa. Esto sólo es posible pasando por el proceso de planificación.

En quinto lugar, nos permite identificar los puntos fuertes y las posibles oportunidades que podemos aprovechar para aumentar las probabilidades de éxito. A menudo, no somos conscientes de nuestros puntos fuertes ni de las oportunidades que existen en una situación antes de pasar por el proceso de planificación.

El sexto beneficio de la planificación es que nos permite centrar nuestro tiempo y dinero y concentrar todos nuestros

recursos en uno o dos objetivos que debemos cumplir para que nuestra empresa tenga éxito. En ausencia de un centro y una concentración claros, tendemos a desplegar nuestras energías por un campo muy amplio y lograr muy poco.

El séptimo beneficio de una planificación pertinente es que, inevitablemente, nos ahorrará horas, semanas y meses de confusión, errores y pérdidas tanto de dinero como de energía.

No se puede llegar allí desde aquí

En muchos casos, como resultado de un análisis y una planificación cuidadosos, los responsables de la toma de decisiones comprenden que no es posible alcanzar una determinada meta con el tiempo o los recursos disponibles o en las circunstancias existentes. A veces, los mejores negocios son aquellos en los que no entramos en primer lugar.

Hace unos años, trabajé para un hombre adinerado que me dio un consejo que no he olvidado. Me dijo: «Siempre es más fácil entrar en algo que salir de algo». Me enseñó que el momento de pensar algo cuidadosamente es antes de comprometer recursos y personas, no después.

La disciplina vital

La planificación es una disciplina y una técnica. Es tanto un hábito como una competencia. Esto significa que planificar es una habilidad que podemos dominar por medio de la repetición y la práctica y es mucho más fácil de lo que pudiéramos pensar.

Anote en una lista cada tarea y actividad

En su forma más simple, un plan es una lista de todas las actividades a las que tenemos que dedicarnos, desde el principio hasta el final, para alcanzar una meta o un objetivo específicos. Para empezar el proceso de planificación, coja una hoja de papel y haga una lista de todo lo que crea que tendrá que hacer para llegar a su meta.

Cuando se le ocurran cosas nuevas, añádalas a la lista. Vuelva a mirarla y revise los puntos y los pasos conforme consiga más información. Esta lista es su plano para la construcción de la «casa de sus sueños», su meta o resultado ideales.

Determine la prioridad y la secuencia

Ahora organice su lista por orden de prioridad y secuencia, determinando qué tareas o actividades son más importantes que otras. Organice todas las anotaciones desde el número uno, la más importante, y siga bajando hasta llegar a la de menos importancia.

Organice la lista también por *secuencia*. Al establecer la secuencia, determine qué actividades hay que hacer primero o después de otras. Con frecuencia, no es posible realizar una tarea hasta que se ha completado otra. A veces, la realización de una única tarea dada puede ser el cuello de botella o atasco que bloquea todo el proceso.

Identifique el factor limitador

Al planificar, es muy frecuente que el éxito de un plan venga determinado por la consecución de una meta o un objetivo

concretos dentro del mismo. Puede que sea acabar la construcción de unas nuevas oficinas, almacén o fábrica. Puede que sea la fecha de entrega del producto o servicio acabados o la consecución de un nivel de ventas dado. Podría ser la contratación de una persona clave para un puesto esencial. El proceso de planificación nos ayuda a identificar los elementos vitales de un plan y concentrar más tiempo y atención en las tareas y actividades más importantes que deben realizarse antes de poder tener éxito.

Dé por sentado que, al principio, fracasará

No hay ningún plan que sea perfecto al crearlo. La mayoría de planes encaminados a conseguir algo nuevo fracasan una y otra vez, al principio. Es de esperar. Su capacidad para aceptar las reacciones y corregir su plan de actividad es vital para su éxito. Pregúntese constantemente: «¿Qué funciona?» «¿Qué es lo que no funciona?» Preste más atención a lo que es acertado que a quien tiene razón.

Recuerde la vieja frase: «¡Vuelta a empezar!» Siempre que su plan no funcione, relájese, respire hondo y vuelva a empezar.

Céntrese en la solución

Cuando tenga un problema, tome la resolución de *orientarse a la solución*. Dé por sentado que habrá dificultades como parte del proceso y decida que reaccionará con eficacia. Si no alcanza sus metas según lo programado, pregunte: ¿Cuál es el problema? ¿Qué *otra cosa* es el problema? ¿Cuáles son las solucio-

nes? ¿Qué *otras* soluciones hay? ¿Qué podemos hacer ahora? ¿Cuál es el siguiente paso?

Parece que cuando empezamos a trabajar para conseguir una nueva meta, de inmediato experimentamos contratiempos, aparecen obstáculos, dificultades y sufrimos fracasos temporales. Es de esperar. Es normal y natural. Se necesita un tremendo esfuerzo para lanzar algo nuevo y conseguir que tenga éxito, pero éste es el precio que hay que pagar para alcanzar las metas que nos fijamos.

Refleje lo que piensa en un papel

Refleje siempre lo que piense en un papel. Haga continuamente listas y sublistas de cada paso de cada proceso. Revise y ponga al día su plan, constantemente, mejorándolo sin cesar hasta que sea perfecto.

Recuerde que la planificación es una técnica. Y al ser una técnica, puede aprenderse. Su capacidad para pensar, planificar, organizar e iniciar una actividad que le lleve hasta su meta acabará situándolo entre ese 10% de los mejores en su campo. Pero exige tiempo.

Una de las maneras de poner en práctica esta idea es crear una hoja de planificación de proyecto para la consecución de una meta multitareas. De esta manera, contará con una imagen visual de su meta y de los pasos que tiene que dar para alcanzarla. Puede serle muy útil para abrirle los ojos a los puntos fuertes y débiles del proceso de planificación.

El modelo de planificación de un proyecto

Al planificar un proyecto, anote los días, las semanas y los meses que cree que necesitará para completarlo en la parte superior de la hoja. Si se trata de un proyecto a doce meses, anote los nombres de los doce meses, a partir del presente. Esto le da la línea del tiempo para el proyecto.

En una columna a la izquierda, haga una lista de todas las tareas que tiene que realizar, en la secuencia adecuada, para alcanzar su meta final. ¿Qué tiene que empezar en primer lugar? ¿Y en segundo? Y así sucesivamente.

En la esquina inferior derecha, anote claramente qué aspecto tendrá su resultado ideal al acabar. Cuanto más clara tenga esa meta deseada, más fácil le resultará alcanzarla.

Ahora puede usar barras horizontales para indicar el tiempo necesario para realizar una tarea concreta desde el principio hasta el final. Algunas tareas se pueden hacer simultáneamente; otras tendrá que hacerlas después de completar otra cosa. Algunas de ellas tienen una prioridad alta y otras la tienen más baja. Con una hoja de planificación de proyecto, ahora puede ver su meta al completo, trazada delante de usted con una gran claridad.

Reúna a su equipo

Todos los responsables de llevar a cabo una parte del plan deben participar en el proceso de planificación. Es muy corriente cometer el error de dar por supuesto que una tarea dada se puede completar con rapidez y facilidad. Con frecuencia, es un trauma descubrir que algo que parece sencillo y fácil va a exigir, en realidad, varios meses desde el inicio hasta el final. Una

restricción de tiempo en una fase esencial de su plan puede obligarle a revisarlo por completo.

Uno de los directores de mi empresa decidió enviar un boletín a todos nuestros clientes sobre una novedad de nuestra compañía. Llamó a nuestra diseñadora y le dijo que lo necesitaba para el final de la semana.

Se quedó estupefacto al descubrir que llevaría entre seis y ocho semanas imprimir y enviar por correo un boletín escrito, diseñado y producido profesionalmente y que costaría más de dos mil dólares. El proyecto fue abandonado de inmediato.

Cuando empiece un proceso de planificación, su máxima preocupación debe ser identificar con precisión todos los pasos necesarios y el tiempo exacto requerido para llevar a cabo cada etapa del plan. En lo que se refiere a hacer planes y alcanzar metas, hay un tiempo para el optimismo y un tiempo para el realismo. Debe ser absolutamente sincero consigo mismo en cada paso del proceso de planificación y no confiar nunca en la suerte ni esperar que las leyes de la naturaleza queden momentáneamente, en suspenso en su beneficio.

Identifique el posible cuello de botella

En el proceso de planificación, es habitual que haya que resolver uno de los principales problemas antes de poder solucionar los demás. Por lo general, hay que alcanzar una meta principal antes de poder llegar a las demás o abordar un elemento crítico antes de poder culminar con éxito cualquier otra parte del plan.

Por ejemplo, muchas empresas empezarán con todos y cada uno de los detalles en su sitio, salvo un sistema profesional de ventas para conseguir ingresos. La empresa se lanzará a un proceso de planificación estratégica, alquilará oficinas,

comprará mobiliario, instalará los ordenadores y equipos necesarios para producir el producto o servicio, contratará el personal administrativo y comercial y empezará a hacer publicidad. Pero no cuenta con un sistema de ventas de primera clase y al cabo de pocos meses o incluso semanas, sin ingresos por ventas, la empresa chirría y se estanca. En gran medida, esto es lo que sucedió cuando tras la explosión de las punto.com la caída en picado de las mismas las convirtió en «punto.bomba».

Determine los resultados críticos

¿Cuáles son los resultados críticos que debe conseguir, en cada etapa, para alcanzar su meta final? ¿Cómo puede planificarlos, darles un orden de prioridad y asegurarse de que los completa según el calendario previsto? ¿Qué plan tiene si las cosas van mal? ¿Qué hará si se necesita mucho más tiempo y dinero para alcanzar los objetivos críticos que le llevarán hasta su meta? ¿Qué plan de emergencia tiene? Quizá conozca la frase siguiente: «Una gran vida, como un gran barco, nunca debe sujetarse a una única esperanza ni a una única amarra».

Planificar es la clave del éxito

Lo bueno es que el propio acto de planificar mejora y racionaliza todo el proceso de consecución de metas. Cuanto mayores sean la frecuencia y el cuidado con que planifique antes de empezar, mejor llegará a realizar el proceso general de planificación. Cuanto mejor planifique, más ideas y oportunidades atraerá para que las planifique y para que consiga cosas aún mayores y mejores.

Su capacidad para decidir exactamente qué quiere, poner-

lo por escrito, hacer un plan y luego ejecutar ese plan es la clave de la eficacia personal y de un alto rendimiento. Son técnicas que se pueden aprender y llegar a dominar. En muy poco tiempo, puede transformar su vida o negocio, doblar sus ventas o su rentabilidad, alcanzar sus metas y realizar todo su potencial.

ELABORE UN PLAN DE ACCIÓN

1. Haga una lista de todo lo que crea que tendrá que hacer para alcanzar su meta. No olvide nada.
2. Organice su lista por orden de prioridades. ¿Cuál es la tarea o actividad más importante? ¿Y la segunda más importante? Y así sucesivamente.
3. Organice su lista por secuencia. ¿Qué hay que hacer antes de poder hacer otra cosa?
4. Determine cuánto tiempo y dinero será necesario para alcanzar su meta o completar su tarea. ¿Tiene el tiempo y los recursos necesarios para tener éxito?
5. Vuelva a mirar y revisar su plan de forma regular, en especial cuando recoja nuevas informaciones o cuando las cosas no vayan como esperaba. Esté preparado para cambiarlo, si es necesario.

14

Administre bien su tiempo

*El tiempo se escurre, como granos de arena,
entre nuestras manos, para no volver más.
Los que usan el tiempo con sabiduría son
recompensados con una vida rica, productiva y
satisfactoria.*

ROBIN SHARMA

Para alcanzar todas sus metas y llegar a ser todo lo que es capaz de ser, debe controlar el tiempo. Los psicólogos suelen estar de acuerdo en que la «sensación de control» es la clave de los sentimientos de felicidad, confianza, poder y bienestar personal. Y esa sensación de control sólo es posible cuando practicamos unas técnicas de gestión del tiempo excelentes.

Lo bueno es que saber administrar el tiempo es una técnica y, como cualquier otra técnica, se puede aprender. Por desorganizado que haya sido en el pasado o cuánto haya tendido a dejar las cosas para mañana o quedar atrapado en actividades de poco valor, puede cambiar. Puede llegar a ser una de las personas más eficientes, eficaces y productivas en su campo aprendiendo cómo otros han pasado de la confusión a la claridad y de la frustración a la concentración. Por medio de la repetición y la práctica, puede llegar a ser una de las personas más orientadas a conseguir resultados en su campo.

Opciones y decisiones

Si la cara de la moneda del éxito es la capacidad de fijarnos unas metas claras, la cruz de la misma moneda es la capacidad de organizarnos y trabajar en nuestras tareas más valiosas, cada minuto del día. Nuestras opciones y decisiones se han combinado para crear nuestra vida entera hasta este momento. Para cambiar o mejorar nuestra vida de alguna manera, tenemos que elegir y decidir cosas nuevas que estén en más armonía con quiénes realmente somos y con lo que queremos de verdad.

El punto de partida de la administración del tiempo es determinar nuestras metas y luego organizarlas por orden de prioridad y valor. Es necesario que sepa con absoluta claridad, en cualquier momento dado, exactamente qué es lo más importante para usted en ese instante.

En un momento dado, puede ser una meta de negocios, económica o profesional. Más tarde, podría ser una meta familiar o de relación. En otra ocasión, podría ser una meta de salud o forma física. En cada caso, debe ser como un francotirador, que apunta a su máxima prioridad del momento, en lugar de ser como el encargado de una ametralladora, que dispara a un blanco muy amplio pues intenta alcanzar demasiadas cosas al mismo tiempo.

¿Qué es lo acertado?

Una vez, un estudiante le preguntó al metafísico y filósofo Peter Ouspensky: «¿Cómo sé qué es lo acertado para mí?»

Ouspensky respondió: «Si me dice cuál es su objetivo, le diré qué es lo acertado para usted».

Es una parábola importante. La única manera de determinar qué es acertado y qué es erróneo, qué es más o menos im-

portante, más o menos prioritario es determinar primero cuál es su objetivo o meta en ese momento concreto. A partir de ahí, puede dividir todas sus actividades en A y B.

Una actividad A es algo que le hace avanzar hacia su meta, cuanto más rápida y directamente mejor. Una actividad B es la que no le hace avanzar hacia una meta importante para usted.

El papel de la inteligencia

En las entrevistas Gallup hechas a hombres y mujeres para determinar las causas raíces del éxito en la vida y el trabajo, se mencionaba, una y otra vez, la importancia de la «inteligencia». Pero cuando los investigadores presionaron para extraer una definición de «inteligencia», recibieron una respuesta interesante. No se definía como tener un cociente de inteligencia alto o buenas notas en la escuela; por el contrario, la definición más corriente de inteligencia era: una «manera de actuar».

En otras palabras, si actuamos con inteligencia, somos inteligentes. Si no es así, no somos inteligentes, independientemente de las notas conseguidas o los títulos ganados.

Y ¿qué es, por definición, una forma inteligente de actuar? Es cualquier cosa que hagamos coherente con la idea de alcanzar las metas que nos fijemos. Cada vez que hacemos algo que nos acerca a lo que realmente queremos, actuamos de forma inteligente. En cambio, una manera poco inteligente de actuar es hacer cosas que no nos acercan a nuestras metas o, peor incluso, que nos alejan de ellas.

Para decirlo sin ambages, hacer cualquier cosa que no nos ayuda a alcanzar algo que hemos decidido que queremos es actuar de una manera estúpida. El mundo está lleno de personas que actúan de forma estúpida cada día y ni siquiera son conscientes del efecto negativo que eso tiene en su vida.

Determine sus metas a largo plazo

La administración del tiempo empieza con la *claridad*. Tómese el tiempo necesario para ponerse delante de una hoja de papel y pensar detenidamente qué quiere alcanzar en cada aspecto de su vida. Decida cuáles son sus metas finales, a largo plazo, en cuanto al éxito económico, el éxito familiar o la salud y la forma física. Una vez sepa claramente a qué objetivos apunta, vuelva al presente y planifique cada minuto y hora de cada día para poder realizar lo máximo que pueda en el tiempo de que dispone.

Empiece con una lista

La herramienta básica de la administración del tiempo es una lista, organizada por orden de prioridades y utilizada de forma constante para administrarnos. La verdad es que no se puede administrar el tiempo; sólo nos podemos administrar a *nosotros mismos*. Por esa razón, la administración del tiempo exige autodisciplina, autocontrol y autodominio. La gestión del tiempo nos exige que elijamos y decidamos lo mejor para aumentar la calidad de nuestra vida y nuestro trabajo. Y que luego llevemos a cabo lo que hemos decidido.

Tiene que planificar su vida con listas de metas y proyectos a largo, medio y corto plazo. Tiene que planificar cada mes, por adelantado, con una lista de las cosas que quiere lograr durante ese mes. Tiene que hacer una lista de cada paso de cada trabajo multitareas que quiera completar y luego organizar esa lista por orden de prioridades y por secuencias.

Utilice la planificación anticipada

Empiece ya a planificar cada semana por adelantado, hágalo preferentemente el domingo, antes de que empiece la semana laboral. Planifique cada día por adelantado, con preferencia la noche antes.

Cuando hacemos una lista de todo lo que tenemos que hacer al día siguiente, nuestra mente subconsciente trabaja en esa lista toda la noche. Al despertar por la mañana, tendremos, con frecuencia, ideas y ocurrencias que nos ayudarán a poner en práctica los puntos de nuestra lista. Al poner sus planes por escrito, activa la Ley de la Atracción y empieza a atraer a su vida a las personas, las oportunidades y los recursos que necesita para completar sus tareas de la mejor manera posible.

Separe lo urgente de lo importante

Al administrar su tiempo, debe separar las tareas urgentes de las tareas importantes. Las urgentes vienen determinadas por las presiones y exigencias externas. Debe hacerlas de inmediato. La mayoría de personas pasan la mayor parte del día respondiendo y reaccionando a tareas urgentes en forma de llamadas telefónicas, interrupciones, emergencias y demandas de su jefe o de sus clientes.

En cambio, las tareas importantes son las que pueden aportar el máximo a su futuro a largo plazo. Entre ellas pueden estar planificar, organizar, estudiar, investigar a sus clientes y fijarse prioridades antes de empezar.

Luego hay tareas que son urgentes, pero no importantes, como un teléfono que suena o un compañero que quiere charlar. Como estas actividades tienen lugar durante las horas de trabajo, es fácil confundirlas con el auténtico trabajo. Sin embargo,

bargo, la diferencia es que no producen resultados. Por muchas actividades urgentes pero no importantes a las que se dedique, no aportará nada a su trabajo ni a su empresa.

La cuarta categoría de tareas son aquellas que no son ni urgentes ni importantes, como leer la prensa en el trabajo o acudir a un largo almuerzo. Estas actividades son positivamente dañinas para su carrera porque consumen un tiempo que podría usar para conseguir los resultados por los que le pagan y de los cuales depende su futuro.

Considere las consecuencias

La palabra más importante para determinar el valor de una tarea o actividad dadas es «consecuencias». Una tarea es valiosa e importante cuando el hecho de realizarla o no realizarla tiene consecuencias importantes. Cuanto mayores sean las posibles consecuencias, más importante es la tarea.

Una tarea que tiene pocas consecuencias o no tiene ninguna no es, por definición, especialmente importante. Por lo tanto, su objetivo en la administración personal es dedicar más tiempo a hacer más tareas que puedan tener las mayores consecuencias posibles en su vida y trabajo.

Aplique la regla 80/20

Cuando haya preparado la lista de tareas para el día siguiente, revísela y aplíquela la regla del 80/20 antes de empezar.

Esa regla dice que el 20% de sus actividades generarán el 80% del valor de todas ellas. Si tiene una lista de diez cosas que completar, dos de ellas serán más valiosas que las otras ocho juntas. Dos de las diez tareas tendrán unas posibles conse-

cuencias más importantes que el otro 80%.

A veces, incluso es aplicable la regla de 90/10. Con frecuencia una única tarea, de una lista de diez cosas que tiene que hacer durante el día, tendrá más valor que todas las demás juntas. Por desgracia, esa tarea suele ser la que con más facilidad se queda para mañana.

Practique la posposición creativa

Cuando haya identificado su 20% principal de tareas, puede practicar la «posposición creativa» con las demás. Dado que no se puede hacer todo, tendrá que dejar algo para mañana. La pregunta es: ¿Cuál de sus tareas va a posponer?

La respuesta es sencilla. Aplazase ese 80% de tareas que aportan muy poco a sus metas y resultados deseados. Concentre su tiempo y atención en completar ese trabajo o par de trabajos que pueden representar un cambio más importante.

Practique el método ABCDE

Otro sistema para fijar prioridades es el método ABCDE. Este método exige que revisemos nuestra lista de tareas, antes de empezar, y anote A, B, C, D o E al lado de cada una. El simple acto de realizar este ejercicio y pensar atentamente en sus tareas, antes de empezar a trabajar, aumentará de forma espectacular su eficiencia y eficacia una vez que ponga manos a la obra.

Una tarea «A» es algo muy importante. Completarla o no completarla tiene importantes consecuencias. Hacerla o no hacerla puede tener un enorme efecto en nuestros resultados y nuestro éxito. Siempre debe hacer sus tareas «A» en primer lugar.

Si tiene más de una tarea «A», organícelas por orden de prioridad, como A1, A2, A3, etcétera. Cuando haya completado el ejercicio, identifique su tarea A1 y concentre toda su energía en empezarla y completarla antes de hacer cualquier otra cosa.

Una tarea «B» es algo que debería hacer. Completarla o no completarla tiene unas consecuencias leves. Por ejemplo, llamar a un amigo, salir a almorzar con los compañeros o comprobar si tiene *e-mails* serían tareas «B». Hacerlas o dejarlas de hacer puede causarle algún inconveniente, pero las consecuencias en su vida son menores.

Una tarea «C» es algo que estaría «bien» hacer, pero que no tendrá ninguna consecuencia en absoluto. Tomar otra taza de café, charlar con un compañero, leer la prensa o ir de compras son todas tareas «C»; tanto si las hace como si no, no tendrán ninguna consecuencia en su vida o trabajo.

La regla es ésta: No haga nunca una tarea «B» cuando le queda por hacer una tarea «A». No haga nunca una tarea «C» cuando tiene por hacer una «B». No deje de centrarse en sus tareas «A» durante todo el día.

Una tarea «D» es algo que puede *delegar* en alguien que cobre menos por hora de lo que usted cobra o quiere cobrar. La norma es que debería delegar todo lo que pueda, a fin de tener más tiempo para dedicar a sus tareas «A», las que determinan la mayor parte de su éxito y felicidad en la vida y el trabajo.

Una tarea «E» es algo que puede *eliminar* directamente. Pueden ser actividades antiguas que hoy ya no son importantes en la consecución de sus más importantes metas. Buena parte de lo que hacemos durante el día o la semana puede ser eliminado sin consecuencia alguna.

La Ley de la Alternativa Excluida

Siempre somos libres de elegir. Toda nuestra vida se va tejendo con este elegir, hora a hora y minuto a minuto, lo que haremos y, a la vez, lo que no haremos. La Ley de la Alternativa Excluida dice que hacer una cosa significa dejar de hacer otra.

Siempre que empieza una tarea de algún tipo, consciente o inconscientemente está decidiendo no hacer otra tarea que podría hacer en ese momento. Su capacidad para elegir con sabiduría qué hace en primer lugar, qué, en segundo y que *no hace en absoluto* determina su vida entera.

Elija la tarea más valiosa

Los triunfadores, los que están muy bien pagados, no suelen ser más inteligentes ni hábiles que quienes no tienen éxito y ganan poco. La principal diferencia entre ellos es que los triunfadores siempre trabajan en tareas con un alto valor. Y los que no tienen éxito siempre matan el tiempo en tareas de valor bajo. Y siempre tenemos la libertad de elegir. Siempre puede elegir de qué hace más y de qué hace menos. A la larga, lo que elija determinará todo lo que le suceda.

Haga cada tarea de forma exclusiva

Esta técnica es una de las más poderosas en la gestión personal y del tiempo. Lo que entraña es que, una vez que haya seleccionado su tarea A-1, la empieza y trabaje en ella con una concentración exclusiva hasta que la haya completado al 100%. Tiene que disciplinarse para concentrarse sin desviaciones ni distracciones.

Si nota que empieza a distraerse o siente la tentación de tomarse un descanso o dejar la tarea para mañana, puede motivarse repitiendo continuamente: «¡Venga, vuelve al trabajo! ¡Al trabajo! ¡Al trabajo!», y renovar sus esfuerzos para seguir con la tarea hasta su compleción.

Thomas Edison escribió: «Mi éxito se debe más a mi capacidad para trabajar continuadamente que a cualquier otra cualidad». Usted también debería practicar este principio.

Cree tramos de tiempo

Planee su día por adelantado y cree tramos de tiempo de trabajo ininterrumpido de treinta, sesenta y noventa minutos. Son bloques de tiempo en que puede trabajar en sus tareas más importantes sin interrupción ni pausa. Son tramos esenciales para la realización de cualquier tarea amplia e importante.

Una manera de crear largos periodos de tiempo de trabajo es levantarse temprano y trabajar sin parar, sin interrupción, en una tarea, proyecto o propuesta importantes. A veces, se pueden crear esos tramos por la noche o los fines de semana. En cualquier caso, el hecho es que todos los trabajos importantes, los que encierran posibles consecuencias importantes, exigen tramos largos de tiempo y energía concentrados exclusivamente en ellos.

Earl Nightingale dijo: «Todos los grandes logros de la humanidad han estado precedidos de un periodo amplio, con frecuencia de muchos años, de esfuerzos concentrados».

No se desvíe del camino

Cada día, antes de empezar y según transcurra la jornada, hay cinco preguntas que tiene que hacerse y responder, una y otra vez.

La primera de ellas es: **¿Por qué estoy en nómina?** ¿Para realizar qué, exactamente, le han contratado? Si su jefe estuviera dudando de su actuación y le preguntara: «¿Para qué le estamos pagando un sueldo?», ¿cuál sería su respuesta?

Lo cierto es que le han contratado para alcanzar unos resultados específicos que tienen un valor económico para su organización. Y de todos sus resultados, el 20% de lo que hace aporta el 80% de su valor. Debe tener claro como el agua por qué, exactamente, está usted en nómina y luego concentrar su tiempo y atención, durante todo el día, en hacer, exactamente, aquellas tareas que representan la máxima diferencia para su empresa u organización.

Concéntrese en las actividades de alto valor

La segunda pregunta que tiene que hacerse, todo el día, es: **¿Cuáles son mis actividades de más alto valor?** Son las que representan el uso máximo y óptimo de su talento, conocimientos, experiencia y capacidad en relación con su compañía, profesión y organización. ¿Cuáles son?

Si no está totalmente seguro de las respuestas, vaya a preguntarle a su jefe cuáles cree que podrían ser esas actividades de máximo valor. Cualquiera que sea la respuesta, dedíquese a trabajar en esas tareas específicas todo el día.

Trabaje en sus áreas clave de resultados

La tercera pregunta que debe hacerse todo el día es: **¿Cuáles son mis áreas clave de resultados?** Como he dicho antes, sus áreas clave de resultados son esas tareas que debe completar, sin ninguna excusa de ningún tipo y de una manera excelente para alcanzar los resultados más importantes exigidos en su trabajo. Esas tareas determinan, en gran medida, su éxito o fracaso en el trabajo.

Debe identificar claramente cada una de esas tareas y luego centrarse no sólo en rendir el máximo en cada una de ellas, sino en ser mejor, cada día, en cada una de sus áreas clave de resultados. Recuerde, su destreza clave más débil es la que establece la altura a la que puede usar sus otras habilidades. No permita que le frene la debilidad en un área, en especial cuando puede aprender todo lo que necesita para alcanzar la excelencia en esa área en particular.

¡Marque la diferencia!

La cuarta pregunta que debe hacerse a lo largo del día es: **¿Qué puedo hacer yo y sólo yo que, si lo hago bien, representará una diferencia real para mi compañía?**

Esta es una de las mejores preguntas para evitar que pierda la concentración y se desvíe del camino. ¿Qué es lo que usted y sólo usted puede hacer que puede representar la máxima diferencia en su trabajo? También en este caso, si no está seguro de la respuesta, pregúntele a su jefe. A veces, él o ella no habrán pensado detenidamente en esto antes. A veces, no lo habrán pensado en absoluto.

Pero una vez que ambos estén de acuerdo en la tarea o las dos tareas que usted puede hacer que representarán una mayor

diferencia que todas las demás, debe concentrar todas sus energías en llevar a cabo esas tareas en concreto, rápidamente y bien. Esto hará más para ayudarle en su carrera que cualquier otra decisión que tome.

La pregunta más importante de todas

La quinta pregunta y, quizá, la mejor de todas las relacionadas con la gestión del tiempo es ésta: **¿Cuál es el uso más valioso de mi tiempo, justo en este momento?** Todas las técnicas y métodos para la fijación de metas, la planificación personal y la administración del tiempo tienen como objetivo ayudarle a responder con precisión a esta pregunta, cada minuto del día.

Cuando se discipline para hacer esta pregunta y responderla, una y otra vez, y esté seguro de que lo que está haciendo, sea lo que sea, es la respuesta, empezará a lograr dos y tres veces más que quienes lo rodean. Será cada vez más productivo. Llevará a cabo más trabajo de un valor más alto y alcanzará mejores resultados que todos los que están a su alrededor. Disciplínese para seguir trabajando en el uso más valioso de su tiempo, cualquiera que pueda ser en ese momento, y alcanzará el éxito.

Orléntese intensamente al éxito

En el análisis final, la clave de una productividad y un rendimiento altos es ésta: dedíquese a mejorar y mejorar en aquellas pocas tareas que hace y que dan cuenta de la mayor parte de sus resultados. De forma simultánea, aprenda a delegar, externalizar tareas y eliminar todas las labores y actividades que aportan muy poco a sus resultados y remuneración.

Como dijo Goethe: «Lo que más importa no debe estar nunca a merced de lo que menos importa». Puede que la mejor palabra en la gestión del tiempo sea «no». Diga «¡No!» a cualquier demanda de su tiempo que no sea la manera más valiosa de usarlo en ese momento.

Cultive el hábito de la administración del tiempo

Lo bueno es que la gestión del tiempo es una técnica y una disciplina que puede aprender con la práctica. Una regla para el éxito es: Cultive buenos hábitos y logre que lo dominen.

Con la práctica diaria, puede alcanzar la excelencia en la gestión del tiempo. Haga una lista de sus tareas cada día, antes de empezar. Organice su lista por orden de prioridades, separando lo urgente de lo importante y aplique la regla del 80/20 o el método ABCDE. Decida cuál es su tarea más importante y empiece a trabajar en esa tarea de inmediato. Disciplínese para concentrarse exclusivamente en esa única labor o actividad hasta que la haya completado al cien por cien.

Cada vez que complete una tarea importante, experimentará un estallido de euforia, entusiasmo y una acentuada autoestima. Se sentirá más lleno de energía y fuerza. Se sentirá feliz y al mando de su vida. Sentirá que tiene su trabajo al día. Se sentirá todavía más motivado para esperar y completar su próxima tarea importante.

Siempre que note que va más lento o sienta unos deseos irresistibles de dejar las cosas para otro día o retrasarlas, repítase: «¡Ahora, hazlo ahora! ¡Ahora! ¡Ahora!» Desarrolle el sentido de la urgencia. Cultive un interés por la acción. Empiece, siga y trabaje con rapidez. Disciplínese para seleccionar su tarea más importante, ponga manos a la obra de inmediato y siga con esa tarea hasta que esté hecha. Estas prácticas de gestión

del tiempo son la clave para alcanzar el máximo rendimiento en todos los aspectos de su vida.

ADMINISTRE BIEN SU TIEMPO

1. Haga una lista de todo lo que le gustaría ser, hacer o tener en los próximos meses y años. Analice su lista y seleccione aquellas cosas que pueden tener las máximas consecuencias en su vida.
2. Por la noche, haga una lista de todo lo que tiene que hacer al día siguiente. Deje que su mente subconsciente trabaje en esa lista mientras usted duerme.
3. Organice su lista por orden de prioridades usando la regla del 80/20 y el método ABCDE. Antes de empezar, separe lo urgente de lo que no lo es y lo importante de lo que no lo es.
4. Seleccione la tarea más importante, la que acarreará las máximas consecuencias si se completa o no se completa y rodéela con un círculo, convirtiéndola en su trabajo A-1.
5. Empiece de inmediato su tarea más importante y luego disciplínese para concentrarse de forma exclusiva en esa tarea hasta que la haya completado al 100%.

15

Revise sus metas a diario

Es una ley psicológica que cualquier cosa que queramos conseguir debemos grabarla en la mente subjetiva o subconsciente.

ORISON SWETT MARDEN

A veces le pregunto a mi auditorio: «¿Cuántos de los presentes querrían doblar sus ingresos?» No es extraño que todos levanten la mano. Luego digo: «Bien, pues tengo buenas noticias para ustedes. Todos van a doblar sus ingresos, se lo garantizo, si viven el tiempo suficiente».

Si sus ingresos aumentan a razón del 3 o 4% al año, igual al aumento del índice del coste de vida, doblará sus ingresos en unos veinte años. ¡Pero es esperar mucho tiempo!

Así pues, la verdadera cuestión no tiene que ver con doblar nuestros ingresos. La auténtica pregunta es: ¿Cuán rápido podemos hacerlo?

Alcance sus metas el doble de rápido

Son muchas las técnicas que pueden ayudarle a alcanzar sus metas personales y económicas con más rapidez. En este capítulo quiero compartir con usted un método especial que, más que cualquier otro método nunca ideado, ha contribuido a que un gran número de personas hayan pasado de la miseria a la

abundancia . Es sencillo, rápido, eficaz y garantizado, si lo practica.

Más atrás he dicho: «Nos convertimos en lo que pensamos la mayor parte del tiempo». Esta es la gran verdad que sustenta cualquier religión, filosofía, psicología y éxito. Como dijo una vez un profesor mío, John Boyle: «Puede tener cualquier cosa que pueda mantener en su mente de forma continuada». Esta es la clave.

El pensamiento positivo y el conocimiento positivo

En la actualidad, se habla mucho de la importancia del «pensamiento positivo». Es importante, pero no suficiente. Si se deja sin dirección ni control, el pensamiento positivo puede degenerar rápidamente en *deseos* positivos y *esperanzas* positivas. En lugar de servir como una fuente de energía para la inspiración y una realización superior, el pensamiento positivo puede llegar a ser poco más que una actitud generalmente optimista hacia la vida y hacia lo que nos suceda, positivo o negativo.

Para que esté centrado y sea eficaz en la consecución de metas, el pensamiento positivo debe convertirse en «conocimiento positivo». En lo más profundo de su ser, debe saber y creer, de forma absoluta, que va a tener éxito y alcanzar una meta dada. Debe actuar, absolutamente, sin ninguna duda. Debe estar tan resuelto y decidido, tan convencido de su éxito final, que nada puede detenerlo.

Programe su mente subconsciente

Todo lo que haga para programar su mente subconsciente con esta inquebrantable seguridad de éxito le ayudará a alcanzar sus metas más rápidamente. Este método que voy a compartir con usted puede, realmente, multiplicar su talento y sus habilidades y aumentar enormemente la rapidez con que avance desde dondequiera que esté hasta dondequiera que desee llegar.

Una de las leyes mentales más importantes es: «Cualquier cosa que se grabe, se expresa». Cualquier cosa que grabe profundamente en su mente subconsciente, acabará, con el tiempo, por expresarse en su mundo externo. Su objetivo en la programación mental es grabar sus metas profundamente en su mente subconsciente para que puedan quedar «integradas» y adquirir un poder propio. Este método le ayuda a hacerlo.

La fijación de metas sistemática, en lugar de aleatoria

Durante muchos años, trabajé en mis metas, poniéndolas por escrito una o dos veces al año y luego revisándolas siempre que tenía ocasión. Esto bastó para causar un cambio increíble en mi vida. Con frecuencia, en enero, escribía una lista de metas para el año que empezaba. En diciembre del mismo año, revisaba la lista y veía que había cumplido la mayoría de esas metas, incluyendo las mayores y más increíbles de la lista.

Luego aprendí la técnica que cambió mi vida. Descubrí que, si escribir nuestras metas una vez al año tiene mucho poder, más lo tiene escribirlas con más frecuencia.

Algunos autores recomiendan anotar y revisar nuestras metas una vez al mes, otros una vez a la semana. Lo que yo averigüé fue el poder que tiene escribir y volver a escribir mis metas *cada día y todos los días*.

Anote sus metas a diario

Esta es la técnica. Coja un cuaderno con espiral que pueda llevar consigo en todo momento. Cada día, abra el cuaderno y escriba una lista de entre diez y quince de sus metas más importantes, sin consultar la lista anterior. Hágalo cada día, una tras otro. Cuando lo haga, sucederán varias cosas sorprendentes.

El primer día que escriba su lista de metas, tendrá que pensar y reflexionar. La mayoría de personas no ha hecho nunca, en toda su vida, una lista de sus diez metas más importantes.

El segundo día que redacte su lista, sin referirse a la del primer día, será más fácil. No obstante, sus metas, entre diez y quince, cambiarán, tanto en su descripción como en su orden de prioridad. A veces, una que anotó el día antes no aparecerá el siguiente. Puede que incluso quede olvidada y no vuelva a aparecer. O quizá reaparezca más adelante, en un momento más oportuno.

Cada día que ponga por escrito su lista de diez a quince metas, sus definiciones serán más claras y concretas. Con el tiempo, descubrirá que escribe las mismas palabras cada día. Su orden de prioridades también cambiará según cambie la vida que le rodea, pero después de unos treinta días, descubrirá que escribe y vuelve a escribir las mismas metas cada día.

Su vida despegas

Para entonces, en su vida empezará a suceder algo extraordinario. ¡Despegará! Se sentirá como el pasajero de un reactor lanzado a toda velocidad por la pista de despegue. Su trabajo y su vida personal empezarán a mejorar de forma drástica. Su mente chisporroteará con ideas. Empezará a atraer personas y

recursos que le ayudarán a alcanzar sus metas. Empezará a hacer progresos rápidamente, a veces tan deprisa que le dará un poco de miedo. Todo empezará a cambiar de forma positiva.

A lo largo de los años, he hablado en veintitrés países y me he dirigido a más de dos millones de personas. He compartido este *Ejercicio de las diez metas* con cientos de miles de participantes en los seminarios. El ejercicio que les doy a ellos es un poco más sencillo que el que le propongo a usted aquí y que es el siguiente:

Le pido a mi auditorio que haga una lista de diez metas que quieren conseguir a lo largo del siguiente año. Les digo que guarden la lista durante doce meses y luego la miren de nuevo. Cuando lo hagan, un año después, será como si se hubiera producido un truco de magia. En casi todos los casos, ocho de sus diez metas se habrán cumplido, a veces de la manera más extraordinaria.

He hecho este ejercicio por todo el mundo, con personas de todas las lenguas y culturas. En prácticamente todos los casos, cuando vuelvo a sus ciudades y países, la gente hace cola para hablar conmigo, como si fuera a la entrada de un banquete de bodas, y me cuentan una vez tras otra como su vida ha cambiado después de que anotaran sus diez metas, un año antes o más.

Ponga este método en marcha

En el ejercicio que estudiamos en este capítulo, aprenderá a conseguir unos resultados mucho mayores y más rápidos que los que recogen quienes sólo anotan sus metas una única vez. Sus resultados se doblarán y triplicarán y aumentarán diez y hasta veinte veces cuando use el mismo poder de la fijación de metas de que hablábamos antes, pero escribiéndolas cada día.

Debe seguir algunas reglas especiales para sacar el máximo beneficio de este ejercicio. Primero, debe usar la fórmula de las *Tres P*. Al escribir sus metas debe hacerlo de forma personalizada, positiva, y en presente.

Active su mente subconsciente

Su mente subconsciente sólo se activa mediante declaraciones afirmativas en tiempo presente. Por lo tanto, anote sus metas como si ya las hubiera alcanzado. En lugar de escribir: «Ganaré 50.000 dólares en los próximos doce meses», anotará: «Gano 50.000 dólares al año».

Asimismo, debe expresar sus metas de forma *positiva*. En lugar de decir: «Dejaré de fumar» o «Perderé un número dado de kilos», dirá: «He dejado de fumar», o «Peso X kilos».

Su declaración debe ser positiva porque su mente subconsciente no puede procesar una orden negativa. Sólo es receptiva a una declaración positiva, en presente.

La tercera *P* equivale a *personal*. A partir de ahora y durante el resto de su vida, anote todas sus metas en primera persona del singular. Es usted la única persona que puede usar «yo» refiriéndose a usted. Cuando su mente subconsciente recibe una orden que empieza con la palabra «yo», es como si en la fábrica se recibiera una orden de producción procedente de la oficina central. La planta se pone en marcha de forma inmediata para hacer realidad esa meta.

Por ejemplo, no diga: «Mi meta es ganar 50.000 dólares al año»; diga: «Gano 50.000 dólares al año». Empiece cada una de sus metas con frases como, «Gano», «Peso», «Logro», «Conduzco ese coche», «Vivo en esa casa», «Escalo esa montaña», etcétera.

Ponga una fecha límite a sus metas

Para aumentar el poder de sus metas escritas diariamente, ponga una fecha límite a cada una de ellas.

Por ejemplo, puede escribir: «Gano un promedio de 5.000 dólares al mes a 31 de diciembre (seguido de un año concreto)».

Como decíamos en un capítulo anterior, a su mente le encantan las fechas límite y le sienta de maravilla el «sistema forzoso». Aunque no sepa cómo va a conseguir su meta, fíjese siempre un plazo. Recuerde, siempre puede cambiarlo si tiene nueva información. Pero asegúrese de tener una fecha límite, como un signo de admiración, después de cada meta.

¿Cuánto lo desea?

Este ejercicio de anotar sus diez metas cada día es una prueba. Es para determinar cuánto desea realmente alcanzarlas. Con frecuencia, escribirá una meta y luego olvidará volverla a escribir. Esto significa, sencillamente, que no quiere, realmente, conseguirla tanto como alguna otra cosa o que no cree, realmente, que esté a su alcance.

No obstante, cuanto más consiga disciplinarse para escribir y volver a escribir sus metas cada día, más claro sabrá lo que quiere, *realmente*, y más convencido estará de que es posible para usted.

Confíe en el procedimiento

Cuando empiece a escribir sus metas, quizá no tenga ni idea de cómo se cumplirán. No importa. Lo único que importa es que

las escriba y las vuelva a escribir cada día, con absoluta fe, sabiendo que cada vez que las anota, las graba más profundamente en su mente subconsciente. En un momento dado, empezará a creer, con la convicción más absoluta, que su meta es alcanzable.

Una vez que su mente subconsciente acepte sus metas como si fueran órdenes de su mente consciente, empezará a hacer que sus palabras y actos encajen en una pauta coherente con sus metas. Su mente subconsciente empezará a atraer a su vida a aquellas personas y circunstancias que puedan ayudarle a alcanzar su meta.

Su ordenador mental funciona veinticuatro horas al día

Nuestra mente subconsciente trabaja como un enorme ordenador, que nunca se desconecta, para ayudar a convertir nuestras metas en realidad. Casi sin que usted haga nada, sus metas empezarán a materializarse, a veces de la manera más inesperada y asombrosa.

Hace años, en Los Angeles, conocí a un hombre de negocios que tenía una idea absolutamente ridícula. Quería recoger fondos, como capital de inversiones, por valor de muchos millones de dólares para crear un parque de atracciones en Hawái, que contaría con restaurantes, muestras y exposiciones de diversos países del mundo. Estaba absolutamente convencido de que sería una gran atracción y que conseguiría el apoyo y el respaldo de todos esos países diferentes, siempre que pudiera conseguir el dinero inicial para lanzar al proyecto. Con mi juventud e inexperiencia, le dije, cortésmente, que su idea me parecía pura fantasía. La complejidad y el gasto de un proyecto de esa envergadura eran tan enormes para una persona de sus limitados recursos que resultaría una completa pérdida de

tiempo. Le agradecí su oferta de un puesto para estructurar su plan y me despedí educadamente.

Eso era en la década de 1960. Lo siguiente que supe de este proyecto fue que la Walt Disney Corporation lo había aceptado en su totalidad, llamándolo *Experimental Prototype Community of Tomorrow (EPCOT Center)*, y había empezado su construcción junto a su Disney World, en Orlando, Florida.

El complejo y el parque de atracciones generan cientos de millones de dólares anualmente y se han convertido en uno de los destinos turísticos más populares del mundo.

Active todas las fuerzas del universo

Eso es lo importante. En aquel tiempo, joven como era, no sabía que cuando ponemos una meta por escrito, con independencia de lo importante o imposible que parezca, activamos una serie de fuerzas universales que, con frecuencia, convierten lo imposible en posible. Explicaré esto con más detalle en el capítulo sobre la «mente superconsciente».

Siempre que anote una nueva meta, del tipo que sea, puede que se sienta escéptico y que dude de la probabilidad de alcanzarla. Quizá tenga la idea en su mente consciente, pero todavía no creerá ni estará convencido por completo de que le es posible. Esto es normal y natural. No deje que eso le impida aplicar este método cada día.

¡Hágalo ya!

Lo único que se requiere para que este método trabaje para usted es tener un cuaderno con espiral y luego disciplinarse, cada día, para escribir sus diez metas en forma positiva, personal y

en presente. Ese es el único requisito. Dentro de una semana, un mes o un año mirará a su alrededor y verá que su vida se ha transformado de la manera más extraordinaria.

Incluso si es escéptico respecto a este método, sólo se necesitan unos cinco minutos al día para ponerlo a prueba. Lo bueno es que nunca he conocido a nadie, en más de veinte años, que me haya dicho que el método no funciona. Antes al contrario, casi cada día, recibo cartas, llamadas telefónicas, *e-mails* y testimonios de todo el país y de todo el mundo de personas cuya vida se ha transformado, con este método, de una manera tan espectacular que casi resulta imposible de creer.

Multiplique sus resultados

Puede multiplicar la eficacia de este método con un par de técnicas adicionales. Primero, después de escribir su meta de forma positiva, personal y en presente, anote tres medidas, por lo menos, que podría aplicar de forma inmediata a la consecución de esa meta, también en forma personal, positiva y en presente.

Por ejemplo, su meta podría ser ganar una cierta cantidad de dinero. Podría escribir: «Gano 50.000 dólares en los próximos doce meses». Luego, podría escribir, inmediatamente debajo: «(1) Planeo cada día por adelantado. (2) Pongo manos a la obra, de inmediato, en mis tareas más importantes. (3) Me concentro, de forma exclusiva, en mi tarea más importante hasta que esté acabada por completo».

Cualquiera que sea su meta, le resultará fácil pensar en tres pasos que puede dar de forma inmediata para alcanzarla. Cuando escribe esos pasos, los programa en su mente subconsciente junto con su meta. En un momento dado, se dará cuenta de que está dando esos pasos, a veces, sin siquiera pen-

sar en ello. Y cada paso que dé le acercará más rápidamente a su objetivo final.

Use fichas de 7 × 12 centímetros

Otra manera de aumentar la eficacia de su fijación diaria de metas es transferirlas a fichas de 7 × 12 centímetros. Anote una meta en cada ficha, en letras grandes. Lleve siempre esas fichas con usted. Siempre que tenga un momento libre, saque sus fichas y revise sus metas, una tras otra.

Cada una de estas metas debe estar escrita en forma afirmativa, personal, positiva y en presente. Alguien dijo en una ocasión: «Prefiero una mañana sin desayuno a una mañana sin afirmaciones». Cada vez que use las fichas, tómese unos momentos, respire profundamente y relájese y, luego, revise cada una de sus metas, de una en una.

Cuando lea la meta, imagínela como si fuera ya una realidad. Véase, realmente, en la meta, disfrutando de ella, sintiendo el placer de haberla alcanzado.

También puede imaginar, mientras lee las fichas, qué pasos específicos puede dar, de forma inmediata, para conseguir su objetivo. Debe imaginarse, realmente, dando esos pasos. Luego relájese y pase a la siguiente meta.

Lo ideal es que revise sus metas escritas en las fichas dos veces al día, por lo menos. Recuerde llevarlas encima y revisarlas durante el día.

El momento óptimo para la programación mental

Hay dos momentos en el día que son ideales para escribir y volver a escribir sus metas y para leer y revisar sus fichas; que sea

lo último que haga por la noche, antes de irse a dormir y lo primero que haga por la mañana, antes de irse a trabajar.

Cuando vuelve a escribir y revisa sus metas por la noche, las programa en su mente subconsciente, la cual tiene, entonces, la oportunidad de trabajar en esas metas durante toda la noche, mientras usted duerme. Con frecuencia, se despertará con ideas maravillosas para cosas que hacer y personas que llamar que le ayudarán a alcanzar sus metas.

Cuando vuelve a escribir y revisar sus metas por la mañana, antes de empezar el día, se prepara para pensar y actuar de forma positiva durante toda la jornada. Al igual que el ejercicio físico de la mañana le calienta el cuerpo, revisar sus metas por la mañana calienta su mente y le prepara para estar a su nivel óptimo a lo largo del día.

El resultado de volver a escribir y revisar sus metas cada día, por la mañana y por la noche, es que las graba más profundamente en su mente subconsciente. Gradualmente, pasará de *pensar* de forma positiva a *saber* de forma positiva. Desarrollará la convicción profunda e inquebrantable de que sus metas son alcanzables y que sólo es cuestión de tiempo que las consiga, y tendrá razón.

REVISE SUS METAS A DIARIO

1. Compre un cuaderno con espiral hoy mismo y escriba entre 10 y 15 metas que le gustaría conseguir en un futuro inmediato.
2. Cree un grupo de fichas de 7 × 12 centímetros con sus metas escritas en forma positiva, personal y en presente. Llévelas con usted dondequiera que vaya.
3. Cada noche, antes de irse a dormir, visualice e imagine su vida, tal como será cuando haya alcanzado sus metas.

4. Piense en tres cosas que podría hacer para alcanzar cada una de sus metas. Piense siempre en términos de medidas específicas que puede tomar.
5. Disciplínese para volver a escribir sus metas cada día, sin revisar su lista anterior, hasta que esté absolutamente convencido de que lograrlas es inevitable.

16

Visualice sus metas continuamente

Acaricie sus visiones y sus sueños, porque son hijos de su alma; el boceto de sus logros finales.

NAPOLEON HILL

Poseemos y disponemos de poderes mentales prácticamente ilimitados. Muchas personas no son conscientes de esos poderes y no los aplican a la consecución de sus metas. Esa es la razón de que sólo alcancen resultados mediocres.

Cuando empiece a aprovechar y dar rienda suelta al poder de su mente subconsciente y superconsciente, conseguirá, con frecuencia, más en un año o dos que lo que la mayoría de la gente consigue en toda una vida. Empezará a avanzar hacia sus metas con más rapidez de la que ahora puede imaginar.

La facultad más poderosa

Su capacidad para visualizar es, quizá, la facultad más poderosa que posee. Todas las mejoras de su vida empiezan con una mejora de sus imágenes mentales. En gran medida, está donde está y es quien es hoy, debido a las imágenes mentales que tiene en su mente consciente en la actualidad. Conforme cambie sus imágenes mentales en el *interior*, su mundo *exterior* empezará a cambiar para adecuarse a esas imágenes.

La visualización activa la Ley de la Atracción, que atrae a

su vida las personas, circunstancias y recursos que necesita para alcanzar sus metas.

La visualización también activa la Ley de la Correspondencia que dice: «Según el interior, así el exterior». Conforme cambie las imágenes mentales de su interior, su mundo exterior, igual que un espejo, empezará a cambiar. Igual que nos convertimos en lo que pensamos la mayor parte del tiempo, también nos convertimos en lo que visualizamos la mayor parte del tiempo.

Wayne Dyer dice: «Lo verás cuando lo creas». Jim Cathcart dice: «La persona que veas es la persona que serás». Dennis Waitley dice que nuestras imágenes mentales son «El pre-estreno de las próximas obras de nuestra vida».

Albert Einstein dijo: «La imaginación es más importante que los hechos». Napoleón Bonaparte dijo: «La imaginación rige el mundo». Napoleon Hill dijo: «Lo que la mente del hombre puede concebir y creer, también lo puede conseguir».

La importancia de la visión

La característica más común de los líderes a todos los niveles, a través de todos los tiempos, es la visión. Esto significa que pueden visualizar e imaginar un futuro ideal, mucho antes de que se convierta en realidad. Igual que Walt Disney vio claramente un parque de atracciones limpio, alegre y orientado a la familia muchos años antes de que se construyera Disneyland, todo lo que vale la pena en su vida empieza con una imagen mental de algún tipo.

En realidad, siempre estamos visualizando algo, de una u otra manera. Cada vez que pensamos en alguien o en algo, recordamos un suceso del pasado, imaginamos un acontecimiento futuro o incluso soñamos despiertos, estamos *visualizando*.

Es esencial que aprenda a administrar y controlar esa capacidad de visualización de su mente y a concentrarla, como si se tratara de un rayo láser, en la consecución de las metas que más le importan.

Vea el éxito que desea

Los triunfadores son aquellos que visualizan la clase de acontecimiento que quieren disfrutar *por adelantado*. Antes de cualquier nueva experiencia, la persona de éxito visualiza otras experiencias anteriores similares a la que se avecina. Un vendedor afortunado visualizará y recordará ofertas de venta que se vieron coronadas por el éxito. Un abogado de éxito visualizará y recordará su actuación en el tribunal durante un pleito que ganó. Un médico o cirujano de éxito visualizará y recordará su acertado tratamiento de un paciente en el pasado.

En cambio, las personas sin éxito también usan la visualización, pero en detrimento propio. Estas personas, antes de un nuevo acontecimiento, recuerdan, dan vueltas y visualizan sus anteriores «experiencias de fracaso». Piensan en la última vez que fracasaron o tuvieron malos resultados en el mismo terreno y se imaginan que fallan de nuevo. Como resultado, cuando entran en la nueva experiencia, su mente subconsciente está preprogramada para el fracaso en lugar de para el éxito.

Alimente su mente con imágenes estimulantes

Sus resultados externos son siempre coherentes con su propia imagen interna. Esta imagen está formada por las representaciones mentales que introducimos en nuestra mente antes de cualquier acontecimiento. Tenemos el control absoluto de

nuestras imágenes mentales, para bien o para mal. Podemos elegir si alimentamos nuestra mente con imágenes de éxito, positivas y estimulantes o, por defecto, nos permitimos obsesionarnos con imágenes de fracaso. La elección está en nuestras manos.

Casi todo lo que hemos conseguido o dejado de conseguir en la vida es el resultado del buen o mal uso de la visualización. Si mira atrás, descubrirá que casi todo lo que visualizó positivamente acabó haciéndose realidad. Visualizó que acababa los estudios y así fue. Visualizó que se compraba su primer coche y así fue. Visualizó su primer idilio o relación amorosa y conoció a la persona adecuada. Visualizó que se iba de viaje, conseguía un empleo, encontraba un piso o adquiriría ciertas prendas de vestir y todas esas cosas se hicieron realidad.

Hágase con el control de sus imágenes mentales

Ha estado usando el poder de la visualización de forma continuada a lo largo de su vida, pero el problema es que la mayoría de personas usa esa visualización de una forma aleatoria y caprichosa, a veces para ayudarse y otras para perjudicarse.

Su meta debe ser hacerse con el control total del proceso de visualización y asegurarse de que su mente y sus imágenes mentales se concentran continuamente en lo que quiere tener y en quién quiere ser.

El hombre indispensable

George Washington, el primer presidente de Estados Unidos, considerado por muchos historiadores como el «hombre indispensable» en la fundación de la nación, tuvo unos inicios hu-

mildes. Nació en una casa pequeña y creció con pocas oportunidades. Pero era ambicioso y, a una edad temprana, decidió que tenía que forjar y moldear su carácter y su personalidad a fin de convertirse en la clase de persona que sería aceptada y triunfaría en la sociedad.

La influencia que guió su juventud fue un libro con 130 normas de modales y conducta. Leía este libro una y otra vez y, con el tiempo, llegó a saberlo de memoria. A partir de ese momento, practicó una cortesía y unos modales óptimos en todas sus relaciones con los demás. Cuando llegó a ser una figura de gran poder en la Revolución Americana, ya era descrito como uno de los hombres más caballerosos y distinguidos de las colonias.

Forje su propio carácter

Benjamim Franklin, el primer millonario estadounidense, padre fundador y notable estadista, diplomático e inventor, empezó sin un penique en Pensilvania, trabajando como aprendiz en una pequeña imprenta. No tenía pelos en la lengua, le gustaba discutir y, con frecuencia, se hizo enemigos que se las ingeniaron para perjudicar sus oportunidades y frenar su avance.

En un cierto momento de su joven vida, como revela él mismo en su autobiografía, comprendió que corría el peligro de que su personalidad perjudicara gravemente sus posibilidades de triunfar a largo plazo en la joven sociedad estadounidense. Por lo tanto, decidió cultivar en su interior una serie de virtudes clave, como la sinceridad, la humildad, la templanza, la disciplina y la honradez, que creía que tendría que poseer si quería realizar todo su potencial.

Durante muchos años, semana tras semana, tanto Washington como Franklin practicaron la visualización. Pensaban

en una característica o cualidad que querían encarnar. Se visualizaban e imaginaban que poseían esa cualidad. En todas sus relaciones con los demás, se miraban en ese «espejo interno» para ver cómo debían actuar y luego se comportaban de forma coherente con esa imagen interna ideal. Con el tiempo las imágenes internas llegaron a estar tan profundamente impresas en su mente subconsciente que los modales y la persona se hicieron uno.

Eres lo que puedes ser

Piero Ferucci, en su libro *What we may be*, explica cómo podemos cultivar cualquier cualidad que deseemos pensando en ella constantemente e imaginando que ya la tenemos. Lea sobre la cualidad que desea, aprenda cosas sobre ella y, especialmente, imagínese practicándola siempre que sea necesario.

Aristóteles escribió que la mejor manera de cultivar una virtud de la que carecemos es imaginar que la tenemos y actuar, en todos los sentidos, como si la tuviéramos, siempre que sea necesario. Véase y piense en usted como puede ser, no sólo como quizá sea hoy. Gradualmente, se convertirá en esa nueva persona.

Cambie sus imágenes mentales

En esencia, controlamos la forja y moldeado de nuestra personalidad y carácter mediante las imágenes mentales en que nos concentramos una hora tras otra y un minuto tras otro. Al cambiar esas imágenes mentales, cambiamos nuestro modo de pensar, sentir y actuar. Cambiamos nuestro modo de tratar a otras personas y la manera en que ellas reaccionan ante noso-

tros. Cambiamos nuestro rendimiento y nuestros resultados. Podemos, realmente, rehacernos a imagen de la mejor persona que podemos imaginar ser. Todo forma parte del uso constructivo de la visualización.

Actúe a su nivel óptimo

En el atletismo profesional, hay un sistema de entrenamiento llamado «ensayo mental». Los mejores atletas de todos los campos, ensayan mentalmente los eventos deportivos en los que van a participar. Antes de cualquiera de ellos, se ven rindiendo al máximo. Durante muchas horas y días antes de una competición, se visualizan actuando con éxito, una y otra vez.

Continuamente, recuerdan sus «mejores resultados personales» en anteriores competiciones y vuelven a pasarlos, como si fueran una «película mental», en su propia sala mental de proyecciones. Se ven haciéndolo bien una y otra vez y sienten la alegría y la satisfacción que acompañan una actuación superior. Se entusiasman y se sienten felices pensando en hacerlo igual de bien en la siguiente ocasión. Y cuando empieza la competición, en lo que a ellos respecta, ya han *ganado*.

Relájese profundamente y vea el resultado deseado

Por ejemplo, los patinadores artísticos ponen la música de sus ejercicios de patinaje una y otra vez mientras están sentados, profundamente relajados, con los ojos cerrados, imaginando que están patinando sobre hielo. Uno de los beneficios de ese patinaje mental es que nunca se caen ni cometen un error. Se ven realizando su número perfectamente, una y otra vez, antes de entrar realmente en la pista de hielo. Cuando llega ese mo-

mento, su mente subconsciente está entrenada para guiarlos en su número con elegancia y sin contratiempos.

Nuestro cuerpo físico no tiene una mente propia. El más ligero movimiento de nuestros dedos está controlado por nuestro ordenador central, el cerebro. Es nuestra mente la que envía impulsos de energía nerviosa por la espina dorsal y a través de nuestro cuerpo hasta los músculos para coordinar nuestras actividades físicas. Cuando visualizamos, en realidad, estamos actualizando nuestro ordenador central. Programamos nuestra mente con lo que queremos que nuestro cuerpo lleve a cabo.

Las cuatro partes de la visualización

Hay cuatro partes de la visualización que puede aprender y practicar para asegurarse de usar este poder increíble, con la máxima ventaja, todos los días de su vida.

¿Con cuánta frecuencia?

El primer aspecto de la visualización es la *frecuencia*, el número de veces que visualiza una meta dada como ya conseguida o a usted mismo actuando de una manera excelente en un acontecimiento o circunstancia concretos. Cuanta mayor sea la frecuencia con que repitamos una imagen mental clara de nuestra actuación o nuestro resultado óptimos, más rápidamente serán aceptados por nuestra mente subconsciente y más fácilmente aparecerán como parte de nuestra realidad.

¿Durante cuánto tiempo?

El segundo elemento de la visualización es la *duración* de la imagen mental, la cantidad de tiempo que podemos mantener

esa imagen en nuestra mente cada vez que la evocamos. Cuando nos relajamos profundamente, con frecuencia podemos sostener una imagen mental de nosotros mismos actuando al nivel óptimo durante varios segundos, incluso varios minutos. Cuanto más tiempo podamos hacerlo, más profundamente se grabará esa imagen en nuestra mente subconsciente y con mayor rapidez se expresará en una actuación posterior.

¿Con cuánta claridad?

El tercer elemento es la *nitidez*. Hay una relación directa entre lo claramente que podemos ver nuestra meta o resultado deseados en nuestra mente y lo rápidamente que se incorpora a la realidad. Este elemento de visualización es lo que explica el poder de la Ley de Atracción y de la Ley de la Correspondencia. La claridad de nuestro deseo determina directamente la rapidez con que se materializa en el mundo que nos rodea.

Este es un punto interesante. Cuando nos fijamos una nueva meta, nuestra imagen o representación de esa meta será, en general, vaga y borrosa. Puede que no tengamos ni idea de qué aspecto tendrá esa meta una vez lograda, pero cuanto más a menudo la escribamos, la revisemos y la repitamos mentalmente, más clara se volverá para nosotros. Con el tiempo, será transparente como el cristal. En ese momento, la meta aparecerá, de súbito, en nuestro mundo, exactamente tal como la imaginamos.

¿Con cuánta intensidad?

El cuarto elemento es la *intensidad*, la cantidad de emoción que concedemos a nuestra imagen visual. En realidad, ésta es la parte más importante y poderosa del proceso de visualización. A veces, si nuestra emoción es lo bastante intensa y nuestra

imagen visual lo bastante nítida, nuestra meta se hará realidad de inmediato.

La naturaleza es neutral

Por supuesto, los elementos de frecuencia, duración, nitidez e intensidad pueden ayudarnos o perjudicarnos. Al igual que la naturaleza, el poder de visualización es neutral. Como una espada de dos filos, puede cortar en los dos sentidos. Puede hacer que triunfemos o que fracasemos. La visualización nos aporta aquello que imaginamos, intensa y vívidamente, tanto si es bueno como si es malo.

Por ejemplo, la preocupación es una forma negativa de fijación de metas. Es el proceso de pensar, imaginar y visualizar, con miedo y angustia, exactamente lo que *no queremos* que suceda. Cuando nos preocupamos, estamos usando la visualización de forma negativa y atraeremos a nuestra vida exactamente los problemas que no queremos. En Job 3,25 se dice: «Porque si de algo tengo miedo, me acaece y me sucede lo que temo». Esto nos remite a las desdichadas consecuencias de la visualización negativa. Hemos de tener mucho cuidado de cómo usamos el poder de la visualización.

Diseñe la casa de sus sueños

Cuando mi esposa y yo nos casamos, teníamos muy poco dinero y, después de que yo pusiera en marcha mi propio negocio, lo poco que teníamos se agotó rápidamente. Sin embargo, igual que todas las parejas, hablábamos de que algún día tendríamos la «casa de nuestros sueños». Fantaseábamos sobre esa casa perfecta para nosotros y nuestros hijos. Al final, deci-

dimos poner en marcha el poder de la visualización para la adquisición de nuestra casa soñada.

Aunque, en aquel momento, vivíamos en una casa de alquiler y teníamos muy poco dinero, nos subscribimos a varias revistas que describían preciosas casas en venta en todo el país. Leíamos *Better Homes and Gardens* y *Architectural Digest*. Los fines de semana íbamos a visitar casas en los mejores barrios de la ciudad. Paseábamos por las habitaciones de casas hermosas y caras e imaginábamos la vida en aquel ambiente.

Con una absoluta fe en que el procedimiento acabaría rindiendo resultados, creamos un álbum de recortes con fotografías y descripciones de casas. Con el tiempo, elaboramos una lista de cuarenta y dos aspectos que queríamos que tuviera nuestra casa ideal.

Mientras tanto, yo seguía trabajando, levantando mi empresa, aumentando nuestros ingresos y añadiendo dinero a nuestros ahorros. Al cabo de un año de haber empezado este sistema, nos habíamos trasladado de la casa alquilada a una hermosa casa que compramos en un barrio encantador. Era ideal en muchos aspectos, pero en nuestro interior, sabíamos que no era la «casa de nuestros sueños».

La paciencia es esencial

Un año y medio más tarde, nos trasladamos de nuevo, esta vez a San Diego. Después de pasar un mes mirando docenas de casas en venta por toda la ciudad, entramos en una que acababa de ponerse en el mercado, dos días antes, y supimos de inmediato que habíamos encontrado la casa de nuestros sueños. Nos miramos sin decir palabra y recorrimos la casa. Los dos estábamos absolutamente de acuerdo.

Necesitamos dos meses de negociaciones para llegar a un

acuerdo final sobre el precio de venta y cinco meses más para organizar la financiación, pero según lo planeado, tomamos posesión de nuestra casa soñada y hemos vivido allí desde entonces. Y resultó que tenía cuarenta y una de las cuarenta y dos cosas que habíamos anotado para nuestra casa perfecta.

Piense en delgado

La mayoría queremos estar sanos y en forma. Los psicólogos dicen que esto sólo es posible cuando «pensamos en delgado». Una manera de crear esta imagen mental de delgadez es tomar una foto de una persona que tiene la clase de cuerpo que queríamos tener, recortar la cabeza y ponerle una foto nuestra. Luego hay que poner esta imagen en la puerta del frigorífico y hacer múltiples copias y repartirlas por toda la casa.

Cada vez que miremos una fotografía nuestra con un cuerpo hermoso, nuestra mente subconsciente la registrará. Con el tiempo, nos daremos cuenta de que comemos menos y hacemos más ejercicio. Nuestra realidad externa pronto se corresponderá con nuestra imagen interna.

Encuentre su alma gemela

Con frecuencia, hay personas solteras que me preguntan cómo pueden encontrar su «alma gemela». Yo les pregunto si han hecho una lista, creando una imagen del aspecto que tendría. Siempre se sorprenden y, a veces, se sienten insultados. Dicen: «Sabré quién es cuando lo (o la) encuentre».

Pero no es así como funciona. *El descuido provoca desastres*. Si no tenemos una idea clara de lo que queremos, acabaremos consiguiendo otra cosa. A estas personas solteras les aconsejo

sejo que se sienten y escriban una descripción completa de su persona ideal, incluyendo todas y cada una de las cualidades y características que querrían que tuviera. Les digo que dejen claros la edad, el temperamento, la personalidad, los intereses, valores, antecedentes, sentido del humor, nivel de ambición, etcétera.

Lo que sucede es absolutamente asombroso. Un amigo mío, participante en uno de mis seminarios de tres días, hizo esa lista inmediatamente después del programa. Diez meses más tarde, conoció a una mujer que encajaba perfectamente en su descripción. Se casaron poco después, tienen dos hijos preciosos y son felices desde el mismo momento en que se conocieron.

Si no tiene usted pareja, debería probar esta técnica. Es posible que le sorprenda lo que suceda.

Según el interior, así el exterior

Puede usar la visualización para mejorar cada aspecto de su vida. Anteriormente, he hablado del uso de la «idealización». Este proceso entraña crear una imagen ideal de cómo le gustaría que fuera su vida, en un momento dado del futuro. Idealizar es sólo otra versión de visualizar. Recuerde, no puede dar en un blanco sin verlo. Pero si tiene lo que quiere absolutamente claro, a la larga lo conseguirá.

Los mejores momentos para practicar

Al igual que sucede con la fijación de metas, los momentos óptimos para visualizar son a última hora de la noche y a primera hora de la mañana. Cuando visualiza sus metas como si ya

las hubiera alcanzado antes de irse a dormir, su mente subconsciente las acepta a un nivel más profundo. A continuación adapta sus palabras y actos durante el día para que haga y diga cada vez más de esas cosas que harán realidad sus metas.

Otro momento para visualizar es que sea lo primero que haga por la mañana. Unas imágenes mentales claras de lo que quiere lograr durante el día harán que sea mucho más probable que alcance esos resultados, exactamente tal como los imaginaba y en el momento justo.

El inicio de toda mejora

Repitamos: toda mejora en su vida empieza con una mejora de sus imágenes mentales. Empiece hoy a inundar su mente con imágenes de la persona que quiere ser, la vida que quiere vivir y las metas que quiere alcanzar. Recorte imágenes de revistas y periódicos que sean coherentes con sus deseos y metas. Péguelas por todas partes. Mírelas de forma regular. Hable de ellas con frecuencia. Imagínelas constantemente.

Convierta su vida en un proceso continuo de visualización positiva, imaginando y *visionando* constantemente sus metas ideales y su futuro perfecto. Esto puede hacer más para ayudarlo a pisar fuerte el acelerador de su propio potencial que cualquier otro ejercicio que haga.

VISUALICE SUS METAS CONTINUAMENTE

1. Proyéctese hacia delante e imagine que su vida es perfecta en todos los sentidos. ¿Cómo sería? Cualquiera que sea su respuesta, imagine esa imagen regularmente.

2. Recorte fotos de las cosas que le gustaría tener y de la persona que le gustaría ser en el futuro. Mírelas y piense en qué puede hacer para convertir sus deseos en realidad.
3. Use el ensayo mental antes de cualquier evento de importancia. Véase, mentalmente, actuando de forma óptima en todo lo que hace o intenta.
4. Alimente, de forma constante, su mente con imágenes claras, apasionantes y llenas de emoción. Recuerde que su imaginación es el preestreno de las principales atracciones futuras de la vida.
5. Diseñe la casa, la empresa o el trabajo de sus sueños. Anote cada elemento que tendría si fueran perfectos en todos los sentidos. Visualícelos, como si fueran una realidad, cada día.

Convierta el proceso de visualización en una parte regular de su vida. Dedíquele tiempo de forma regular para crear imágenes mentales de usted mismo, tal como quiere ser, y de su vida, tal como quiere que sea, exactamente. Luego tenga una fe absoluta en que esas imágenes se materializarán precisamente cuando esté preparado.

17

Active su mente superconsciente

La mente subjetiva está, por entero, bajo el control de la mente objetiva. Con una fidelidad extrema, lleva a sus últimas consecuencias cualquier cosa que la mente subjetiva imprima en ella.

THOMAS
TROWARD

Imagine que acaba de trasladarse a una nueva casa y que el anterior propietario, justo antes de abandonarla, quiso hablar con usted en privado. Le explicó que había una habitación especial en el sótano que contenía el ordenador más asombroso. Se podía programar cualquier meta o cuestión en ese ordenador y nos daría la respuesta exacta, en el momento preciso. Siempre funcionaba y cada respuesta resultaba ser la respuesta correcta. Imagine qué diferencia tan increíble podría causar en su vida.

El hecho es que tenemos un ordenador así. Podemos disponer de él y acceder a él todo el tiempo. Se llama la «mente superconsciente». Es la facultad más poderosa descubierta en toda la historia de la humanidad y podemos explotarla siempre que queramos.

A lo largo de este libro, he repetido que «Nos convertimos en lo que pensamos la mayor parte del tiempo» y que «Cualquier cosa que podamos mantener en nuestra mente de forma continuada, podemos tenerla». Además, hemos hablado de las Leyes de Atracción y Correspondencia y de la importancia que tiene la absoluta claridad al determinar exactamente qué que-

remos ser, tener y hacer. En todos los casos, me refería al poder de la mente superconsciente.

El secreto de los tiempos

Se ha sabido y hablado de la mente superconsciente durante miles de años, a lo largo de toda la historia humana. Durante la mayor parte de este tiempo, ese conocimiento perteneció al saber secreto de los místicos y los sabios. El acceso a ese saber estaba custodiado y sólo se abría, después de muchos años de estudio fiel, a los devotos de las escuelas secretas del mundo antiguo. Ha sido sólo en los últimos cien años cuando el conocimiento de la mente superconsciente se ha hecho, generalmente, más accesible, aunque sólo a unos pocos.

Tres mentes en una

Sigmund Freud, fundador de la psicoterapia, escribió sobre las tres mentes: ego, ello y superego, en 1895 y basó mucho de su trabajo en estos tres elementos de percepción diferentes.

El ego se describía como «yo soy», la parte de la mente que está alerta y despierta, que se ocupa del mundo externo, que analiza, decide y actúa. La llamamos la mente *consciente*.

El ello de Sigmund Freud es la parte inconsciente de la mente o lo que llamamos la mente *subconsciente*. Es el vasto almacén de recuerdos y sentimientos donde están guardados todos nuestros pensamientos, decisiones y experiencias anteriores y actúa de forma automática, tanto para hacer funcionar nuestro cuerpo físico como para que nuestros pensamientos y sentimientos sigan siendo coherentes con nuestras experiencias pasadas.

A lo que Sigmund Freud llamó el superego, la tercera dimensión del pensamiento, Ralph Waldo Emerson le dio el nombre de «*oversoul*» (superespíritu). Alfred Adler, alumno de Freud, lo llamó «el inconsciente colectivo» y Carl Jung, que se apartó de Freud, lo llamó «Supra Consciente». Napoleon Hill se refería a él como «Inteligencia Infinita» y decía que, prácticamente, todos los máximos triunfadores de Estados Unidos la usaban continuamente en su trabajo y le asignaba el mérito de los más importantes descubrimientos y logros.

El psicólogo italiano Roberto Assagioli y otros hablan de la «Mente superconsciente» o la «Mente de Dios». Con independencia de cómo lo llamemos, es un gran poder universal al que podemos acceder en cualquier momento para alcanzar cualquier meta que queramos de verdad, siempre que la deseemos intensamente y durante un tiempo y con una fuerza suficientes.

La fuente de todos los avances

Todos los descubrimientos importantes en todos los campos a lo largo de la historia han sido el resultado del funcionamiento de la superconsciencia. Siempre que originamos una gran idea o intuición que solucionan un problema o resuelven un enigma, se trata de una experiencia superconsciente. Las grandes innovaciones científicas, como el descubrimiento del ADN o la idea de combinar la cerámica y la electricidad, que llevó al descubrimiento de la superconductividad, se originaron de forma superconsciente.

Los grandes músicos aprovechaban y usaban su mente superconsciente repetidamente en la creación de sus composiciones. Mozart podía ver una ópera entera en su mente, hasta la última nota, antes de empezar a escribir. A continuación,

la transcribía desde su imagen mental, sin un error, a la primera, lista para ser ejecutada en público sin revisarla. No se había visto ni experimentado nada así en toda la historia de la música.

Beethoven creó sus más grandes obras después de quedarse sordo. Las podía ver y oír en su mente antes de ponerlas sobre el papel. El físico Stephen Hawking tiene una invalidez tan avanzada (debida a la esclerosis lateral amiotrófica que sufre), que necesita un ordenador especial para comunicarse por escrito. Sin embargo, usando su mente superconsciente, se ha convertido en uno de los autores más exitosos a nivel mundial con su libro *Una breve historia del tiempo*.

El mayor inventor de todos los tiempos

Thomas Edison patentó 1.093 aparatos en la Oficina de Patentes de Estados Unidos y casi todos ellos se convirtieron en productos comerciales durante su vida. A su muerte, en 1931, casi una sexta parte de la fuerza laboral del país estaba empleada en la fabricación y distribución de los productos inventados por él.

A lo largo de toda su carrera, Edison usó su mente superconsciente, de forma continua, para resolver problemas en apariencia insolubles y conseguir avances históricos en la electricidad, el cine, la grabación y transmisión de sonidos y en cientos de otros campos. Solía hacer siestas durante el día para acceder a su mente superconsciente en busca de ideas que le llevaran a sus numerosos inventos.

La gran ley

Siempre que vemos una gran y estimulante obra de arte, leemos una obra clásica de la literatura o un bello poema, escuchamos una extraordinaria pieza de música o vemos un edificio magnífico, estamos ante el resultado de la mente superconsciente en acción.

La Ley de la Actividad Superconsciente, quizá la ley mental más importante nunca descubierta, es ésta: **Cualquier pensamiento, plan, meta o idea mantenida de forma continuada en la mente consciente debe, inevitablemente, ser llevada a la realidad por la mente superconsciente.**

¡Piénselo! Cualquier cosa que, de verdad, quiera ser, tener o hacer está en sus manos. Si consigue tener absolutamente claro qué es y luego acceder a su mente superconsciente de forma regular, al final la conseguirá. Los únicos límites que hay en lo que su mente superconsciente puede hacer por usted son los que usted impone en su propia mente e imaginación.

Las condiciones ideales de funcionamiento

La mente superconsciente funciona de forma óptima cuando nuestro estado mental es tranquilo y confiado. Siempre que practicamos la relajación en soledad, soltando totalmente todas las preocupaciones y permaneciendo sentados en silencio o en comunión con la naturaleza, nuestra mente superconsciente empieza a funcionar.

Siempre que «entramos en el silencio» y escuchamos nuestra queda voz interior, empezamos a oír el murmullo de nuestra mente superconsciente. A veces, nuestra percepción nos habla tan alto en el silencio que la idea o intuición que aporta nos cambiará la vida por completo.

El científico griego Arquímedes tuvo un relámpago superconsciente de inspiración sobre el desplazamiento de los objetos mientras se estaba bañando. Se excitó de tal manera que saltó de la bañera y corrió, desnudo, por las calles de Atenas gritando «¡Eureka!» («Lo he encontrado»). Así es como solemos sentirnos cuando tenemos una gran idea o intuición que soluciona un problema o nos hace avanzar hacia nuestra meta.

Cómo activar la mente superconsciente

La mente superconsciente se estimula mediante unas metas específicas, claras y escritas, deseadas intensamente, visualizadas regularmente y hacia las que trabajamos constantemente.

Siempre que nos relajamos y visualizamos y llenamos de emoción un resultado específico que deseamos con gran intensidad, estimulamos nuestra mente superconsciente para que nos proporcione ideas y energía para alcanzar nuestra meta.

A veces, una inspiración superconsciente le aportará tanto vigor y le apasionará en tal medida que no podrá dormir ni pensar en nada más. En ese caso, debe sentarse y anotar cada idea y cada detalle que se le ocurra. Con frecuencia, al hacerlo liberará su mente y se podrá volver a dormir.

***Serendipidad** y sincronismo**

La mente superconsciente explica dos fenómenos que experimentamos de forma regular a lo largo de la vida, la *serendipidad*

* Esta extraña palabra, acuñada en 1754 por Horace Walpole, fue consagrada en 1945 por Robert King Merton para designar «el descubrimiento, por casualidad o por sagacidad, de resultados válidos que no se buscaban». (N. del E.).

y el sincronismo. Cuando más use su mente superconsciente, con mayor frecuencia disfrutará de estas dos experiencias maravillosas.

La primera es la virtud de hacer hallazgos afortunados según avanzamos en la vida. Siempre que tenga una meta clara, que visualiza de forma continua y para conseguir la cual trabaja cada día, en su vida surgirán experiencias y acontecimientos inesperados, cada uno de los cuales parece ayudarle a alcanzar sus metas con mayor rapidez.

Puede que se tropiece con un artículo en una revista o que alguien le comente algo que usted no sabía. Incluso puede encontrar, zapeando, un programa de televisión que tiene exactamente la idea o intuición que necesita para resolver un problema o responder a una pregunta clave. Con frecuencia, tendrá un revés o un fracaso temporal que resultará ser exactamente lo que necesitaba que pasara en ese momento.

Busque lo bueno

Lo interesante es que si buscamos algo bueno en todas las situaciones, parece que siempre lo encontramos. La misma actitud de dar por sentado que nos sucederán cosas buenas parece hacer que sucedan una y otra vez. Si cree, tranquila y sosegadamente, en la magia de la *serendipidad*, sin importar lo que suceda, tendrá repetidas experiencias *serendípicas* que le ayudarán a alcanzar sus *auténticas* metas en la vida.

Sucesos conectados por el sentido

El segundo fenómeno que experimentará regularmente se llama sincronismo. Difiere de la Ley de Causa y Efecto, la ley de

oro del universo, de una manera especial. Esta última dice que todo sucede por una razón específica y que se puede encontrar una causa para todo efecto.

No obstante, con el sincronismo, la única relación entre dos acontecimientos simultáneos es el *sentido* que le demos, basándonos en las metas que tengamos en diferentes campos de nuestra vida.

Veamos un ejemplo. Usted se fija la meta de doblar sus ingresos, pero a la semana siguiente, deja su trabajo o lo despiden, de forma totalmente inesperada. Esto parece, inicialmente, un auténtico revés, pero al día siguiente, un amigo le pregunta si ha pensado alguna vez en trabajar en un campo dado. Da la casualidad de que, durante el año anterior, ha leído varios artículos sobre el tema y ha pensado en entrar en ese terreno, pero no sabía cómo hacerlo. Decide investigar más a fondo, identifica una empresa en crecimiento, tiene una entrevista para un empleo, empieza a trabajar y un año más tarde está ganando el doble que en su puesto anterior y disfrutando más.

Observará que no hay una relación *directa* de causa y efecto entre estos acontecimientos independientes. Parecen desconectados en tiempo y espacio, pero tienen una cosa en común. Le han ayudado a alcanzar la auténtica meta que se había fijado; es decir, doblar sus ingresos.

Dos maneras de estimular su mente superconsciente

Podemos estimular de dos maneras nuestra mente superconsciente para que actúe. La primera es concentrarnos y trabajar con gran intensidad en alcanzar nuestra meta. Poner todo el corazón en lo que hacemos. Pensar en ello, hablar, escribir,

volver a escribir y revisarlo cada día, sin excepción. Hacer todo lo que se nos ocurra que pueda ayudarnos a alcanzar esa meta.

Cuando nos entregamos a una actividad continuada y decidida que nos lleva a la consecución de nuestra meta, se produce todo tipo de acontecimientos *serendípicos* y sincrónicos que nos afectan y benefician. Aparecerán personas en los sitios más inesperados para ayudarnos. Recibiremos llamadas y ofertas de ayuda. Nos tropezaremos con ideas e información que antes no habríamos reconocido. Tendremos ideas e intuiciones que nos harán avanzar más rápidamente hacia nuestra meta.

La segunda manera de estimular nuestra mente superconsciente es relajarnos completamente y ocupar nuestros pensamientos en otra cosa. Por ejemplo, cuando nos vamos de vacaciones, solemos dedicarnos tan activamente a otras actividades que no pensamos en nuestras metas o problemas en absoluto. Parece que cuando más podemos relajarnos y soltar amarras, tanto mental como físicamente, más rápidamente se pondrá en acción nuestra mente superconsciente y empezará a proporcionarnos las ideas e intuiciones que necesitamos. En otras palabras, cuanto más «no lo intentemos», más rápidamente trabajará nuestra mente superconsciente para nosotros.

Debería poner a prueba los dos métodos para cada meta. Primero, trabaje con una concentración exclusiva en esa meta. Aplique el 100% de sus energías a resolver el problema. Luego, si todavía no ha logrado el descubrimiento que desea, ocupe su mente en otras cosas. Tómese tiempo libre. Váyase de vacaciones. Haga ejercicio o váyase al cine. Olvídense de ello totalmente durante un tiempo. Luego, en el momento preciso, su mente superconsciente se pondrá en marcha y aparecerá la respuesta.

Exactamente la respuesta correcta

Su mente superconsciente le proporcionará la respuesta exacta que necesita, en el momento exacto en que la precisa. Por lo tanto, cuando reciba una inspiración superconsciente, debe actuar *de inmediato*. No se demore. Suele ser una información con *fecha de caducidad*. Si siente un impulso interno de hacer algo o llamar a alguien, hágalo al instante. Si tiene una corazonada sobre algo, obedézcala. Parece que el mismo acto de actuar siguiendo una iluminación superconsciente dispara intuiciones e inspiraciones adicionales que le ayudarán.

Tres cualidades especiales

Una idea o solución superconsciente tiene tres características:

- Primera: Satisfará todos los aspectos del problema o le proporcionará todo lo que necesita para alcanzar su meta. Será una respuesta completa en todos los sentidos.
- Segunda: Será un «relámpago deslumbrador de lo evidente». Una inspiración superconsciente parecerá natural, fácil y perfectamente adecuada a la situación.
- Tercera: Una solución superconsciente le dará un estallido de felicidad y entusiasmo, incluso, de *apasionamiento*. Será uno de esos momentos llenos de luz que recordará durante mucho tiempo.

Siempre que reciba una solución superconsciente, irá acompañada de la energía, el entusiasmo y la motivación que necesita para actuar de inmediato. Sentirá el irresistible deseo de poner la solución en práctica al instante. Querrá dejar todo lo demás que esté haciendo para actuar. Y siempre estará en lo cierto.

La confianza es el requisito clave

La mente superconsciente es la facultad más poderosa que tenemos. Está disponible y accesible en todo momento. Nos «comunicamos» con ella teniendo absolutamente claro qué queremos y sabiendo luego, con tranquilidad y confianza, que nos llegará exactamente la respuesta que necesitamos, en el momento en que estemos preparados para ella.

Cuanto más se relaje y confíe en este gran poder, mejor y más rápidamente funcionará. Se ha dicho que «Los hombres y las mujeres empiezan a hacerse grandes cuando empiezan a escuchar su voz interior». Cuando convierta en un hábito escuchar su intuición y confiar en su voz interior, es probable que nunca vuelva a cometer un error. Al conectar con su mente superconsciente, empieza a armonizar toda su vida con ese gran poder universal. Alcanzará una meta tras otra y avanzará cada vez más rápidamente en todo lo que haga. Sentirá como si estuviera conectado a algún tipo de fuente de energía cósmica que le permite realizar mucho más y con mucho menos esfuerzo que nunca antes.

Piense en su vida pasada y recuerde las veces en que su mente superconsciente ha trabajado para usted. En el pasado, estas experiencias eran aleatorias y caprichosas, pero desarrollando una absoluta claridad respecto a sus metas y revisándolas y visualizándolas regularmente, puede hacer que este poder superconsciente trabaje para usted de forma constante y previsible todos los días de su vida.

Active su mente superconsciente

1. Piense en su vida pasada y recuerde un momento en que tuvo una experiencia superconsciente que solucionó un

problema o le permitió alcanzar una meta. Reflexione sobre el proceso y piense cómo puede repetirlo.

2. Seleccione su meta más importante, su principal propósito definido y visualícelo con claridad, una y otra vez con la total confianza de que se materializará en el momento exactamente adecuado para usted.
3. Empiece la práctica diaria de soledad y meditación. Durante este tiempo, límitese a dejar que su mente se relaje y flote de un asunto a otro, hasta que aparezca en ella la respuesta acertada a la pregunta correcta.
4. Convierta en práctica el actuar siguiendo una idea superconsciente en cuanto aparezca en su mente. No vacile. Tenga una fe absoluta en que sólo puede sucederle lo mejor cuando confía en este poder.
5. Procure resolver su problema con una concentración exclusiva y si eso no funciona, ocupe sus pensamientos en otra cosa. Cuando sea el momento oportuno, su intuición le proporcionará la solución ideal o ésta aparecerá en su vida.

Su mente subconsciente trabaja para usted en proporción directa a su fe y confianza absolutas en ella. Practique el dejar ir las cosas y espere, pacientemente, hasta que la respuesta acertada llegue a usted en el momento oportuno.

18

Permanezca flexible en todo momento

Cuando, finalmente, he decidido que vale la pena conseguir un resultado dado, sigo adelante y hago una prueba tras otra hasta que lo logro.

THOMAS EDISON

Está en la naturaleza de las cosas que algunas personas tengan más éxito y felicidad que otras. Algunas personas harán más dinero, vivirán mejor, disfrutarán de una realización y satisfacción mayores, tendrán relaciones más felices y aportarán más a sus comunidades. Otras no.

No hace mucho tiempo, el Instituto Menninger, de Kansas City, llevó a cabo un estudio para determinar qué cualidades son las más importantes para el éxito y la felicidad en el siglo XXI. Después de una exhaustiva investigación, llegaron a la conclusión de que la cualidad más importante, en un tiempo de rápidos cambios, es la flexibilidad.

Lo opuesto a la flexibilidad es la rigidez, la resistencia a cambiar ante nuevas informaciones o circunstancias. Lo opuesto a pensamiento flexible es *pensamiento mecánico* o fijo. Lo opuesto a abordar la vida con una mente abierta es reaccionar de forma automática y previsible en cualquier situación. La cualidad de flexibilidad es, por lo tanto, esencial si queremos ser, hacer y tener más que la media de las personas.

La velocidad del cambio

Hoy, quizás el factor más importante que afecta nuestra vida es la rapidez de los cambios. Vivimos en una era en la que los cambios se producen a un ritmo más rápido que nunca antes en la historia de la humanidad. Y además, ese ritmo se está acelerando, un año tras otro.

Hoy el cambio no sólo es más rápido, sino que además es *discontinuo*; no sigue una línea recta, sino que arranca, se detiene y se mueve en direcciones imprevisibles. El cambio nos llega desde todas partes y bajo tantas formas diferentes que, con frecuencia, es imposible anticipar qué puede suceder a continuación.

Por su propia naturaleza, el cambio es imprevisible y, con frecuencia, nos obliga a hacer tabla rasa de nuestros mejores planes e ideas de la noche a la mañana, como resultado de un fenómeno nuevo y totalmente inesperado que nos llega de una dirección nueva e imprevista. Como resultado, tenemos que ser flexibles en nuestra forma de pensar y en nuestro posible rumbo.

Una importante causa de estrés

El cambio causa una tensión enorme en quienes tienen unas opiniones rígidas o fijas sobre cómo «deben ser» las cosas. Estas personas se enamoran de lo que hacen, de sus métodos y procedimientos actuales y son reacios a cambiar, aun frente a unas pruebas abrumadoras. No deje que esto le suceda a usted.

Lo único que, de verdad, debería preguntarse sobre lo que está haciendo es: ¿Funciona? ¿Alcanza el resultado final deseado? Basándose en la situación actual, ¿es esa la mejor línea de conducta? La única medida de lo acertado o equivocado de una

decisión o un proceder dados es su eficacia para lograr el resultado deseado o alcanzar la meta que nos hemos fijado. Pregúntese continuamente: ¿Funciona?

Tres factores impulsores del cambio

Son tres los factores que, hoy, impulsan el cambio, factores que se potencian mutuamente para aumentar la velocidad de ese cambio.

El primero es la explosión de la información y los conocimientos en todos los campos de nuestra vida. Un único descubrimiento o una única información en un mercado competitivo puede cambiar la dinámica de su negocio en un abrir y cerrar de ojos. Un producto o servicio populares o un sector industrial importante pueden quedar obsoletos debido a un nuevo producto o servicio que alcanzan el mismo resultado, más rápido, mejor, más barato o con mayor facilidad.

Un suceso crítico, como el 11 de septiembre, una conmoción en el mercado, como la causada por las revelaciones de Wall Street, un escándalo en un partido político o en un sector dados pueden transformar las ideas, las actividades, las ventas y la situación de una empresa o un sector enteros de un día para otro.

Por ejemplo, en 1989, cuando se disolvió la Unión Soviética, el Telón de Acero cayó y la Guerra Fría terminó. La industria armamentista se vio gravemente afectada. Cientos de miles de hombres y mujeres con un alto nivel de formación y especialización fueron despedidos de forma permanente. Sectores industriales enteros cerraron y ciertas zonas del país sufrieron una recesión económica. Los efectos del cambio fueron abrumadores e inevitables. Sólo los más flexibles pudieron reaccionar y responder de forma efectiva.

Manténgase abierto a la nueva información

Para ser una persona flexible debe estar constantemente abierto, alerta ante ideas nuevas, información y conocimientos que puedan ayudarle o perjudicarle en su negocio o en la consecución de sus metas. Una idea nueva puede ser suficiente para hacer o destruir una fortuna. Una idea puede ponerle en el camino hacia la riqueza o apartarle de él. Una información, en el momento oportuno, puede ahorrarle una enorme cantidad de tiempo, problemas y dinero. La falta de información puede costarle una fortuna.

Todos los líderes son *lectores*. Es absolutamente esencial que se mantenga al día en su campo. Lea las revistas y publicaciones editadas en su sector. Lea los libros de más venta dedicados a temas relacionados con sus actividades. Asista a seminarios y conferencias. Hágase miembro de las asociaciones de su sector y teja relaciones con otras personas de su campo. El poder siempre está del lado de la persona con la información mejor y más actual.

La marea de las nuevas tecnologías

El segundo factor impulsor del cambio es el rápido crecimiento y la acelerada evolución de nuevas tecnologías. Cada nuevo conocimiento científico o técnico lleva a un avance en tecnología cuyo objetivo es ayudar a personas y empresas a hacer cosas con mayor rapidez, calidad, facilidad o más baratas. Y la velocidad del campo tecnológico aumenta cada día.

La norma es: Cualquier cosa en funcionamiento está ya obsoleta. Una pieza de equipamiento de alta tecnología, puesta a la venta, ha quedado anticuada antes de sacarla de la caja. Hoy la nueva tecnología tiene una vida comercial de seis meses

antes de que la substituya algo que hará el mismo trabajo de forma más rápida y barata. Si usted no está buscando medios de reemplazar su producto o servicio con algo mejor, no le quepa la menor duda que sus competidores están haciendo horas extras buscando maneras de dejarlo a usted sin negocio.

Cómo jugar a la pídola

Estar hoy en el mundo de los negocios es como jugar a la pídola sin cesar. Nosotros buscamos una manera de saltar por encima de nuestro competidor y servir a nuestros clientes mejor, con más rapidez y más barato. Nuestro competidor salta entonces por encima de nosotros con un producto o servicio más nuevo o mejor. Nos reagrupamos rápidamente y saltamos por encima de él con una innovación o mejora; enseguida, él salta por encima de nosotros y el juego sigue ininterrumpidamente.

El mismo principio de la caducidad acelerada se aplica a nuestros productos, servicios, sistemas y especialmente a las ventas y la estrategia de *marketing*. Se aplica a nuestra publicidad y nuestros sistemas de promoción actuales. Cualquier cosa que dé resultado, pronto dejará de darlo. Puede que los clientes se harten de ella, que la competencia la copie o que deje de atraer a los consumidores del mercado actual.

Dé por supuesto que lo imitarán

No hace mucho, contraté a una agencia de publicidad y les pagué 10.000 dólares para que crearan un anuncio para mí, que luego inserté en un periódico nacional. Era un anuncio con un gran poder y atrajo muchas respuestas favorables. Nos pasea-

mos por las oficinas, palmeándonos la espalda unos a otros, hasta la semana siguiente, cuando un competidor usó un anuncio idéntico al nuestro, por cuya creación habíamos tenido que pagar, pero dirigido a vender su producto, no el nuestro. Nuestro índice de respuesta cayó en un 50% y continuó bajando. Y era muy poco lo que podíamos hacer.

Hemos de estar elaborando, constantemente, planes de reserva para cada aspecto de nuestro negocio, sabiendo que, sin ninguna duda, cualquier cosa que hagamos pronto dejará de dar resultado y tendremos que sustituirla por otra que sí los dé.

Esté alerta a la zona de comodidad

Antes he hablado de la «zona de comodidad» y de cómo tanto los individuos como las organizaciones suelen caer en ella y siguen haciendo las mismas cosas, una y otra vez, tanto si funcionan como si no.

A veces, el máximo peligro para su éxito a largo plazo puede ser el éxito a corto plazo. El éxito en un campo puede generar la autocomplacencia y la resistencia al cambio en respuesta a las nuevas realidades del mercado. No deje que esto le suceda a usted.

La presión de la competencia no tiene fin

El tercer elemento que impulsa el cambio y que exige una mayor flexibilidad es la *competencia*. Nuestros competidores —locales, nacionales e internacionales— son más decididos y creativos hoy que nunca antes. Buscan, constantemente, medios de hacerse con nuestros clientes, llevarse nuestras ventas, reducir

nuestro *cash-flow* y, si es posible, eliminarnos del mercado. Venden, de forma agresiva, sus productos o servicios usando todos los argumentos y ventajas que pueden idear para socavar nuestra posición en el mercado. Nuestros competidores utilizan de forma activa nuevas informaciones y tecnología para dejarnos anticuados y conseguir una superioridad competitiva.

En la actualidad, hay más empresas, productos, servicios y vendedores que consumidores o compradores. La competencia se está haciendo más dura e intensa. Si queremos sobrevivir y progresar en este mercado, debemos concentrarnos más y ser más resueltos también nosotros y, sobre todo, debemos ser flexibles.

Parta de cero en todo, de forma regular

Antes, he hablado de la importancia de «pensar partiendo de cero» al examinar cada parte de su vida y actividades presentes. Ese modo de pensar es, también, una herramienta vital para mantenernos flexibles.

Pregúntese continuamente: ¿Hay algo que hago hoy y que, sabiendo lo que ahora sé, no haría de nuevo, si tuviera que empezar de cero?

Observe cada una de las partes de su vida y de su negocio. Siempre que sienta que hay tensión, resistencia o falta de éxito, hágase esa pregunta. Piense partiendo de cero. Y si hay algo que no empezaría hoy, de nuevo, haga planes, de forma inmediata, para dejarlo y canalizar sus recursos y energías hacia donde pueda obtener resultados mejores.

No deje que su ego nuble su buen juicio o su sentido común. Interésese más por *lo que es acertado* que por *quién tiene razón*. Debe estar abierto al hecho de que la mayoría de sus decisiones resultarán *erróneas*, con el tiempo. Prepárese para ser

flexible, especialmente frente a nuevas información, tecnología o competencias.

Tres afirmaciones mágicas

Hay tres declaraciones que puede aprender y repetir, una y otra vez, para seguir siendo flexible en tiempos turbulentos. Son las siguientes:

Primera: *Estaba equivocado*. La mayoría de personas preferirían marcarse un farol, bravuconear y negar antes que admitir que estaban equivocadas. Lo que empeora esa negativa a admitir que estamos equivocados es cuando todos los que nos rodean ya saben que lo estamos. Somos los únicos que engañamos a alguien y los únicos a quien tratamos de engañar somos nosotros mismos. Cuando comprenda que se ha equivocado, lo más inteligente que puede hacer es admitirlo rápidamente, solucionar el problema y seguir avanzando hacia la consecución de su meta o resultado.

Se ha calculado que hasta un 80% del tiempo y la energía de las personas clave en las grandes empresas y organizaciones se dedica a ocultar el hecho de que se han equivocado y no quieren admitirlo. Muchas compañías, grandes y pequeñas, han ido a la bancarrota por negarse o no saber reconocer un error evidente.

Admita que no es perfecto

Lo segundo que debe aprender a decir para no perder flexibilidad es «He cometido un error». Es sorprendente la cantidad de tiempo, energía y dinero que se malgasta porque el ego de algunas personas es tan enorme que no pueden admitir que han

cometido un error, aunque éste sea evidente para todos los que les rodean.

Una vez que decimos: «Estaba equivocado» y «He cometido un error», el problema está casi resuelto. A partir de ese momento, todo el mundo puede poner manos a la obra para solucionar el problema o alcanzar la meta, pero mientras la persona clave no esté dispuesta a admitir que ha tomado el rumbo equivocado, todo queda detenido.

Es algo que he visto repetidas veces en la política nacional, cuando la negativa de una única persona a admitir su error o metedura de pata ha llevado a un enorme desaprovechamiento de tiempo y energía para todos los involucrados y, con frecuencia, para la nación entera.

Adáptese a la nueva información con rapidez

La tercera declaración que debe aprender a hacer con rapidez y facilidad es: «He cambiado de opinión». Si recibe una nueva información que contradice la que le sirvió para tomar una decisión anterior, debe estar dispuesto a admitir, con franqueza, que ha cambiado de opinión.

No es debilidad ni un fallo de carácter estar equivocado, cometer un error o cambiar de opinión. De hecho, en un tiempo de rápido cambio en los campos del saber, la tecnología y la competencia, es signo de valor, carácter y flexibilidad estar dispuesto a «cortar las pérdidas» con rapidez y practicar el «principio de realidad» en todo lo que haga.

Este dispuesto a enfrentarse al mundo tal como es, en lugar de cómo le gustaría que fuera o como quizá fuera en el pasado. Haga frente a la verdad, cualquiera que sea. Sea sincero consigo mismo y con todos los que le rodean.

Permanezca abierto a las nuevas realidades

Esté siempre abierto a volver a evaluar sus metas y objetivos a la luz de una nueva información, tecnología o competencia. Basándose en lo que ahora sabe, ¿es éste el mejor camino? Si no lo es, ¿qué otra cosa debería hacer? ¿Qué más podría hacer?

Si se trata de una meta y las circunstancias en que la decidió han cambiado de forma drástica, asegúrese de que quiere seguir queriendo alcanzarla lo suficiente como para luchar y sacrificarse por ella. Esté dispuesto a dejarla y fijarse otra nueva si ha cambiado de opinión o si ya no es tan importante para usted como lo fue en un momento dado.

En un tiempo de rápidos cambios, tome la resolución de ser el primero en reconocer y abrazar cualquier cambio en cuanto se produzca. Espérelo como parte del curso normal de los acontecimientos. Niéguese a sorprenderse o disgustarse cuando las cosas no salen como pensaba que lo harían o deberían hacerlo.

Sea flexible en sus relaciones

En especial, sea flexible con las personas importantes de su vida: su familia, sus amigos, sus compañeros de trabajo y sus clientes. Muéstrese abierto ante ideas diferentes y puntos de vista divergentes. Esté siempre dispuesto a admitir que podría estar usted equivocado, porque con frecuencia lo está.

Una de las características de los mejores líderes es que son buenos oyentes. Hacen muchas preguntas y absorben toda la información posible antes de llegar a la conclusión final. También reconocen los fallos y cortan sus pérdidas rápidamente cuando han cometido un error, a fin de poder avanzar y hacer cosas más importantes y mejores.

La teoría de la precesión

Hay otro aspecto de la flexibilidad que tendría que tener presente el resto de su vida. Buckminster Fuller, científico y filósofo, la llamó la «Teoría de la Precesión», término que no aparece en ningún diccionario ni enciclopedia. Robert Ronstadt, del Babson College, lo denomina el «Principio del Pasillo». Napoleon Hill se refería a este aspecto descubierto por las personas de más éxito de Estados Unidos, diciendo: «Dentro de cada revés u obstáculo descansa la semilla de una oportunidad o beneficio iguales o mayores».

Lo que esta teoría significa es que, cuando se fije una nueva meta, tendrá una idea general de qué pasos debe dar y en qué dirección. Pero, de manera casi inevitable, tropezará con obstáculos inesperados que harán que resulte imposible seguir en esa dirección. No obstante, por algún milagro, justo cuando tope con un muro, se abrirá otra puerta de oportunidades que le llevará al pasillo del éxito.

Como usted es flexible, aprovechará rápidamente la oportunidad y empezará a moverse en esa dirección, creando un nuevo producto o servicio y vendiendo en ese nuevo mercado o base de consumo. Sin embargo, mientras avanza por ese nuevo pasillo, se dará de bruces con otro obstáculo o impedimento que quizá vuelva a bloquear su marcha. No obstante, justo cuando tropiece con ese nuevo muro u obstrucción, se le abrirá otra oportunidad que le llevará, por otro pasillo diferente, hacia su meta.

Esto puede sucederle varias veces, con diversas salidas falsas. En casi todos los casos, alcanzará sus mayores éxitos en un campo muy diferente del que planeó inicialmente. La clave es mantenerse flexible.

Sea claro y flexible a la vez

La regla más importante de la flexibilidad es la siguiente: Sea claro respecto a su meta, pero flexible respecto al sistema para alcanzarla.

Esté siempre abierto a la influencia de su mente superconsciente. Manténgase sensible a la posibilidad de sucesos *serendipicos* y sincrónicos. Esté abierto a ideas, inspiraciones y aportaciones de otras personas. En el Evangelio según san Mateo, Jesús dice: «Yo os aseguro: si no cambiáis y os hacéis como los niños, no entraréis en el Reino de los Cielos».

Una interpretación de estas palabras es que debemos mantenernos abiertos de miras, flexibles, tranquilos, confiados y curiosos si queremos ser capaces de reconocer las nuevas oportunidades y posibilidades, según se abren en torno a nosotros mientras avanzamos hacia nuestra meta.

Tome la resolución de mantenerse flexible y abierto, sin importar lo que suceda. Recuerde que casi siempre hay un medio *mejor* de realizar cualquier tarea o alcanzar cualquier meta. Su objetivo debe ser permanecer alerta y consciente de cuál podría ser, descubrirlo y luego actuar en esa nueva dirección con la mayor rapidez posible. Esto le garantizará que alcance, inevitablemente, su meta, a veces de la forma más inesperada y sorprendente.

PERMANEZCA FLEXIBLE EN TODO MOMENTO

1. Hágase con regularidad la siguiente pregunta: ¿Qué es lo que quiero hacer, de verdad, de verdad, con mi vida? A continuación, asegúrese de que sus metas y actividades actuales están en armonía con su respuesta.

2. Sea completamente honrado y realista con su vida y sus metas. Tome la resolución de ver el mundo tal como es, no como desearía que fuera o cómo podría ser. ¿Qué cambios le aconseja esta práctica?
3. Esté dispuesto a admitir, en todos los aspectos donde experimente tensión o resistencia, que podría estar equivocado o haber cometido un error. Decida hoy cortar sus pérdidas siempre que sea posible.
4. Si la situación ha cambiado o ahora cuenta con nueva información, esté dispuesto a cambiar de opinión y tomar nuevas decisiones basadas en los hechos tal como existen hoy. Niéguese a persistir en una forma de actuar que no es lógica.

Mire atentamente cada problema u obstáculo al que se enfrente y busque la lección o beneficio valiosos que contiene. ¿Debe cambiar de rumbo o manera de actuar basándose en la nueva información o experiencia? Si es así, hágalo ahora.

19

Libere su creatividad innata

*Haga que cada pensamiento, cada dato que
le venga a la mente le rinda un beneficio.
Haga que trabaje y produzca para usted.
Piense en las cosas no como son, sino como
pueden ser.
¡No se limite a soñar. Cree!*

ROBERT COLLIER

Tony Buzan es un renombrado experto en el cerebro. Fue presidente de Mensa, una organización abierta sólo a aquellos cuyos resultados los sitúan entre el 2% superior de las pruebas del cociente de inteligencia estandarizadas. Es autor de varios libros sobre creatividad, aprendizaje e inteligencia.* Según él, y muchas otras autoridades de ese campo, el potencial mental de la persona media está, en gran medida, inexplorado y es, prácticamente, ilimitado.

El neocórtex, el cerebro pensante, tiene aproximadamente cien mil millones de células o neuronas. Cada una de ellas contiene, como si fueran las púas de un puerco espín, veinte mil ganglios o fibras que la conectan a otras células cerebrales. Estas células están, a su vez, conectadas e interconectadas a miles de millones de otras células, como una parrilla eléctrica que se enciende y da luz y energía a una gran ciudad. Cada célula y

cada conexión contienen un elemento de energía mental o información, disponible para todas las demás células. Esto significa que la complejidad de nuestro cerebro supera, por lo tanto, lo que creemos o imaginamos.

Según Tony Buzan y otros expertos en el cerebro, el número de combinaciones y permutaciones de las conexiones cerebrales que tenemos es mayor que el número de moléculas del universo conocido. Equivaldría al número uno seguido de ocho páginas de ceros, una línea tras otra y una página tras otra.

Una enorme capacidad de reserva

Como he mencionado antes, usamos, como promedio, alrededor del 1 o el 2% de nuestra capacidad cerebral para el 100% de nuestro funcionamiento en la vida y el trabajo. El resto es «capacidad de reserva» que raramente se aprovecha o usa por ninguna razón. La mayoría «se va a la tumba con su música todavía dentro».

No es necesario hacer un milagro para lograr unos resultados espectaculares en la vida. Sólo tiene que usar un poco más de su capacidad cerebral actual de la que usa hoy. Esta pequeña mejora en su capacidad pensante puede cambiarle la vida tan profundamente que tanto usted como los demás se quedarán atónitos ante lo que consigue realizar en los meses y años venideros.

Según las investigaciones llevadas a cabo, hace unos años, por el profesor Sergei Yeframov en Rusia, si pudiéramos usar el 50% de nuestra capacidad mental actual, podríamos completar los requisitos doctorales de una docena de universidades, aprender una docena de idiomas con facilidad y memorizar los veintidós volúmenes de la *Enciclopedia Británica* al completo.

* El gran libro de los Mapas Mentales. La serie El Poder de la Inteligencia... Verbal, Social, Espiritual, Creativa. Todos publicados por Urano, Barcelona.

¿Doblar sus ingresos?

Si actualmente está usando sólo el 2% de su potencial mental y pudiera aumentarlo hasta el 4%, podría doblar sus ingresos, colocarse muy por delante en su profesión, elevarse hasta la cumbre de su campo y transformar su vida. Si pudiera usar el 5, el 6 o el 7% de su potencial, empezaría a rendir a un nivel que le asombraría a usted mismo y a todos los que le rodean. Se ha calculado que incluso Albert Einstein no usó nunca más del 10 o el 15% de su potencial mental, en el momento cumbre de su poder y está considerado uno de los máximos genios de la historia de la humanidad.

La creatividad es una habilidad natural

Hasta un 95% de los niños evaluados entre los tres y los cinco años son clasificados como muy creativos. Sólo alrededor de un 5% de los mismos niños, evaluados de nuevo en la adolescencia, son clasificados como muy creativos. ¿Qué ha pasado en el ínterin? En su paso por la escuela, les enseñaron que si quieres salir adelante, nada a favor de la corriente. Aprendieron a no cuestionar a sus maestros ni proponer ideas inusuales. En sus intentos por gustar y ser aceptados por sus iguales, permitieron que su creatividad muriera, igual que un fuego sin combustible.

Lo bueno es que la creatividad es una habilidad natural y normal, que prácticamente todo el mundo posee en cantidad. Es innata, forma parte de nuestra estructura genética, una facultad exclusivamente humana. Todos somos creativos. Hasta un 95% de la población tiene la capacidad de funcionar a un nivel excepcional, si no *genial*, si se dan la situación y las circunstancias adecuadas.

Úsela o piérdala

Sin embargo, la creatividad es como un músculo. Si no lo usamos, lo perdemos. Igual que un músculo, si no ejercitamos nuestra creatividad y la ponemos a prueba de forma regular, se debilita y se vuelve ineficaz. Nuestra capacidad para generar ideas debe ser utilizada constantemente para mantenerla en unas condiciones óptimas.

Afortunadamente, podemos empezar, en cualquier momento, a explotar esa creatividad y usarla a un nivel más alto. En realidad, podemos empezar a activar más neuronas y dendritas cerebrales, creando un número cada vez mayor de conexiones e interconexiones. Cada vez que usamos más nuestro poder cerebral, somos más capaces de pensar mejor y con mayor claridad.

Las ideas son la nueva fuente de riqueza

Vivimos en la era de la información. Durante el resto de nuestra vida, las ideas serán nuestra mayor fuente de riqueza. Las ideas contienen las claves necesarias para resolver todos los problemas. Son los útiles más importantes para alcanzar cualquier meta. Y dado que nuestra capacidad para generar nuevas ideas es, en gran medida, ilimitada, nuestra capacidad para alcanzar cualquier meta que nos fijemos es también ilimitada.

Toda riqueza procede de *añadir valor*, de producir más, mejor, más barato, más rápido y más fácilmente que los demás. Lo único que necesita para empezar a hacer fortuna es una buena idea que sirva para añadir valor.

Cuando tenemos unas metas claras —escritas y vueltas a escribir, visualizadas y emocionalizadas— hacemos que nuestra mente, consciente, subconsciente y superconsciente, gene-

re una corriente continua de ideas válidas para la consecución de metas.

Solucione cualquier problema

No hay ningún problema que no podamos solucionar, ningún obstáculo que no podamos superar y ninguna meta que no podamos alcanzar recurriendo a nuestra mente creativa exactamente tal como es en este momento. Tenemos mucha más inteligencia y potencial mental, justo en este momento, de los que podríamos llegar a usar, aunque viviéramos cien años. Sólo porque todavía no haya accedido a todos sus poderes mentales hasta ahora, eso no significa que no pueda empezar a usarlos a partir de hoy.

La buena forma física y la buena forma mental son muy similares en algunos aspectos. Si quiere ponerse en buena forma física, tiene que trabajar y hacer ejercicio físico. Si quiere lograr unos músculos físicos, tiene que «hacer pesas» y llevar sangre nueva a sus músculos tensándolos con mancuernas y barras. Cuanta más tensión ponga en sus músculos, más fuertes se harán con el tiempo.

Su mente es muy similar. A fin de hacer músculos mentales, tiene que «levantar pesas mentales». Tiene que someter a su cerebro a tensión y presión, concentrando toda su energía en generar ideas y soluciones y solucionar los problemas que encuentre en el camino hasta sus metas.

Practique la «tormenta mental» regularmente

La técnica más poderosa para ampliar su inteligencia y aumentar su creatividad es lo que yo llamo «tormenta mental». Fun-

ciona de una manera muy simple. Los resultados que conseguirá serán tan asombrosos que le cambiarán la vida.

Empiece cogiendo una hoja de papel en blanco. En la parte superior de la hoja, anote su meta o problema en forma de pregunta. Cuanto más simple y específica sea la pregunta, mejor será la calidad de las contestaciones que genere en respuesta a ella.

Por ejemplo, en lugar de escribir una pregunta como, ¿Cómo puedo hacer más dinero?, debe anotar: ¿Cómo puedo doblar mis ingresos en los próximos veinticuatro meses?

Aún mejor, si está ganando 50.000 dólares al año, su pregunta debería ser: «¿Cómo puedo ganar 100.000 dólares al año el 31 de diciembre (de un año específico)?»

Debe escribir cada una de sus respuestas utilizando la fórmula de las «Tres P». Es decir, debe hacerlo de forma personal, positiva y en presente. En otras palabras debe escribir sus respuestas en forma de afirmaciones o instrucciones de su mente consciente a su mente subconsciente. Con frecuencia, escribirá respuestas que olvidará prontamente. Luego, en algún momento posterior, como resultado del funcionamiento de su mente superconsciente, atraerá a su vida la oportunidad de poner en práctica una de esas respuestas.

Dominar el método

Cuando haya escrito su pregunta en la parte superior de la página, obléguese a generar, por lo menos, veinte respuestas para la misma. Puede anotar más, pero en este ejercicio, es esencial que se fije una meta mínima de veinte.

Sus primeras tres o cinco respuestas le resultarán fáciles. Rápidamente, dará con respuestas como «trabajar más», «em-

pezar más temprano y quedarme hasta más tarde» o «trabajar en tareas con más valor añadido».

Las siguientes cinco respuestas serán más difíciles. Tendrá que pensar más y buscar más para producir respuestas menos evidentes, pero más creativas.

Las diez últimas respuestas serán las más difíciles de todas. Muchas personas encuentran esta parte tan difícil que se les queda la mente en blanco. Se les nubla la vista. Se aturden debido a la cantidad de sangre que les sube al cerebro cuando empiezan este proceso de «bombear férrea energía mental».

No obstante, por mucho tiempo que necesite, especialmente las primeras veces que practique este ejercicio, debe disciplinarse para seguir escribiendo hasta que tenga por lo menos veinte respuestas. A veces la vigésima respuesta que escriba, será la definitiva, la que le permita ahorrar miles de dólares y muchas horas de arduo trabajo. Con frecuencia, esa última respuesta es la inspirada idea que cambiará su vida y carrera.

Elija una medida

Cuando tenga, por lo menos, veinte respuestas, vuelva a su lista y revíselas. Luego seleccione por lo menos una medida que pueda poner en práctica de forma inmediata para avanzar más rápidamente hacia su meta o hacia la resolución del problema.

Puede multiplicar la eficacia de este procedimiento cogiendo la mejor respuesta que identifique en su primera lista de veinte y anotándola al principio de una nueva hoja de papel en forma de pregunta. A continuación, vea si puede generar veinte respuestas también para esa pregunta. Este ejercicio combinado hará aumentar su velocidad mental, como si pisara el acelerador de un coche con la transmisión en punto muerto.

Su mente chispeará y danzará llena de energía mental y tan fulgurante de ideas como las brillantes luces de un árbol de Navidad.

Por ejemplo, su primera pregunta podría ser: «¿Cómo puedo doblar mis ingresos hasta los 100.000 dólares en los próximos veinticuatro meses?»

Una de sus respuestas podría ser: «Trabajo dos horas más cada día».

Pase esta respuesta a una nueva hoja de papel en forma de pregunta: «¿Qué he de hacer para conseguir dos horas más de trabajo productivo cada día?» Luego empiece a escribir veinte cosas diferentes que puede hacer para ganar tiempo y pasar dos horas adicionales haciendo un trabajo productivo, cada día.

Cualquiera que sea la respuesta que elija, póngala en práctica *inmediatamente*. Haga algo. Haga cualquier cosa. Cuanto más rápidamente actúe, mayor y más continua será la corriente de ideas, mientras va pasando el día. Si genera esas ideas y luego no hace nada con ella, el caudal creativo se hará más lento y se detendrá.

Utilice la tormenta de ideas para cada meta

El mejor momento para hacer este ejercicio es a primera hora de la mañana, justo después de haber vuelto a escribir sus metas en el cuaderno. Cada mañana, tome una meta, reescribala en forma de pregunta y genere veinte respuestas para ella. Luego, de inmediato, póngase en marcha y ponga en práctica una de sus respuestas.

Puede realizar este ejercicio repetidamente aplicado a la misma meta, si ésta es lo bastante grande e importante para usted. No le importe escribir las mismas respuestas una y otra vez. Cuanto más practique este ejercicio, más probable es que

dé con ideas innovadoras completamente inesperadas. Pueden ser necesarios varios días, o incluso semanas, antes de que el rayo de inspiración se produzca. Debe actuar con paciencia y determinación; la inspiración llegará.

El poder acumulativo de la generación de ideas

Imagine que realiza este ejercicio cada mañana durante cinco días a la semana. Puede tomarse libres los fines de semana para *relajar la mente*. Si hiciera este ejercicio cinco días a la semana, generaría cien ideas a la semana. Si lo practicara cincuenta semanas al año, generaría cinco mil ideas durante los siguientes doce meses. Y eso sin tener que pensar durante las vacaciones.

Si, cada día, pusiera en práctica una nueva idea que le ayudara a avanzar hacia sus metas, eso significaría una idea diaria, por cinco días a la semana, por cincuenta semanas al año. En total, pondría en práctica 250 nuevas ideas al año.

Veamos una pregunta: ¿Cree que este ejercicio, llevado a cabo de forma habitual, tendría un impacto en su vida y en su futuro? En un mundo donde la mayoría de la gente tiene muy pocas ideas al año, ¿cree que este ejercicio le proporcionaría una ventaja en su campo? ¿Cree que si lo hiciera cada día, pronto sería rico y tendría éxito en cualquier cosa a la que se dedicara? Me parece que la respuesta está clara.

Una única buena idea puede ahorrarle años de arduo trabajo o miles de dólares. Múltiples buenas ideas, una detrás de la otra, acumulándose una encima de la otra, le harán rico, feliz y triunfador, casi sin fallar.

Concéntrese en la solución

Como he dicho antes, los triunfadores son personas intensamente *orientadas a las soluciones*. La realidad es que la vida es una continua sucesión de problemas y dificultades sin fin. Este río de problemas sólo se ve interrumpido por una *crisis*, que hace que los problemas parezcan pequeños, por comparación.

En realidad, si lleva una vida activa, es probable que experimente una crisis de algún tipo cada dos o tres meses, a lo largo de toda su vida. Tendrá crisis laborales, crisis familiares, crisis económicas, crisis de salud y otras. Los problemas y las crisis no se detienen nunca. Siguen apareciendo, como las olas del mar. El único aspecto que podemos controlar es nuestra *respuesta* a esos problemas y crisis. Y ahí reside la clave del éxito.

Los triunfadores responden con eficacia. Las personas ineficaces, no. Los triunfadores respiran hondo, se relajan y piensan con claridad. Miran lo bueno que hay en cada situación. Buscan la lección valiosa. Sobre todo, se concentran en la solución, en lo que se puede hacer, en lugar de en lo que ha sucedido y en quién es el culpable.

Aborde cada problema con eficacia

Igual que hay un sistema para resolver problemas matemáticos, hay un procedimiento para resolver los problemas de la vida y el trabajo y puede aprenderlo y usarlo durante el resto de su carrera. Exige que aborde la solución de problemas de forma sistemática y organizada.

- **Paso uno. Defina el problema con claridad**

Un problema bien definido está ya medio solucionado. Es

absolutamente asombroso el tiempo que se desperdicia moviéndose a tientas, buscando una solución, cuando nadie sabe claramente cuál es el problema

- **Paso dos.** ¿Cuáles son las posibles causas de este problema?

Busque las causas obvias y no tan obvias del problema. ¿Cómo empezó? ¿Cuáles son sus orígenes? ¿Qué lo inició? ¿Qué variable crítica cambió para causar el problema? ¿Qué supuestos se hicieron que llevaron al problema? Igual que un médico que lleva a cabo un reconocimiento minucioso de un enfermo, también usted debe diseccionar a fondo el problema antes de intentar resolverlo.

- **Paso tres.** Pregunte: ¿Cuáles son las posibles soluciones?

Evite la tendencia natural, de la mayoría de seres humanos a saltar de la definición del problema a una conclusión respecto a una solución de algún tipo. Pregunte siempre: ¿Qué otra solución hay?

A veces, la mejor solución es no hacer nada en absoluto. A veces, la mejor solución es recabar más información. A veces, la mejor solución es comprender que no es un problema de nuestra incumbencia y pasárselo a la persona responsable.

- **Paso cuatro.** Pregunte: ¿Qué debe lograr esta solución?

Cuando haya identificado varias soluciones posibles, el único medio para juzgar el atractivo de una de ellas es determinar, por adelantado, qué quiere lograr con esa solución.

Seguramente, habrá oído decir que «La operación fue un éxito, pero el paciente murió». Es muy corriente que ideemos una solución y la llevemos a la práctica, pero el problema no

sólo no se resuelve, sino que es peor que antes de que hiciéramos nada.

Asegúrese de que la solución que elija logrará el propósito que tenía en mente cuando empezó a hacer el ejercicio de búsqueda de soluciones.

- **Paso cinco.** Asigne un responsable específico o asuma usted mismo la responsabilidad de la puesta en práctica de la solución.

Cuando haya decidido cuál es la solución ideal, fije una fecha límite para su ejecución. Establezca un baremo que le sirva para determinar si la solución ha sido eficaz.

Una discusión encaminada a resolver un problema que no lleva a un acuerdo sobre una solución específica, acompañado de la asignación de responsabilidad personal y una fecha límite, es un problema que volverá a surgir una y otra vez sin resolverse.

Practique este método sistemático de enfrentarse a un problema hasta que se convierta en un hábito. Se sorprenderá de cómo llega a ser mucho más efectivo y de lo mucho que mejoran sus resultados usando este método.

La llave de la victoria y el éxito

Al estudiar las batallas y las guerras habidas a lo largo de los siglos, siempre me han fascinado las situaciones en que una fuerza menor derrotaba a otra numéricamente superior. En todos los casos, lo que descubrí fue que esa fuerza numéricamente inferior estaba mucho mejor organizada, era más metódica y más disciplinada en su plan de ataque y ejecución que la más numerosa y desorganizada.

De igual modo, una persona corriente, con un sistema o

receta para resolver problemas, puede superar en mucho a otras personas muy inteligentes o instruidas que se lanzan a solucionar sus problemas sin método ni sistema.

Estas dos técnicas, la tormenta mental y el planteamiento sistemático, le proporcionan una tremenda ventaja para dominar los inevitables problemas y dificultades de la vida.

Anótelos

Asegúrese de reflejar lo que *piensa* en un papel. Anótelos todo. Sucede algo entre el cerebro y la mano cuando usted escribe. Consigue una mayor sensación de claridad y comprensión respecto a las cuestiones de que se trate. Piensa mejor. Su percepción es más aguda. Realmente, será más hábil y más creativo debido al acto mismo de anotarlos todo sobre la marcha y antes de tomar una decisión.

Juegue al ajedrez

Uno de los ejercicios creativos más potentes que puede practicar se llama «planificar el escenario». Al planificar el escenario, piense varias jugadas por delante en el juego de la vida e imagine qué puede suceder en un momento dado del futuro.

Aunque el futuro es, en gran medida, desconocido, ciertas tendencias que tienen lugar hoy continuarán en el futuro. Ciertos acontecimientos que tienen lugar en su entorno afectarán esas tendencias, si acaso no las interrumpen de diferentes maneras. Se producirán, también sucesos totalmente inesperados que le obligarán a cambiar sus planes por completo.

Responda a dos preguntas

Para planificar el escenario, tiene que hacerse dos preguntas. Primera: «¿Cuáles son las tres cosas peores que podrían suceder en los meses o años venideros y que afectarían de forma negativa a mi trabajo o a mi vida personal?»

Anótelas. Sea despiadadamente sincero consigo mismo. Niéguese a desear o esperar lo mejor. Por ejemplo, imagine que su mejor cliente cierra la empresa o no puede pagarle los productos o servicios que le ha vendido. ¿Qué haría usted? ¿Cómo reaccionaría? ¿Qué pasos daría para protegerse contra esa eventualidad?

A continuación, pregúntese: «¿Cuáles son las tres cosas mejores que podrían sucederme en los meses y años venideros?»

Con sus respuestas a esas dos preguntas, puede usar la tormenta mental para prepararse para cualquier eventualidad. Si se trata de un posible revés, pregúntese: «¿Cómo podemos protegernos contra ese contratiempo?» Genere veinte respuestas a esa pregunta.

Si es una posible oportunidad, pregúntese: «¿Cómo podemos aumentar las probabilidades de que esta oportunidad tenga lugar o de aprovecharla tal como es hoy?» Escriba veinte respuestas también a esta pregunta.

Cada vez que se haga una de estas preguntas, como si de una chispa eléctrica se tratara, activará ideas e intuiciones. Cuanto más piense en esas cuestiones clave, más activará su mente superconsciente para que le proporcione intuiciones e inspiración que le permitirán aprovechar las oportunidades y evitar los peligros.

Desarrolle sus opciones

Una de las partes más importantes de su filosofía personal debe girar en torno al desarrollo de opciones. La regla es: somos sólo tan libres como lo sean nuestras alternativas bien desarrolladas.

Si su meta es ser feliz, tener éxito y ser libre, debe poder elegir. En cada situación, debe poder dar más de un único paso. No debe permitirse, nunca, quedar acorralado, con una única vía de salida abierta.

Desde el momento en que acepte su primer empleo, haga su primera inversión o se embarque en cualquier aspecto de su vida, debe empezar a desarrollar, de inmediato, una alternativa, por si acaso algo saliera mal.

Elabore su plan B

Otto von Bismarck, *El Canciller de Hierro*, en la Alemania del siglo XIX, fue considerado el más admirable estadista de su época. Era capaz de manipular naciones, principados y poderes, unos contra otros, en el proceso de hacer de Alemania un Estado unificado. Su vida política fue un proceso interminable de negociaciones, de ganar y perder una y otra vez.

Bismarck era famoso porque siempre tenía un plan de reserva, completamente elaborado, antes de empezar a negociar su plan principal. Este segundo plan acabó conociéndose como el *Plan Bismarck*, o Plan B. Siempre debe contar con un Plan B para las partes importantes de su vida tanto profesional como personal.

¿Cuál es su Plan B? ¿Qué plan de reserva tiene si su trabajo, profesión, sector o actividad no alcanzan el éxito? ¿Cuál es su Plan B si sus actuales inversiones no funcionan o si sus «planes mejor preparados» fallan? ¿Cuáles son sus alternati-

vas? ¿Qué haría si mañana se encontrara en la calle o si tuviera que empezar de cero?

Cuantas más opciones tenga, mayor será la libertad mental de la que goce. Cuantas más sean las alternativas que haya pensado y elaborado, mayor será el poder que tenga en cualquier situación. Cuantas más líneas de conducta diferentes haya desarrollado, por si acaso la que sigue ahora no funciona, más confianza tendrá. Por esta razón, una de las cosas más importantes que puede hacer a lo largo de la vida es aumentar el alcance de su «libertad de acción». Use su creatividad para desarrollar opciones y alternativas continuamente, con independencia de lo bien que le vayan las cosas en cada momento.

Pensar a largo plazo

Su meta final en su negocio y en su profesión es ganar tanto dinero como sea posible y alcanzar la independencia económica. En nuestra sociedad, cualquier beneficio, cualquier éxito económico procede de «añadir valor» de algún tipo. Cuando añadimos valor, nos situamos en posición de captar parte de ese valor en forma de mayores ingresos, beneficios o dividendos. Esta es la ley básica de todas las economías de mercado y, como la mayoría de leyes económicas básicas, es desconocida o mal interpretada por la mayor parte de nuestra sociedad hoy.

Una de las preguntas que puede plantearse en su ejercicio de tormenta mental es: «¿Qué puedo hacer hoy para aumentar mi valor para mis clientes?»

Puede preguntar: «¿Quiénes son mis clientes *ideales*? ¿Qué puedo hacer para lograr que más de esos clientes ideales compren lo que ofrezco?»

Y sobre todo, debe preguntar: «¿Qué tendría que hacer para merecer más de la clase exacta de clientes que quiero te-

ner? ¿Qué podría hacer más o qué podría empezar a hacer, para merecer tener más de esos clientes que quiero?»

Añada valor constantemente

Busque siempre medios para aplicar su creatividad a añadir valor haciendo las cosas más rápido, mejor, más baratas o con más facilidad en algún aspecto. La palabra inglesa *deserve* procede del latín *deservire*, que significa «servir con celo», siempre tendría que buscar maneras de merecer mayores recompensas derivadas de servir mejor a sus clientes.

En un análisis final, como miembro de la sociedad, como «jugador» en nuestro sistema económico, sus riquezas y recompensas vendrán de su capacidad para servir a otras personas mejor que sus competidores. Use su inteligencia y su creatividad, cada día, sin excepción, para llegar a ser más valioso para su empresa, su sector y su mundo. Este es el auténtico sello distintivo del genio personal.

LIBERE SU CREATIVIDAD INNATA

1. Seleccione su meta más importante o su mayor problema y anótelo, en forma de pregunta, al principio de una hoja de papel. Luego obléguese a generar veinte respuestas a esa pregunta y ponga en práctica una de ellas de forma inmediata.
2. Aborde cada problema de forma sistemática, definiéndolo con claridad, elaborando posibles soluciones, tomando una decisión y poniéndola en práctica lo antes posible.

3. Piense sobre el papel. Anote cada uno de los detalles de un problema o meta y busque formas sencillas y prácticas de resolver ese problema o alcanzar esa meta.
4. Identifique los mejores y peores acontecimientos que podrían sucederle en los próximos meses. Determine qué podría hacer para reducir los efectos de los peores y maximizar los beneficios o probabilidades de los mejores.

Sólo somos tan libres como lo son nuestras opciones. Elabore un Plan B para cada aspecto importante de su vida profesional y personal.

20

Haga algo cada día

*Mi éxito se deriva de trabajar
en firme, cada día, en las tareas
que tengo entre manos.*

JOHNNY CARSON

Se han realizado muchos estudios, a lo largo de los años, para determinar por qué algunas personas tienen más éxito que otras. Se ha entrevistado, examinado y estudiado a cientos, incluso miles, de vendedores, empleados y directores en un intento por identificar el común denominador del éxito. Uno de los factores del éxito más importantes que se han descubierto, una y otra vez, es la cualidad de «estar orientado a la acción».

Las personas de éxito están *intensamente* orientadas a la acción. Parecen moverse con más rapidez que las que no tienen éxito. Están más ocupadas. Prueban más cosas y se esfuerzan más. Empiezan un poco más temprano y acaban un poco más tarde. Están en movimiento constante.

En cambio, las personas que no tienen éxito, empiezan en el último momento posible y se marchan en cuanto pueden. Son muy exigentes en cuanto a su derecho a cada minuto de las pausas para el café, las horas del almuerzo, las bajas por enfermedad y las vacaciones. A veces alardean diciendo: «Cuando no estoy en el trabajo, ni siquiera pienso en él».

Una historia de fracaso

Teníamos un empleado que siempre llegaba tarde. Cuando le llamamos la atención, explicó que era debido al tráfico. Le aconsejamos que saliera más temprano y así el tráfico no sería un problema. Se escandalizó y dijo: «Si saliera más temprano y no encontrara tráfico, seguramente llegaría al trabajo antes de la hora. ¡No puedo hacer eso de ninguna manera!»

Sobra decir que a la primera oportunidad dejamos que se fuera y contratamos a alguien con un mayor sentido de la responsabilidad y la entrega. Nos hemos enterado que continúa la ronda incesante de trabajos a tiempo parcial y periodos de desempleo que ha marcado toda su vida profesional. Su actitud le garantiza el fracaso, una y otra vez.

La ley de la compensación

En su famoso ensayo *Compensation*, Ralph Waldo Emerson escribió que, en la vida, siempre serás recompensado en proporción directa al valor de tu aportación. Si quieres aumentar tu recompensa, deben aumentar la calidad y la cantidad de tus resultados. Si quieres sacar más, tienes que meter más. No hay otra manera.

Napoleon Hill descubrió que la cualidad clave de los triunfadores, hombres y mujeres, la mayoría de los cuales había empezado abajo de todo, era que, en un momento temprano de su vida, cultivaron el hábito de «hacer la milla extra». Descubrieron que, como suele decirse, que «Nunca hay atascos de tráfico en la milla extra».

La calidad de los millonarios que se han hecho a sí mismos

En un estudio de millonarios que han llegado a serlo por su propio esfuerzo, los investigadores entrevistaron a hombres y mujeres que habían empezado con nada y que habían acumulado más de un millón de dólares en el curso de su carrera. Estos millonarios estuvieron de acuerdo, de forma casi unánime, que su éxito era el resultado de hacer más de aquello por lo que les pagaban. Habían convertido en un hábito, desde sus primeros trabajos, poner más de lo que sacaban. Siempre buscaban maneras de contribuir más allá de lo que se esperaba de ellos.

El éxito profesional vitalicio

Cuando hablo ante una clase de estudiantes de ciencias empresariales, suelen preguntarme, con cierta preocupación, si puedo darles alguna recomendación o idea sobre qué pueden hacer para tener éxito en el mundo del trabajo. Siempre les doy el mismo consejo. A mí me funcionó cuando era joven y funciona para todo el mundo en todas las etapas de su carrera.

Ese consejo consta de dos partes. Primera: En cuanto se adapte a su trabajo y lo domine, vaya a ver a su jefe y dígame que quiere «más responsabilidad». Dígame que está decidido a aportar el máximo posible a la organización y que le gustaría mucho tener más responsabilidad en cuanto esté disponible.

Cuando yo empecé a hacerlo, siendo un joven ejecutivo en una gran corporación, mi jefe asintió, sonrió y me agradeció mi interés. Pero no sucedió nada, por lo menos durante un tiempo. Cada pocos días, despachaba con mi jefe y, al marcharme, mencionaba que quería más responsabilidad.

Su oportunidad llegará

Al cabo de unas cuantas semanas, mi jefe me dio un proyecto para que lo estudiara y evaluara. Me lancé sobre él como un perro sobre un hueso y salí corriendo. Trabajé día y noche y durante todo el fin de semana, desmenuzándolo, recabando información, reuniendo los detalles de nuevo y redactando un informe y una propuesta. El lunes por la mañana le presenté a mi jefe una propuesta completa sobre el proyecto. Se quedó claramente sorprendido. Dijo: «No había prisa. No esperaba que me lo trajera hasta dentro de un par de semanas».

Le agradecí su interés y le dije: «La evaluación del proyecto está completa, como usted me pidió. Por cierto, realmente me gustaría tener más responsabilidad».

Las cosas empezaron a cambiar muy pronto después de esa evaluación. Una semana después, me dieron otra pequeña tarea, totalmente fuera de mis obligaciones normales. De nuevo, me apliqué a la tarea y la completé lo mejor que supe. Una semana o dos después, mi jefe me dio otra tarea y al cabo de otra semana, otra.

En todos los casos, fuera lo que fuera, tanto si sabía algo del tema como si no sabía nada, ponía manos a la obra, de inmediato, con frecuencia durante mi propio tiempo y los fines de semana. Lo hacía y se lo devolvía a mi jefe con la mayor rapidez posible.

No deje pasar las oportunidades

Esto me lleva a mi segundo consejo para todos los que quieren tener éxito en su carrera. Cuando le hayan dado la responsabilidad que ha pedido, complete la tarea pronto y bien y entréguela a su jefe con la mayor rapidez posible, como si fuera una

granada a la que le hubieran sacado la espoleta. Actúe con rapidez. No se demore.

Es completamente sorprendente la impresión positiva que causará en otras personas cuando insista en su petición de más responsabilidad y luego, cuando consiga esa responsabilidad, complete la tarea con rapidez.

Mi jefe no tardó en catalogarme como «el tipo al que recurrir». Siempre que surgía algo que tenía que hacerse de inmediato, me llamaba a mí y no a los otros ejecutivos, algunos de los cuales llevaban años en la organización. Al poco tiempo, empecé a ascender dentro de la empresa.

Esté preparado para cuando llegue su oportunidad

Un día, me lanzó una tarea, como si fuera un pase al final de un partido de fútbol americano muy apretado, y yo la cogí y salí como alma que lleva al diablo para conseguir un tanto. Actué con rapidez, volé mil millas y trabajé día y noche, descubrí un fraude y le ahorré a la empresa dos millones de dólares. Si me hubiera retrasado aunque sólo fuera un par de días, el dinero se habría perdido para siempre.

Después de ese éxito, fue el acabose. Primero me asignaron funciones superiores y después la responsabilidad de toda una división nueva, más tarde, de otra y luego de una tercera. Cuando llevaba en la empresa dos años, gestionaba tres divisiones que representaban casi 50 millones de dólares en actividades y dirigía una plantilla de más de cincuenta personas, repartidas en tres oficinas.

Entretanto, mis compañeros seguían entrando a las nueve en punto, saliendo para almorzar juntos y marchándose a las cinco para tomar una copa en el bar. Murmuraban y se decían unos a otros que la razón de que yo ascendiera era que tenía

«suerte» con mi jefe o que era su favorito. Nunca aprendieron lo importante que es pedir más responsabilidad y actuar con prontitud.

Un secreto del éxito

Hace muchos años, al dejar el cargo, el presidente de la Cámara de Comercio de Estados Unidos, contó una historia en su cena de despedida. Era uno de los hombres de negocios más respetados en Estados Unidos y en otros países. Había cultivado la clase de reputación por un trabajo de alta calidad que, en el mundo de la empresa, todo el mundo sueña tener.

Dijo que cuando era joven, sin éxito y lleno de frustración, se tropezó con un dicho escrito en una bolsa de almuerzo, de papel marrón, y pegado en el tablero de noticias del instituto. Al pasar por delante del tablero, algo lo hizo detenerse y leer las palabras escritas en el papel. Decían: «Tu éxito en la vida estará en proporción directa a lo que hagas después de hacer lo que se espera que hagas».

Le explicó al público que estas palabras cambiaron su vida. Hasta aquel momento, pensaba que estaba haciendo un buen trabajo, porque hacía lo que le habían dicho que hiciera, lo que se esperaba que hiciera. Pero a partir de entonces, decidió hacer mucho más de lo que se esperaba que hiciera. Decidió que siempre recorrería aquella milla extra y haría más de aquello por lo que le pagaban. A partir de ese día, se levantó un poco más temprano, trabajó un poco más y se fue a dormir un poco más tarde. Avanzó más rápidamente de tarea en tarea y de cliente en cliente.

Y esto es lo que siempre sucede. Cuanto más rápido avanzaba, más experiencia acumulaba. Cuanta más experiencia tenía, mejores resultados alcanzaba en el mismo periodo de

tiempo. Al cabo de muy poco, estaba mejor remunerado y ascendía más rápidamente.

Al actuar con mayor prontitud y hacer siempre más de lo que se esperaba de él, se había situado en la pista rápida de su profesión y empezó a avanzar a gran velocidad. Pronto lo promocionaron a un nuevo departamento y luego lo contrataron en un nuevo sector y le asignaron una nueva área de responsabilidad. En todos los casos, sólo aplicaba una estrategia. Haz más de aquello por lo que te pagan. Haz más de lo que se espera de ti. Haz la milla extra. Manos a la obra. Ponte en marcha. Actúa. No pierdas el tiempo. Y nunca miró hacia atrás.

La sabiduría de un Padre Fundador

Thomas Jefferson escribió: «Decide no estar nunca ocioso. Nadie tendrá ocasión de quejarse de la falta de tiempo, si no pierdes ninguno. Es maravilloso lo mucho que se puede hacer, si siempre estamos haciendo algo».

Más tarde, escribió: «La salida del sol no me ha encontrado en la cama en toda mi vida».

El tiempo pasará en cualquier caso

Este es un punto importante. El tiempo va a pasar *en cualquier caso*. Las semanas, meses y años de nuestra vida transcurren en cualquier caso. La única pregunta es: ¿Qué vamos a hacer con ese tiempo?

Dado que el día va a pasar, de todos modos, ¿por qué no empezar un poco antes, trabajar un poco más y quedarnos hasta un poco más tarde? ¿Por qué no ponernos del lado de los ángeles? ¿Por qué no cultivar la fama de ser «el hombre (o la mu-

jer) a quien recurrir», esa persona a la que todo el mundo acude cuando necesita que algo se haga rápido y bien? Esto, más que cualquier otra cosa que pueda imaginar, hará que pise con fuerza en el acelerador de su carrera,

Póngase en marcha y siga en marcha

La clave para unos ingresos altos es el «principio del impulso hacia el éxito». Este principio dice que se necesita una considerable energía para ponerse en movimiento y moverse, pero que, una vez nos hemos puesto en marcha, se requiere mucha menos para mantenerse en movimiento.

Este principio del impulso explica el éxito tanto como los demás factores. Los triunfadores son personas activas. Se levantan y se ponen en marcha y siguen en marcha todo el día. Trabajan todo el tiempo que trabajan. Están en movimiento constante, como blancos móviles.

Planifique su tiempo con cuidado

Los triunfadores planifican sus días y horas e incluso sus cuartos de hora con un gran cuidado. En todos los estudios realizados sobre esta cuestión, parece haber una relación directa entre una planificación estricta del tiempo y unos ingresos altos. Los profesionales mejor pagados de nuestra sociedad, de donde procede hasta un 25% de los millonarios que se han hecho a sí mismos en Estados Unidos, son abogados, doctores y otros profesionales de la medicina. Todos gestionan su tiempo en términos de los *minutos* que pasan en cada caso o con cada paciente.

Las personas que menos ganan en nuestra sociedad son

los que piensan en su tiempo en términos del día, la semana o el mes. No tienen problema en desperdiciar la primera mitad del día y lo justifican diciendo que ya lo recuperarán por la tarde. A veces, malgastan el primer par de días de la semana. Creen que ya los recuperarán más adelante en la semana. A veces, desperdician la primera semana o dos semanas del mes.

El fallo fatal en las cuotas mensuales

A lo largo de los años, he trabajado con innumerables organizaciones de ventas. Hasta un 80% de los vendedores de esas organizaciones, todos los cuales trabajan con cuotas mensuales, se lo toman con calma durante las tres primeras semanas del mes y luego entran en una fase de actividad frenética durante la última semana, trabajando desesperadamente para vender lo suficiente para cubrir su cuota.

Pero los mejores no lo hacen así. Los mejores trabajan el primer día del mes con la misma concentración e intensidad con que trabajaron el último día del mes anterior. No pierden el tiempo, se lanzan a la carrera, como auténticos correccaminos. Pisan el «pedal a fondo», desde las siete o las siete y media de la mañana. Evitan los atascos matutinos de la hora punta entrando antes que nadie y evitan los atascos vespertinos quedándose a trabajar hasta mucho después de que todos los demás hayan salido disparados, sólo para quedarse atrapados en la carretera.

Genere una energía constante

Mental y físicamente, cuanto más rápido nos movemos, más energía tenemos. Cuanto más rápido nos movemos, más felices

somos y más entusiastas y creativos llegamos a ser. Cuanto más rápido nos movemos, más conseguimos hacer, más nos pagan y más triunfadores nos sentimos.

Aplique el principio del impulso a su vida. Una vez que se ponga en marcha, no se detenga. Alan Lakein, el especialista en gestión del tiempo dice: «Un *tempo* rápido es esencial para el éxito». Tom Peters ha dicho que todos los triunfadores se sienten «atraídos por la acción». La clave para conseguir hacer más es seleccionar su tarea más importante y luego empezarla con «sensación de urgencia». Esta es la auténtica llave del éxito y los grandes logros.

HAGA ALGO CADA DÍA

1. Decida hoy acelerar el ritmo de su vida. Pase más rápidamente de una tarea a otra. Camine con rapidez. Desarrolle un ritmo de actividad más rápido.
2. Imagine que, mañana, tiene que ausentarse por un mes y que, antes de irse, tiene que dejarlo todo al día. Trabaje siempre tan duro y rápido como lo hace justo antes de marcharse de vacaciones.
3. Practique la planificación estricta del tiempo. Imagine que sólo tiene la mitad de tiempo disponible para acabar el trabajo y trabaje con la misma sensación de urgencia todo el día.
4. Pida constantemente más responsabilidades y cuando las consiga, complete la tarea pronto y bien. Este hábito le ofrecerá oportunidades continuamente.

A partir de este momento, decida levantarse una hora antes y ponerse en marcha de inmediato. Trabaje a la hora del almuerzo y durante las pausas para el café. Quédese trabajando

una hora más para estar al día y listo para la jornada siguiente. Estas adiciones doblarán su productividad y le situarán en la pista rápida en su carrera.

21

Persevere hasta triunfar

*Pocas cosas son imposibles con diligencia y habilidad;
las grandes obras fueron realizadas no con fuerza, sino
con perseverancia.*

SAMUEL JOHNSON

Todos los grandes éxitos de su vida representan un triunfo de la perseverancia. El determinante crítico de su éxito es su capacidad para decidir qué quiere, empezar a hacerlo y luego perseverar a través de todos los obstáculos y dificultades hasta alcanzar sus metas. Y la otra cara de la perseverancia es el coraje.

Quizás el mayor reto al que se enfrentará nunca en la vida es la conquista del miedo y el cultivo del *hábito* del coraje. Winston Churchill escribió: «Se considera, acertadamente, que el coraje es la más importante de las virtudes, porque de ella dependen todas las demás».

La conquista del miedo

El miedo es, y siempre ha sido, el máximo enemigo de la humanidad. Cuando Franklin D. Roosevelt dijo: «Lo único que debemos temer es al propio miedo», estaba diciendo que la *emoción* del miedo, más que la realidad de lo que tememos, es lo que nos causa ansiedad, tensión e infelicidad.

Cuando cultive el hábito del coraje y de una autoconfian-

za inquebrantable, se abrirá delante de usted todo un nuevo mundo de posibilidades. Piénselo, ¿qué se atrevería a soñar o ser o hacer si no tuviera temor alguno en el mundo?

Puede aprender cualquier cosa que necesite

Por fortuna, el hábito del coraje puede *aprenderse*, igual que cualquier otra herramienta del éxito. Para hacerlo, tiene que trabajar para vencer sus miedos, mientras, simultáneamente, acumula la clase de valor y seguridad que le permitirá enfrentarse, sin temor, a los inevitables altibajos de la vida.

La periodista Ann Landers escribió: «Si me pidieran que diera el consejo que, en mi opinión, es el más útil para toda la humanidad, sería éste: *Espera* problemas, como parte inevitable de la vida y, cuando lleguen, mantenga la cabeza alta. Mírelos directamente a la cara y diga, “Seré más grande que tú. No puedes derrotarme”.» Esta es la clase de actitud que lleva a la victoria.

Las causas y curas del miedo

El punto de partida para superar el miedo y cultivar el coraje es, en primer lugar, mirar qué factores nos predisponen a temer algo.

Como sabemos, la raíz del miedo está en la exposición durante la infancia, a las críticas, generalmente destructivas, del padre, la madre o ambos. Esto nos hace experimentar dos tipos de miedo. Primero, el miedo al fracaso, que nos hace pensar, «No puedo, no puedo, no puedo...» y segundo, el miedo al rechazo, que nos hace pensar, «Tengo que, tengo que, tengo que...»

Debido a estos temores, nos obsesionamos con el miedo a perder nuestro dinero o nuestro tiempo o nuestra inversión emocional en una relación. Nos volvemos hipersensitivos ante la opinión y posibles críticas de los demás, a veces hasta el punto en que tememos hacer cualquier cosa que alguien pudiera desaprobarnos. Nuestros miedos tienden a paralizarnos, impidiéndonos actuar de forma constructiva en dirección a nuestros sueños y metas. Vacilamos. Nos volvemos indecisos. Dejamos las cosas para otro día. Buscamos excusas y encontramos razones para posponer. Y finalmente, nos sentimos frustrados, atrapados en el doble bucle sin fin del «Tengo que, pero no puedo» o «No puedo, pero tengo que».

El miedo y la ignorancia van de la mano

El miedo puede ser causado por la ignorancia. Cuando contamos con una información limitada, es posible que estemos tensos e inseguros sobre el resultado de nuestros actos. La ignorancia nos hace que temamos el cambio, lo desconocido y evitemos hacer nada nuevo o diferente.

Pero lo contrario es igualmente cierto. El propio acto de conseguir más información y experiencia en un campo concreto nos da más valor y confianza en ese campo. Hay partes de nuestra vida, como conducir, esquiar o vender y gestionar, en las que no sentimos ningún temor, porque dominamos esos campos. Debido a nuestros conocimientos y experiencia, nos sentimos totalmente capaces de resolver cualquier cosa que suceda. No tenemos miedo alguno.

La fatiga nos convierte a todos en cobardes

Otro factor que provoca miedo es la enfermedad o la fatiga. Cuando estamos cansados o enfermos o cuando no estamos en buena forma física, nos sentimos más predispuestos al temor y la duda que cuando nos sentimos sanos, felices y vigorosos.

A veces, podemos cambiar totalmente nuestra actitud hacia nosotros mismos y nuestro potencial con una buena noche de sueño o tomándonos unas vacaciones lo bastante largas como para recargar nuestras pilas mentales y emocionales. El descanso y la relajación aumentan el coraje y la seguridad tanto como cualquier otro factor.

Todos tenemos miedo

Este es un punto importante. Todas las personas inteligentes tienen miedo de algo. Es normal y natural estar preocupados por nuestra supervivencia física, emocional y económica. Los valientes no son los que no tienen miedo. Como decía Mark Twain: «El valor es la resistencia al miedo, el dominio del miedo... no la ausencia de miedo».

No se trata de si tenemos miedo o no. Todos tenemos miedo. La cuestión es cómo nos enfrentamos a ese miedo. Una persona valiente es, sencillamente, la que avanza pese al miedo. Y esto es algo más que yo he aprendido: Cuando nos *enfrentamos* a nuestros miedos y avanzamos hacia lo que nos asusta, nuestros temores disminuyen al mismo tiempo que aumentan nuestra autoestima y nuestra autoconfianza.

No obstante, cuando *evitamos* lo que tenemos, nuestros temores crecen hasta que empiezan a controlar todos los aspectos de nuestra vida. Y conforme esos miedos aumentan, nuestra autoestima, autoconfianza y nuestro autorrespeto dis-

minuyen en igual medida. Como dijo una vez el actor Glenn Ford: «Si no haces eso que temes, el miedo controla tu vida».

Analice sus temores

Una vez reconocidos los factores que nos causan miedo, el siguiente paso para superar ese miedo es tomarnos el tiempo de identificar, definir y analizar objetivamente nuestros propios miedos personales.

En la parte superior de una hoja de papel en blanco, escriba la pregunta:

«¿De qué tengo miedo?»

Empiece a elaborar una lista de sus miedos anotando todo aquello, pequeño o grande, que le produce ansiedad. Empiece con los temores más corrientes: el miedo al fracaso o la pérdida, el rechazo o las críticas.

Algunas personas, dominadas por el miedo al fracaso, dedican una enorme cantidad de energía a justificar o esconder sus errores. No pueden enfrentarse a la idea de equivocarse. Otras, obsesionadas por el miedo al rechazo, son tan sensibles a cómo aparecen a ojos de los demás que no parecen tener capacidad alguna para actuar de forma independiente. Hasta que están absolutamente seguras de que alguien les dará su aprobación, se abstienen de hacer nada.

Fije prioridades a sus miedos

Cuando haya hecho una lista con todos los miedos que cree que puedan afectar sus ideas y su conducta, organícelos por orden de importancia. ¿Qué miedo le parece que tiene el máximo impacto en sus ideas o lo frena más que cualquier otro? ¿Qué

miedo ocupa el segundo lugar? ¿Y el tercero? Y así sucesivamente.

Respecto a su miedo predominante, escriba respuestas para estas tres preguntas:

1. ¿Cómo me frena este temor en la vida?
2. ¿Cómo me ayuda este miedo o cómo me ha ayudado en el pasado?
3. ¿Qué ganaría eliminando ese miedo?

Hace unos años, hice este ejercicio y llegué a la conclusión de que mi mayor miedo era a la pobreza. Temía no tener suficiente dinero, arruinarme, quizás incluso, quedar en la miseria. Sabía que ese miedo se había originado durante mi niñez, porque mis padres, que crecieron durante la Gran Depresión, estaban continuamente preocupados por el dinero. Mi temor se vio reforzado cuando me quedé sin blanca varias veces entre mis veinte y mis treinta años. Podía valorar objetivamente el origen de mi miedo, pero seguía dominándome. Incluso cuando tenía suficiente dinero para cubrir todas mis necesidades, el miedo seguía presente.

Mi respuesta a la primera pregunta, «¿Cómo me frena este temor?» fue que me hacía sentir ansiedad al pensar en arriesgarme con el dinero. Me hacía jugar sobre seguro respecto a mi empleo. Y me hacía elegir la seguridad en contra de la oportunidad.

Mi respuesta a la segunda pregunta, «¿Cómo me ayuda este miedo o cómo me ha ayudado en el pasado?» fue que, a fin de escapar del temor a la pobreza, había cultivado el hábito de trabajar muchas más horas y con más dedicación que el promedio de las personas. Era más ambicioso y determinado. Dedicaba mucho más tiempo a estudiar y aprender las diversas maneras de hacer e invertir dinero. El miedo a la pobreza esta-

ba, en la práctica, empujándome hacia la independencia económica.

Cuando contesté a la tercera pregunta, «¿Qué ganaría superando ese miedo?», vi, al instante, que estaría dispuesto a correr más riesgos, perseguiría mis metas económicas con una mayor resolución y no estaría tan tenso y preocupado por gastar demasiado o tener demasiado poco. En especial, ya no me preocuparía tanto el precio de las cosas.

Al analizar objetivamente mi mayor temor, pude empezar a eliminarlo. Usted también puede hacerlo.

La práctica convierte algo en permanente

Puede empezar a desarrollar el coraje y eliminar el miedo haciendo cosas coherentes con una conducta valiente y llena de confianza en sí mismo. Cualquier cosa que practique una y otra vez se convierte, finalmente, en un nuevo hábito. Se cultiva el valor actuando valientemente en todas las ocasiones en que se requiere valor.

Las siguientes son algunas de las actividades que puede practicar para convertir el valor en costumbre. La primera y, quizá, la más importante de las clases de coraje es la de *empezar*, lanzarse, tener fe. Es el valor de probar algo nuevo o diferente, de abandonar nuestra zona de comodidad, sin contar con la garantía de éxito.

Antes he mencionado al doctor Robert Ronstadt, de Babson College, que dio clases de espíritu empresarial durante muchos años. Llevó a cabo un estudio entre quienes asistían a sus clases y descubrió que sólo un 10% iniciaron sus propias empresas y llegaron a triunfar en la vida. Sólo encontró una cualidad que los graduados que alcanzaron el éxito tenían en

común: su voluntad decidida de poner en marcha, de verdad, su propia empresa, en lugar de limitarse a hablar de hacerlo.

El coraje de empezar

Rondstadt descubrió el «Principio del corredor», del que hemos hablado antes. Conforme esas personas avanzaban hacia sus metas, como si recorrieran un corredor, se les abrían puertas que no habrían visto si no hubieran estado en movimiento.

Resultó que los graduados de su curso que no habían hecho nada con lo que habían aprendido seguían esperando que todas las condiciones fueran las *idóneas* antes de empezar. No estaban dispuestos a lanzarse por el corredor de la incertidumbre hasta contar, de algún modo, con la seguridad de que tendrían éxito, algo que nunca sucede.

El futuro es de quienes se arriesgan

El futuro pertenece a quienes se *arriesgan*, no a los que buscan la seguridad. La vida es perversa en el sentido de que cuanto más seguridad buscamos, menos tenemos. Pero cuanto más perseguimos las oportunidades, más probable es que alcancemos la seguridad que deseamos.

Siempre que sienta temor o ansiedad y necesite reforzar su coraje para perseverar ante los obstáculos y reveses, traslade su atención a sus metas. Cree una imagen mental clara de la persona que le gustaría ser y actúe de la manera que le gustaría actuar. No hay nada malo en sentir miedo, siempre que atempere esa sensación con ideas de valor y confianza en sí mismo. Aquello en lo que pensamos en exceso, crece, así que tenga cuidado.

El dominio del miedo y el cultivo del coraje son requisitos esenciales para una vida feliz y exitosa. Cuando se comprometa consigo mismo a adquirir el hábito del valor, llegará, con el tiempo, al punto en que sus temores ya no tienen un papel importante en su toma de decisiones. Se fijará metas importantes, apasionantes, que le pondrán a prueba, y contará con la confianza de alcanzarlas. Podrá enfrentarse a cada situación con calma y seguridad en sí mismo. La clave es el coraje.

Aprenda de los maestros

¿Qué haría si pudiera reunirse con uno de los hombres o mujeres de más éxito en nuestra sociedad y aprender todas las lecciones del éxito que a él o a ella le ha costado toda la vida acumular? ¿Cree que eso le ayudaría a tener más éxito?

¿Y si pudiera reunirse con cien de los hombres y mujeres de más éxito que han vivido nunca y aprender sus reglas, sus lecciones y el secreto de su éxito? ¿Le ayudaría eso a tener más éxito en su propia vida? ¿Y si fueran, a lo largo del tiempo, más de mil o dos mil o tres mil?

Actuar lo es todo

Es probable que su respuesta sea que pasar tiempo con esos hombres y mujeres, aprendiendo lo que ellos aprendieron para alcanzar sus metas, le sería de gran ayuda. No obstante, la verdad es que todos sus consejos e informaciones juntos no le servirían de nada, a menos que hiciera algo con lo que aprendiera.

Si aprender sobre el éxito fuera lo único necesario para hacer grandes cosas en la vida, entonces ese éxito estaría ga-

rantizado. Las librerías están atestadas de libros de autoayuda y cada uno de ellos está lleno de ideas que se pueden usar para tener más éxito. La realidad es, no obstante, que todos los mejores consejos del mundo sólo le ayudarán si se motiva a actuar de forma perseverante y continuada, en dirección a sus metas, hasta triunfar.

Es probable que como resultado de leer las ideas de este libro, haya tomado algunas decisiones específicas sobre aquello de lo que va a hacer más y aquello de lo que va a hacer menos, que se haya fijado ciertas metas en diferentes partes de su vida y que haya tomado resoluciones que está decidido a llevar a la práctica. Ahora bien, la cuestión más importante para su futuro es sencillamente, ¿hará lo que ha resuelto hacer?

La autodisciplina es la cualidad fundamental

La cualidad más importante para el éxito es la autodisciplina. Autodisciplina significa que tiene la capacidad, en su interior, basándose en su fuerza de carácter y voluntad, de hacer lo que debe hacer y en el momento en que debe hacerlo, tanto si tiene ganas como si no las tiene.

El carácter es la capacidad para llevar a término una resolución, una vez que se ha desvanecido el entusiasmo con que se tomó. Lo esencial para su futuro no es lo que aprenda; es si puede disciplinarse o no a pagar el precio, una y otra vez, hasta que alcance, finalmente, su objetivo.

Necesita autodisciplina para fijarse unas metas y para hacer planes para alcanzarlas. Necesita autodisciplina para revisar y mejorar sus planes con nueva información. Necesita autodisciplina para usar bien su tiempo y para concentrarse, siempre, en la tarea más importante que es necesario hacer en cada momento. Necesita autodisciplina para invertir en usted

mismo todos los días, a fin de fortalecerse personal y profesionalmente y aprender lo que es necesario aprender para disfrutar del éxito que es capaz de cosechar.

Necesita autodisciplina para posponer la gratificación, para ahorrar dinero y organizar sus finanzas de tal manera que pueda alcanzar la independencia económica en el curso de su vida laboral. Necesita autodisciplina para seguir pensando en sus metas y sueños y apartar sus dudas y temores. Necesita autodisciplina para reaccionar de forma positiva y constructiva frente a cualquier dificultad.

La perseverancia es la autodisciplina en acción

Puede que la demostración más importante de la autodisciplina sea nuestro nivel de perseverancia cuando las cosas se ponen difíciles. La perseverancia es la autodisciplina en acción; es la auténtica medida del carácter de cada persona. La perseverancia es, en realidad, la verdadera medida de nuestra confianza en nosotros mismos y en nuestra capacidad para triunfar.

Cada vez que persistimos frente a la adversidad y la desilusión, fortalecemos el hábito de la perseverancia. Acumulamos orgullo, poder y autoestima en nuestro carácter y nuestra personalidad. Nos hacemos más fuertes y resueltos. Profundizamos nuestros niveles de autodisciplina y energía personal. Desarrollamos en nosotros mismos la cualidad férrea del éxito, esa cualidad que nos permitirá avanzar y nos hará superar cualquier obstáculo que la vida ponga en nuestro camino.

La cualidad común del éxito en la historia

La historia de la raza humana es la historia del triunfo de la perseverancia. Todos los grandes hombres y mujeres han tenido que soportar enormes pruebas y tribulaciones antes de alcanzar las alturas del éxito y los logros. Esa resistencia y perseverancia es lo que los hizo grandes.

Winston Churchill es considerado por muchos el más grande estadista del siglo xx. A lo largo de su vida, fue conocido y respetado por su coraje y persistencia. Durante las horas más sombrías de la Segunda Guerra Mundial, cuando la *Luftwaffe* alemana bombardeaba Gran Bretaña y el país estaba solo, la firme tenacidad, como de *bulldog*, de Churchill, inspiró a toda la nación a luchar frente a lo que muchos pensaban que era una derrota inevitable. John F. Kennedy dijo de sus discursos: «Churchill movilizó la lengua inglesa y la envió a la batalla».

Uno de los más importantes discursos en los anales de la perseverancia fue el dirigido por Churchill a la nación el 4 de junio de 1940, que acababa con estas palabras: «No desfalleceremos ni nos doblegaremos... Lucharemos en Francia, lucharemos en los mares y los océanos, lucharemos con creciente confianza y creciente fuerza en el aire, defenderemos nuestra isla, cueste lo que cueste, lucharemos en las playas, lucharemos en los aeropuertos. Lucharemos en los campos y en las calles, lucharemos en las colinas; nunca nos rendiremos».

Hacia el final de su vida, le pidieron a Churchill que hablara a una clase de su antigua escuela y les dijera a los jóvenes presentes cuál creía que había sido el secreto de su gran éxito en la vida. Se puso en pie ante los reunidos, apoyado en su bastón, temblando un poco y dijo con voz fuerte: «Puedo resumir las lecciones de mi vida en pocas palabras: Nunca te des por vencido, nunca, jamás, te rindas».

La garantía del éxito final

Lo que Churchill descubrió y lo que usted descubrirá conforme ascienda y avance hacia sus metas, es que la perseverancia es la cualidad que le garantiza que, finalmente, ganará.

Calvin Coolidge, un presidente tan reacio a hablar en público que le pusieron el mote de «Cal, el silencioso», quedará en la historia por sus sencillas, pero memorables palabras, sobre este tema. Escribió: «Siga adelante. Nada en el mundo puede substituir la perseverancia. El talento, no puede; nada es más común que hombres fracasados con talento. El genio, tampoco; el genio no recompensado es casi proverbial. La educación, sola, tampoco; el mundo está lleno de marginados instruidos. Sólo la perseverancia y la determinación son omnipotentes».

La perseverancia es el sello distintivo del éxito

Los empresarios y los emprendedores que cosechan el éxito se caracterizan, todos, por una indomable fuerza de voluntad y una perseverancia inquebrantable.

En 1895, Estados Unidos estaba hundido en una terrible depresión. Un hombre que vivía en el Medio Oeste, perdió su hotel durante la Depresión y decidió escribir un libro para motivar e inspirar a otros a perseverar y seguir adelante, pese a las dificultades a las que se enfrentaba el país.

Ese hombre se llamaba Orison Swett Marden. Alquiló una habitación encima de una caballeriza y, durante todo un año, trabajó día y noche escribiendo un libro, que tituló *Abrir se paso*. Una noche, ya tarde, acabó, por fin, la última página de su libro y, cansado y hambriento, bajó a la calle a cenar. Mientras estaba fuera, la caballeriza se incendió y cuando él volvió,

todo su manuscrito, más de ochocientas páginas, había quedado destruido por las llamas.

Pese a ello, y sacando fuerzas de sus recursos internos, se sentó y pasó otro año escribiendo de nuevo el libro. Cuando lo acabó, se lo ofreció a diversas editoriales, pero ninguna parecía interesada en un libro motivacional, con el país sumido en una depresión como aquella y con un desempleo tan alto. Se trasladó a Chicago y encontró otro trabajo. Un día le mencionó el libro a un amigo que, por casualidad, conocía a un editor. El libro, *Abrirse paso*, fue publicado y se convirtió en el máximo *best-seller* del país.

Abrirse paso fue aclamado por los principales hombres de negocios y políticos de Estados Unidos como el libro que llevó al país al siglo xx. Tuvo un enorme impacto en la mente de los responsables de la toma de decisiones en todo el país y se convirtió en el más importante clásico del desarrollo personal. Personas como Henry Ford, Thomas Edison, Harvey Firestone y J. P. Morgan lo leyeron y se inspiraron en él.

Las dos cualidades esenciales

Orison Swett Marden dice en su libro: «Hay dos requisitos esenciales para el éxito. El primero es: “Pon manos a la obra” y el segundo: “Sigue con las manos en la obra”». Escribió: «No, no existe el fracaso para quien se da cuenta de su poder, para quien no sabe cuándo está vencido; no hay fracaso para el empeño decidido; la voluntad inconquistable. No hay fracaso para el hombre que se levanta cada vez que cae, que rebota como una pelota de goma, que persiste cuando todos los demás abandonan, que sigue adelante cuando todos los demás vuelven atrás».

Hace más de cuatro mil años, Confucio dijo: «Nuestra

mayor gloria no está en no caer nunca, sino en levantarnos cada vez que caemos».

James J. Corbett, uno de los primeros campeones del mundo de boxeo, en la categoría de pesos pesados, dijo: «Llegas a ser campeón, peleando un asalto más. Cuando las cosas se ponen difíciles, peleas un asalto más». Yogi Berra dijo: «Nada acaba hasta que ha acabado». Y la verdad es que nunca se ha acabado mientras uno continúe perseverando.

Elbert Hubbard escribió: «No hay fracaso, salvo en dejar de intentarlo. No hay derrota, salvo desde dentro, no hay ninguna barrera auténticamente infranqueable, salvo nuestra intrínseca debilidad de propósito».

Vince Lombardi dijo: «Lo importante no es que te derriben, lo importante es que te levantes de nuevo».

Todos estos triunfadores habían aprendido lo fundamental que es la cualidad de la perseverancia para alcanzar las más grandes metas y objetivos. Los hombres y mujeres que han triunfado se distinguen por su increíble perseverancia, por su negativa a abandonar un empeño, sean cuales fueren las circunstancias externas. En los negocios y en la acumulación financiera, la única cualidad que garantiza el éxito de forma absoluta es esa indomable fuerza de voluntad y la decisión de seguir adelante cuando todo en nosotros quiere que paremos y descansemos o volvamos atrás y nos dediquemos a otra cosa.

La perseverancia es su máximo activo

Puede que su mejor activo sea, sencillamente, su capacidad para persistir más tiempo que los demás. B. C. Forbes, fundador de la revista *Forbes*, que hizo de ella una publicación importante durante los más sombríos años de la Depresión, escribió: «La historia demuestra que los más notables triunfadores

se enfrentaron a unos obstáculos descorazonadores antes de triunfar. Ganaron porque se negaron a dejar que sus derrotas los desanimaran».

John D. Rockefeller, que se convirtió en el hombre más rico del mundo gracias a sus propios esfuerzos, escribió: «No creo que haya ninguna otra cualidad tan esencial para el éxito de cualquier tipo como la perseverancia. Supera casi a cualquier cosa, incluso a la naturaleza».

Conrad Hilton, que empezó con un sueño y un pequeño hotel en Lubbock, Texas, y llegó a levantar una de las corporaciones hoteleras más exitosas del mundo, dijo: «El éxito parece estar conectado con la acción. Los triunfadores se mantienen en marcha. Cometan errores, pero no abandonan».

Thomas Edison, el máximo *fracaso* y también el máximo *éxito* de la historia de los inventos, fracasó en un mayor número de experimentos que cualquier otro inventor del siglo xx. También perfeccionó y consiguió más patentes para sistemas comerciales que cualquier otro inventor de su época. Describió su filosofía con estas palabras: «Cuando he decidido que vale la pena conseguir un resultado, pongo manos a la obra y hago una prueba tras otra hasta conseguirlo. Casi todos los que desarrollan una idea, trabajan en ella hasta el punto en que parece imposible y entonces se desaniman. No es el momento de desanimarse».

Alexander Graham Bell habló de la perseverancia con estas palabras: «No sé decir qué es este poder; lo único que sé es que existe y que está a nuestra disposición sólo cuando estamos en ese estado mental en el que sabemos exactamente qué queremos y estamos plenamente decididos a no abandonar hasta descubrirlo».

Ren McPherson, que convirtió Dana Corporation en protagonista de uno de los máximos éxitos estadounidenses, resumía su filosofía diciendo: «Sigues empujando y empujando. Yo

cometí casi todos los errores que se pueden cometer, pero seguí empujando».

La gran paradoja

Una paradoja interesante e importante de la que es necesario ser consciente es que, si eres una persona inteligente, haces todo lo posible para organizar tu vida de tal manera que minimices y evites la adversidad y la decepción. Es lo sensato y lógico. Todas las personas inteligentes, siguiendo la vía de la mínima resistencia para alcanzar sus metas, hacen todo lo posible para minimizar el número de dificultades y obstáculos a los que se enfrentan en sus actividades cotidianas.

La decepción es inevitable

No obstante, pese a nuestros mayores esfuerzos, las desilusiones y la adversidad son una parte normal y natural de la vida. Benjamin Franklin decía que las únicas cosas inevitables son la muerte y los impuestos, pero la experiencia demuestra que la decepción es también inevitable. Por bien que nos organicemos y organicemos nuestras actividades, experimentaremos incontables decepciones, reveses, obstáculos y adversidades a lo largo de nuestra vida. Y cuanto más altas y más difíciles sean las metas que nos fijemos, más decepciones y reveses experimentaremos.

Esa es la paradoja. Es imposible que evolucionemos, crezcamos y nos desarrollemos hasta alcanzar nuestro pleno potencial a menos que nos enfrentemos a la adversidad y aprendamos de ella. Todas las grandes lecciones de la vida llegan como resultado de contratiempos y derrotas temporales que hemos hecho todo lo posible por evitar. Por lo tanto, la adver-

sidad se presenta sin avisar, pese a todos nuestros esfuerzos por evitarlo. Con todo, sin ella, no podemos llegar a ser la clase de persona capaz de escalar las máximas cimas ni alcanzar grandes metas.

La adversidad es lo que nos pone a prueba

A lo largo de la historia, los grandes pensadores han reflexionado sobre esta paradoja y han llegado a la conclusión de que la adversidad es la prueba que debemos superar en nuestro camino hacia la consecución de algo que valga la pena. El filósofo griego Herodoto dijo: «La adversidad tiene el efecto de despertar la fuerza y las cualidades del hombre, que en su ausencia hubieran permanecido dormidas».

Las cualidades óptimas de fuerza, coraje, carácter y perseverancia se despiertan en cada uno de nosotros cuando nos enfrentamos a los máximos retos y respondemos a ellos de forma positiva y constructiva.

Todos tropezamos con dificultades a cada paso del camino. La diferencia entre quienes consiguen grandes resultados y quienes no lo hacen es, simplemente, que los primeros utilizan la adversidad y la lucha para crecer, mientras que los segundos permiten que las dificultades y la adversidad los abrumen y los dejen desanimados y abatidos.

Renazca de la decepción

Las investigaciones de Abraham Zaleznik en Harvard demostraron que el modo en que reaccionamos ante la desilusión suele ser una buena predicción de nuestras probabilidades de alcanzar un gran éxito. Si reaccionamos ante la decepción

aprendiendo el máximo de ella y luego dejándola atrás y siguiéndola adelante, es muy probable que realicemos grandes cosas en el curso de nuestra vida.

El éxito llega un paso después del fracaso

Este es otro descubrimiento extraordinario. Nuestros mayores éxitos casi siempre surgen un paso más allá del punto donde todo en nuestro interior nos dice que lo dejemos. A lo largo de la historia, hombres y mujeres se han quedado atónitos al descubrir que sus mayores avances han sido el resultado de perseverar frente a toda decepción y toda evidencia contraria. Este acto final de persistencia, que suele llamarse la «prueba de la perseverancia», parece preceder a los grandes logros de todo tipo.

H. Ross Perot, que fundó EDS Industries con mil dólares y la convirtió en una fortuna de casi tres mil millones de dólares y que es uno de los emprendedores de mayor éxito en la historia de Estados Unidos, dijo: «La mayoría de personas abandonan justo cuando están a punto de lograr el éxito. Lo dejan cuando les falta un metro para la meta. Se rinden en el último minuto del partido, a un pie de conseguir el tanto que les daría la victoria».

Herodoto escribió: «Algunos hombres abandonan sus designios cuando casi han alcanzado la meta, mientras que otros, por el contrario, obtienen la victoria haciendo, en el último momento, unos esfuerzos más vigorosos que nunca antes».

Este principio de la perseverancia y de la continuidad lo encontramos en la vida y la obra de innumerables grandes hombres y mujeres, Florence Scovel Shinn escribió: «Toda gran obra, todo gran logro se ha hecho manifiesto manteniéndose firme en la visión y, con frecuencia, justo antes del gran éxito llega lo que parece el fracaso y el desánimo».

Napoleon Hill, en su clásico *Piense y hágase rico*, escribió: «Antes de que llegue el éxito en la vida de un hombre, es seguro que tropezaré con muchas derrotas temporales y, quizás, algunos fracasos. Cuando la derrota nos alcanza, lo más fácil y lógico es abandonar. Y eso es exactamente lo que hacen la mayoría de hombres y mujeres».

Harriet Beecher Stowe, autora de *La cabaña del Tío Tom*, escribió las siguientes palabras: «No te rindas nunca, porque ese es el momento y el lugar en que cambiarán las tornas».

Lo que no vemos —lo que la mayoría de personas ni siquiera sospechan que existe— es el silencioso pero irresistible poder que viene en nuestro auxilio cuando seguimos luchando frente al desánimo.

Claude M. Bristol escribió: «Es el esfuerzo constante y decidido lo que acaba con cualquier resistencia y barre todos los obstáculos».

James Whitcomb Riley lo expresó de esta manera: «El factor esencial es la perseverancia, la determinación de no permitir, nunca, que nuestra energía o entusiasmo se apaguen con el desánimo que es inevitable que se produzca».

El poder de seguir en la brecha pese a todo, la fuerza de aguantar, esa es la cualidad del ganador. La perseverancia es la capacidad para hacer frente a la derrota, una y otra vez, sin rendirnos, de seguir adelante frente a una gran dificultad. Hay un poema anónimo que creo que todos deberíamos memorizar y recitarnos cuando nos sintamos tentados a rendirnos o dejar de intentarlo. El poema se titula «No te rindas».

No te rindas

Cuando las cosas van mal, como sucede a veces.
 Cuando el camino que andas parece cuesta arriba.
 Cuando los fondos son escasos y las deudas altas.

Y quieres sonreír, pero tienes que suspirar.
 Cuando la preocupación empieza a vencerte.
 Descansa, si has de hacerlo, pero no te rindas.
 La vida es extraña y da muchas vueltas.
 Como todos aprendemos alguna vez.
 Y se cosechan muchos fracasos
 Cuando se podría haber ganado, de haber aguantado:
 No abandones, aunque la marcha parezca lenta,
 Puede que otro golpe te traiga el éxito.
 El éxito es el revés del fracaso,
 El bien encerrado en el mal de la duda.
 Y nunca se sabe lo poco que nos falta.
 Puede estar cerca cuando parece muy lejos:
 Así pues, sigue en la brecha cuando más difícil parezca.
 Es cuando todo parece peor cuando no debes rendirte.

PERSEVERE HASTA TRIUNFAR

1. Identifique el mayor reto o problema al que se enfrenta hoy en su camino a su máxima meta. Imagine que ese reto o problema le ha sido enviado para poner a prueba su resolución y deseos. Decida que nunca se rendirá.
2. Piense en su vida hasta ahora e identifique las ocasiones en que su decisión de persistir fue la clave de su éxito. Recuerdese esas experiencias siempre que se enfrente a dificultades o al desánimo de cualquier tipo.
3. Decida, por adelantado, que mientras desee, intensamente, una meta, nunca se rendirá hasta haberla alcanzado.
4. Busque en cada problema, dificultad, obstáculo o revés la semilla de un beneficio u oportunidad iguales o mayores. Siempre encontrará algo que le ayude.

5. En todas las situaciones, decida orientarse a las soluciones y a la acción. Piense siempre en términos de lo que puede hacer, en este momento, para solucionar sus problemas o alcanzar sus metas y entonces, póngase en marcha. Nunca se rinda.

Conclusión

Actúe hoy

Ahora ya conoce la que es, quizá, la estrategia más exhaustiva para fijar y alcanzar metas que se ha recogido nunca en un libro. Practicando estas reglas y principios, puede lograr más en los próximos meses y años que lo que la mayoría de personas consigue en toda su vida.

La cualidad más importante que puede cultivar para tener éxito toda la vida es el hábito de actuar para hacer realidad sus planes, metas, ideas e intuiciones. Cuantas más veces lo intente, antes triunfará. Hay una relación directa entre el número de cosas que intentamos y lo que logramos en la vida. Aquí tiene los veintiún pasos para fijar y alcanzar metas y para tener una vida maravillosa.

1. Libere su potencial. Recuerde siempre que su auténtico potencial es ilimitado. Todo lo que haya realizado en la vida hasta ahora sólo han sido los preparativos para las cosas asombrosas que puede conseguir en el futuro.
2. Tome las riendas de su vida. Es usted absolutamente responsable de todo lo que es hoy, de todo lo que piensa, dice y hace y de todo lo que llegue a ser a partir de este momento. Niéguese a encontrar excusas o a culpar a los demás. Por el contrario, progrese hacia sus metas cada día.
3. Cree su propio futuro. Imagine que no hay limitaciones en lo que puede hacer, ser o tener en los meses y años venideros. Piense en su futuro y planéelo como si contara

con todos los recursos que necesita para crear cualquier tipo de vida que desee.

4. Aclare sus valores. Sus valores y convicciones más íntimos le definen como persona. Tómese el tiempo de reflexionar sobre lo que cree y le importa de verdad en cada aspecto de su vida. Niéguese a desviarse de lo que siente que es acertado para usted.
5. Defina sus verdaderas metas. Decida por sí mismo lo que realmente quiere conseguir en todos los aspectos de su vida. La claridad es esencial para una vida de felicidad y alto rendimiento.
6. Decida cuál es su primer propósito claro. Necesita un propósito central en torno al cual construir su vida. Debe haber una única meta que le ayude, por encima de todas, a alcanzar las demás. Decida cuál es y trabaje en ella sin cesar.
7. Analice sus convicciones. Sus convicciones sobre su propia capacidad y sobre el mundo que le rodea tendrán un impacto mayor en sus sentimientos y actos que cualquier otro factor. Asegúrese de que sus convicciones son positivas y coherentes con la consecución de todo lo que es posible para usted.
8. Empiece por el principio. Analice cuidadosamente su punto de partida antes de ponerse en marcha hacia su meta. Determine su situación exacta hoy y sea sincero y realista sobre lo que quiere lograr en el futuro.
9. Mida su progreso. Fíjese hitos claros y establezca mediciones y marcadores en el camino hacia sus metas. Estos baremos le ayudarán a calibrar lo bien que lo está haciendo y le permitirán hacer los ajustes y correcciones necesarios conforme avanza.
10. Elimine los obstáculos. El éxito se reduce a la capacidad para resolver los problemas y eliminar los obstáculos que

encuentre en el camino hasta su meta. Por fortuna, la solución de problemas es una técnica que puede dominar con la práctica y, así, alcanzar sus metas más rápidamente de lo que creía posible.

11. Llegue a ser un experto en su campo. Dentro de usted, en este mismo momento, tiene la capacidad para ser uno de los mejores en lo que hace, para entrar a formar parte del 10% superior de su campo. Fíjese como meta, trabaje en ello cada día y no deje de esforzarse hasta que lo consiga.
12. Asóciese con las personas adecuadas. Su elección de las personas con quienes vivir, trabajar y relacionarse tendrá más efecto en su éxito que cualquier otro factor. Tome, hoy mismo, la resolución de asociarse sólo con personas que le gusten, a quienes respete y admire. Vuele con las águilas, si quiere ser usted también un águila.
13. Elabore un plan de acción. Una persona corriente con un plan bien meditado superará con mucho a un genio que no cuente con él. Su capacidad para planear y organizar con antelación le permitirá alcanzar incluso las metas más grandes y complejas.
14. Gestione bien su tiempo. Aprenda a doblar y triplicar su productividad, rendimiento y resultados ejercitando, de forma asidua, principios de gestión del tiempo prácticos y demostrados. Fije siempre sus prioridades antes de empezar y concéntrese en el uso óptimo de su tiempo.
15. Revise sus metas a diario. Dedique un tiempo, cada día, cada semana y cada mes, a revisar y reevaluar sus metas y objetivos. Asegúrese de que sigue en el buen camino y que sigue trabajando para conseguir lo que es importante para usted. Esté preparado para modificar sus metas y planes si cuenta con nueva información.
16. Visualice sus metas continuamente. Dirija la película de su mente. Su imaginación es el pase previo de las atrac-

ciones venideras de su vida. «Vea» repetidamente sus metas, como si ya existieran. Sus imágenes mentales ya existentes activan todos sus poderes mentales y hacen que sus metas entren a formar parte de su vida.

17. Active su mente superconsciente. En su interior y a su alrededor, hay un increíble poder que le aportará cualquier cosa y todo lo que necesite o quiera. Dedique tiempo, de forma regular, a explotar esta fuente increíble de ideas e intuiciones para la consecución de sus metas.
18. Permanezca flexible en todo momento. Tenga su meta clara, pero sea flexible en cuanto al sistema para alcanzarla. Esté abierto, constantemente, a medios nuevos, mejores, más rápidos y fáciles para conseguir el mismo resultado y, si algo no funciona, esté dispuesto a probar con un planteamiento diferente.
19. Libere su creatividad innata. Tiene más capacidad creativa para resolver problemas e idear medios nuevos y mejores para alcanzar sus metas de la que nunca ha usado. Es usted un genio en potencia. Puede explotar su inteligencia para superar cualquier obstáculo y conseguir cualquier meta que pueda fijarse.
20. Haga algo cada día. Use el «Principio del impulso para el éxito» poniéndose en marcha hacia su meta y haciendo algo cada día que le acerque a lo que quiere conseguir. Estar orientado a la acción es esencial para el éxito.
21. Persevere hasta lograrlo. En el análisis final, su capacidad para perseverar más tiempo que los demás es la cualidad que le garantizará los grandes éxitos en la vida. La perseverancia es autodisciplina en acción y la auténtica medida de su confianza en sí mismo. Decida por adelantado que *nunca, jamás*, se rendirá.

Estos son los veintiún principios más importantes, nunca

descubiertos, para fijar y alcanzar metas. Su revisión y práctica constante le permitirá vivir una vida extraordinaria. Ahora nada puede detenerlo.

¡Buena suerte!

Lecturas recomendadas

The achievement factors. B. Eugene Griessman.
The achiever's profile. Allan Cox.
Achieving peak performance. Nido Qubein.
The Acorn Principle. Jim Cathcart.
Advanced selling strategies. Brian Tracy.
Adversity quotient. Paul G. Stolz.
The art of negotiating. Gerald Nierenberg.
Breakpoint and beyond. George Land y Beth Jarman.
Breathing space. Jeff Davidson.
Empresas que perduran. James C. Collins y Jerry I. Porras.
The business of selling. Tony Alessandra y Jim Cathcart.
Competir en la tercera ola. Jeremy y Tony Hope Hope.
Consultative selling. Mack Hanan.
Creating wealth. Robert G. Allen.
Creating your future. George Morrissey.
Customer intimacy. Fred Wiersema.
Customers for life. Carl Sewell.
Do what you love, the money will follow. Marsha Sinetar.
La economía en una lección. Henry Hazlitt.
El ejecutivo eficaz. Peter F. Drucker.
Ensayos. Ralph Waldo Emerson.
The experience economy. B. Joseph Pine II y James H. Gilmore.
Fast-growth management. Mack Hanan.
Fausto. Johann Wolfgang von Goethe.
The Feldman method. Andrew H. Thomson y Lee Roster.
La quinta disciplina. Peter Senge.
Flujo. Mihaly Csikszentmihalyi.
Getting everything you can out of all you've got. Jay Abraham.
The great American success story. George Gallup Jr. y Alec N.

Gallup.
Henderson on corporate strategy. Bruce Henderson
How to win customers. Heinz Goldman.
Hyper growth. H. Skip Weitzen.
La innovación y el empresariado innovador. Peter F. Drucker.
Job shift. William Bridges.
Key management ideas. Stuart Crainer.
The law of success. Napoleon Hill.
Leadership. James J. Cribbin.
The leadership challenge. James M. Kouzes y Barry C. Posner.
Leadership when the heat's on. Danny Cox.
Leading people. Robert H. Rosen.
Life beyond time management. Kim Norup y Willy Norup.
Lifetime guide to money. Wall Street Journal.
Locus of control. Herbert M. Lefcourt.
The management of time. James T. McKay.
Managing for results. Peter F. Drucker.
Cómo administrar el futuro. Robert B. Tucker.
Man's search for meaning. Victor Frankl.
The marketing imagination. Theodore Levitt.
Maximum achievement. Brian Tracy.
Megatrends 2000. John Naisbitt y Patricia Aburdene.
Million dollar habits. Robert Ringer.
The negotiations handbook. George Fuller.
Ética nicomaquea. Aristóteles.
Nobody gets rich working for somebody else. Roger Fritz.
La universidad del éxito. Og Mandino.
On becoming a leader. Warren Bennis.
Sólo los paranoídes sobreviven. Andrew S. Grove.
El directivo organizado. Stephanie Winston.
Organized to be the best. Susan Silver.
Outperformers. Mack Hanan.
Pasión por la excelencia. Tom Peters y Nancy Austin.

The path of least resistance. Robert Fritz.
Pathfinders. Gayle Sheehy.
Rendimiento máximo. Charles Garfield.
El marketing del permiso. Seth Godin.
Play to win. Larry Wilson.
Posicionamiento. Al Ries y Jack Trout.
Power in management. John P. Cotter.
La fuerza del propósito. Richard J. Leider.
El poder de lo simple. Jack Trout.
The practice of management. Peter F. Drucker.
Price Wars. Thomas J. Winninger.
La zona de beneficios. Adrian J. Slywotzky y David J. Morrison.
Pushing the envelope. Harvey Mackay.
Pygmalión en la escuela. Dr. Robert Rosenthal.
Quality is free. Phillip Crosby.
Quality without tears. Phillip Crosby.
Real time. Regis McKenna.
Relationships selling. Jim Cathcart.
Richest man in Babylon. George Classon.
The sale. Don Huston.
Secrets of effective leadership. F. A. Manske Jr.
Sell easy. Thomas J. Winninger.
Selling the invisible. Harry Beckwith.
Servant leadership. Robert K. Greenleaf.
Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Stephen Covey.
The situational leader. Dr. Paul Hersey.
The soul of a business. Tom Chappell.
Stress without distress. Hans Selye.
Success is a journey. Brian Tracy.
The success principle. Ronald N. Yeaple.
Tecnotendencias. Daniel Burrus.
The unheavenly city. Dr. Edward Banfield.

Piense y hágase rico. Napoleon Hill.
The time trap. Alex Mackenzie.
Top management strategy. Benjamin B. Tregoe y John W. Zimmerman.
Las 22 leyes inmutables de la marca. Al Ries y Laura Ries.
Las 22 leyes inmutable del marketing. Al Ries y Jack Trout.
Visionary leadership. Bert Mannus.
Visions. Ty Boyd.
Wealth without risk. Charles J. Givens.
Working smart. Michael LeBoeuf.
You can negotiate anything. Herb Cohen.
The Zurich axioms. Max Gunther

Acerca del autor

Brian Tracy es uno de los oradores profesionales más populares del mundo. Se dirige a más de 250.000 personas cada año en conferencias y seminarios.

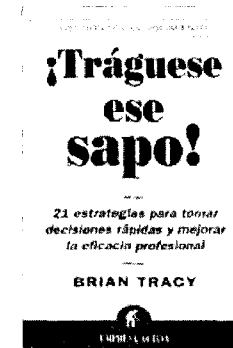
Entre sus temas se cuentan los siguientes:

- Liderazgo de alto rendimiento para el siglo XXI.
- Maximizar el rendimiento personal.
- Técnicas y estrategias de venta avanzadas.
- ¡Contraataque! Para vendedores y empresas.

Para más información, visite www.briantracy.com. Apúntese para una suscripción gratuita a uno o más de los útiles boletines de Brian sobre Éxito Personal, Gestión del Tiempo y Maestría Económica.

Otras obras de Brian Tracy en Empresa Activa

¡Tráguese ese sapo!

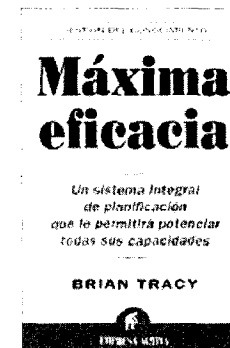


Sencillamente no hay tiempo suficiente para hacer todo lo que figura en nuestra lista de cosas pendientes. La gente que tiene éxito sabe que es imposible hacerlo todo. Pero lo que es determinante, sabe cómo priorizar las tareas, a fin de completar cada día las más importantes.

Según un viejo dicho, si la primera cosa que tiene que hacer cada mañana es tragarse un sapo, entonces le queda la satisfacción de saber que eso probablemente sea lo peor que hará en todo el día.

Brian Tracy ataca directamente los factores que determinan una eficaz administración personal del tiempo: decisión, disciplina y resolución. Detalla veintiún pasos lógicos, acompañados de ejercicios específicos, que le ayudarán a terminar con la postergación de las tareas importantes hoy mismo y a definir sus objetivos y metas globales.

Máxima eficacia



Máxima eficacia propone un sistema integral de planificación personal que le ayudará a conseguir unos resultados que transformarán su vida con enorme rapidez. Con las propuestas de Brian Tracy aprenderá a concentrarse en las actividades de mayor valor, a definir sus objetivos y a emprender acciones decisivas en siete áreas clave:

Los negocios y su carrera profesional: Incrementará sus ingresos y alcanzará una mayor satisfacción en lo que hace.

Su vida familiar y personal: Conseguirá un equilibrio entre su trabajo y su vida familiar y disfrutará más de sus relaciones personales.

El dinero y las inversiones: Pondrá sus finanzas bajo control y logrará independencia económica.

La salud y aptitud física: Alcanzará y mantendrá niveles excelentes de energía y bienestar.

El crecimiento y desarrollo personales: Adquirirá los conocimientos para llevar una vida extraordinaria.

Las actividades sociales: Orientará sus acciones para aportar algo distintivo y dejar un legado perdurable.

El desarrollo espiritual y la paz interior: Organizará su vida interior para desarrollar todo su potencial humano.

En este proceso aprenderá a quedarse sólo con lo esencial. Y muy pronto todo lo que haga cada día provocará un cambio positivo. Habrá interiorizado el enorme poder de *Máxima eficacia*. El proceso será suyo para siempre. Y le llevará por encima de lo que nunca había soñado.

Visite nuestra web en
www.empresaactiva.com



Brian Tracy es, en la actualidad, uno de los principales conferenciantes y consultores del mundo. Cada año imparte charlas a miles de personas en Estados Unidos y otros países. Sus clientes incluyen IBM, Ford, McDonnell Douglas, Xerox, Hewlett Packard, Federal Express y muchas otras empresas. Brian Tracy es también autor de *¡Tráguese ese sapo!* y *Máxima eficacia*, publicados por Empresa Activa. Su compañía, Brian Tracy International (www.briantracy.com) tiene su central en San Diego, California y posee delegaciones en todo Estados Unidos y en otros 31 países.

Su opinión es importante

Comparta su valoración de este libro desde Internet y descubra nuestras novedades en

www.empresaactiva.com

Diseño de la cubierta: Alberto Cano



EMPRESA ACTIVA