



DESARROLLA TUS PRINCIPIOS

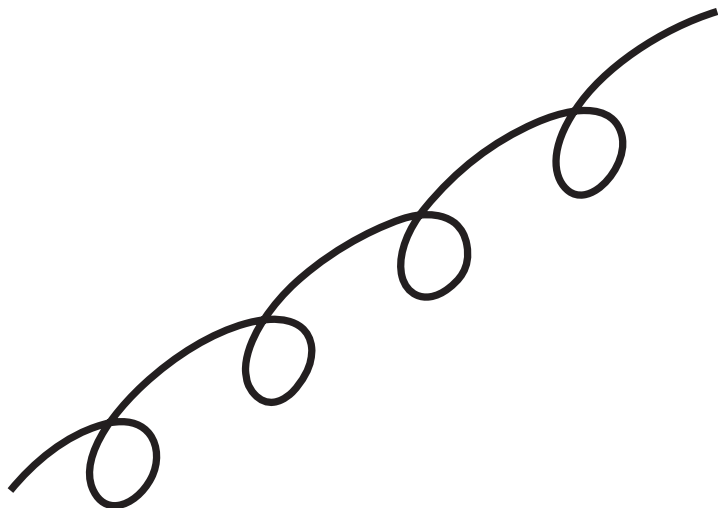
TU CUADERNO DE

APRENDIZAJE PASO A PASO

RAY DALIO

BESTSELLER DE *THE NEW YORK TIMES*

DEUSTO



DESARROLLA TUS PRINCIPIOS

TU CUADERNO
DE APRENDIZAJE
PASO A PASO

RAY DALIO

Traducción de Diego Sánchez de la Cruz



EDICIONES DEUSTO

Título original: *Principles: Your Guided Journal*

© Ray Dalio, 2022

© de la traducción: Diego Sánchez de la Cruz

© Centro de Libros PAPF, SLU, 2023

Deusto es un sello editorial de Centro de Libros PAPF, SLU

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

Primera edición: junio de 2023

Depósito legal: B. 8.427-2023

ISBN: 978-84-234-3599-9

Preimpresión: Realización Planeta

Impreso por EGEDSA

Impreso en España - *Printed in Spain*

El papel utilizado para la impresión de este libro está calificado como **papel ecológico** y procede de bosques gestionados de manera **sostenible**.

La lectura abre horizontes, iguala oportunidades y construye una sociedad mejor.

La propiedad intelectual es clave en la creación de contenidos culturales porque sostiene el ecosistema de quienes escriben y de nuestras librerías.

Al comprar este libro estarás contribuyendo a mantener dicho ecosistema vivo y en crecimiento.

En **Grupo Planeta** agradecemos que nos ayudes a apoyar así la autonomía creativa de autoras y autores para que puedan seguir desempeñando su labor.

Dirígete a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesitas fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puedes contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

La esencia de los principios

¿QUÉ SON LOS PRINCIPIOS?

Los principios son formas de lidiar con la realidad para obtener lo que quieres en la vida. Pueden aplicarse una y otra vez en situaciones similares para alcanzar tus objetivos. Cada uno de nosotros se enfrenta todos los días a una tormenta de situaciones a las que debemos ofrecer una respuesta. Sin principios nos veríamos obligados a reaccionar ante este tipo de circunstancias de forma aislada y espontánea, como si las estuviéramos experimentando por primera vez. En cambio, si vemos cada una de estas situaciones como «otra de éstas», y si tenemos principios sólidos que nos permitan afrontar tales escenarios, tomaremos mejores decisiones y con más rapidez, lo que a su vez nos dará como resultado una vida mejor.

Si tuvieras que escribir todo tipo de situaciones relevantes en tu vida (desde el nacimiento de un hijo a la pérdida de un empleo pasando por los desacuerdos personales) y, además, tuvieses que explicar cómo gestionar y manejar estas circunstancias, sin duda acabarías redactando cientos de artículos; sin embargo, muchos de ellos no serían de utilidad para ti. Puedes hacer la prueba. Si lo haces, no sólo verás que estoy en lo cierto, sino que también entenderás mejor la importancia de desarrollar una lista de ideas concretas en las que debes centrarte para pensar, cultivar y desarrollar tus propios principios.

POR QUÉ NECESITAS TUS PRINCIPIOS

Tener un buen conjunto de principios es algo así como tener una buena colección de recetas para el éxito. Las personas que pueden exhibir un buen bagaje y una trayectoria triunfal tienen reglas de decisión que utilizan para producir y propiciar esos resultados. Por lo tanto, construir una colección válida y satisfactoria de principios es algo así como construir tu propia religión, que podrás vivir y cultivar todos los días.

POR QUÉ NECESITAS TENER TUS PROPIOS PRINCIPIOS

Cada uno tiene sus propios valores y objetivos, por lo que necesitas consolidar principios apropiados y adecuados para tu forma de ser y de pensar. Puedes tomar principios de otras personas, pero adaptándolos a tus circunstancias. Si crees en ellos a fondo y logras interiorizarlos, puedes operar bajo ellos con naturalidad. Al final, eso es lo más importante: que tú y tus principios estéis alineados para que lo que dices que eres y lo que en realidad haces sean lo mismo. Deben ser principios en los que de verdad crees, no debes plantearte principios pomposos que suenen bien y resulten políticamente correctos.

POR QUÉ DEBES PONER POR ESCRITO TUS PRINCIPIOS

Si pones por escrito tus principios...

1. Podrás desarrollarlos de manera más profunda.

Si te detienes a pensar en tus principios para hacer frente a las situaciones con las que te encuentras, y si los has puesto por escrito, puedes reflexionar sobre ellos cuando te enfrentes a situaciones análogas. Esto te permitirá estudiar de manera más profunda los principios que desarrollas, lo que en última instancia te ayudará a actuar mejor.

2. Podrás pensar a partir de ellos.

Cuando hablo de un pensamiento basado en principios, me refiero a la capacidad de observar la realidad desde un plano superior. Esto implica ser consciente de que la mayoría de los acontecimientos suceden una y otra vez por razones idénticas, motivo por el cual tiene sentido plantear principios que te ayuden a tratar con tales circunstancias. Si experimentas este proceso de reflexionar y escribir sobre tus principios, cambiarás de perspectiva y «ascenderás» de manera natural a un plano cada vez más elevado. Esto te permitirá ver la realidad de una forma más vertical, basada en principios. De este modo estarás por encima de la tormenta de acontecimientos que te golpean y podrás ver cada una de estas circunstancias como «otra de esas». A su vez, esto hará que desarrolles principios con los que gestionarás mejor una u otra situación. Además, con este ejercicio te mirarás a ti mismo de manera más objetiva, comprenderás tus circunstancias con mayor claridad y entenderás mejor las relaciones de causa-efecto. Por este camino detectarás patrones importantes que nunca antes habías visto y como consecuencia cambiarás tu comportamiento para obtener mejores resultados. En mi caso, la observación repetida de ciertas situaciones difíciles y dolorosas que no siempre gestioné bien me llevó a aprender que **Sufrimiento + Reflexión = Progreso**. Como vi repetidas veces que esto era cierto, entendí que éste es un principio claro y certero, lo que me llevó a interiorizarlo y a desarrollar una reacción habitual ante situaciones dolorosas que ahora me conducen con naturalidad a la necesidad de reflexionar sobre ellas para saber cómo manejarlas mejor. Cuanto más alto sea tu punto de vista, más eficiente serás a la hora de trabajar distintas realidades y más capaz de afrontarlas para lograr resultados acordes con tus objetivos. Así es como lo que antes te parecía imposible y complejo acaba volviéndose asequible y simple. Al entender y lidiar mejor con la realidad, tendrás una vida más feliz y exitosa.

3. Podrás comunicarte de manera más eficaz y entenderte mejor con los demás.

Poner por escrito los principios permite que las personas aprendan las unas de las otras, que se entiendan mejor y trabajen juntas de manera más eficiente. Por eso sueño con que todos

escriban sus principios. Para entender con claridad qué buscaban y cómo lograron sus objetivos, me encantaría saber qué principios guiaron a Albert Einstein, Steve Jobs, Winston Churchill, Leonardo da Vinci, Martin Luther King Jr. y muchos otros. Eso haría posible, por ejemplo, comparar sus diferentes enfoques. De igual modo, me gustaría saber qué principios son los más importantes para los políticos que piden mi voto, así como para muchas otras personas cuyas decisiones me afectan. En los tiempos que corren es en especial importante que tengamos claros nuestros principios. A veces me pregunto si las personas tenemos principios que puedan unirnos más, sea como familias, como comunidades, como naciones, como países aliados... También me pregunto si nuestras divisiones podrían ser fruto de principios opuestos. Por eso quiero animarte a hacer este ejercicio. **¿Qué principios tienes? No dudes en ser claro y específico. Yo me alegro de haber escrito mis principios, porque siento que también son una forma de dar consejo a mis nietos cuando yo ya me haya ido y ellos tengan edad suficiente para entenderlos. Sueño incluso con crear una herramienta digital mediante la cual las personas puedan enviar sus principios para manejar todo tipo de situaciones, y luego someter esos principios a votación para determinar qué principios son considerados más útiles para hacer frente a la vida. Pero, para empezar, quiero ayudarte a descubrir buenos principios, que resulten convenientes para tu experiencia, y a que los pongas por escrito.**

Puede parecer una tarea abrumadora, puede parecer complicado desarrollar grandes principios, pero no es cierto. Todo lo que necesitas es comenzar a escribir en este cuaderno y observar por ti mismo el resultado del ejercicio. En las páginas que siguen te ofrezco cierta ayuda para que te sirva de guía, pero si lo prefieres, no tienes por qué seguir mi consejo.

PRINCIPIO

Piensa por ti mismo para decidir:

**1) qué quieres, 2) qué es verdad y
3) qué debes hacer para obtener
#1 teniendo en cuenta #2...**

**Para tener en cuenta las mejores ideas de que dispones,
hazlo con humildad y apertura de miras.**

CÓMO FUNCIONA ESTE CUADERNO

Si bien quiero que este diario sea lo que tú quieras que sea, lo he creado con tres objetivos en mente y tres caminos para lograrlos.

Los objetivos son:

1. Que conviertas tus experiencias en reflexiones sobre cómo funciona la realidad y que desarrolles principios para lidiar con ella y que puedas lograr lo que desees.
2. Que escribas tus propios principios para que los consultes cuando surjan situaciones análogas o comparables.
3. Facilitar tu aprendizaje y tu capacidad de desarrollar un pensamiento basado en principios.

Los tres caminos que puedes seguir para lograr estos objetivos son:

1. Omite las siguientes páginas y comienza a escribir en el cuaderno a partir de la página 98.

Como sé que muchas personas reflexionan mejor ante el folio en blanco, el cuaderno incluye numerosas secciones de este tipo que más allá de sugerencias y principios que he incluido en algunos casos podrás usar como quieras.

2. Empieza por los ejercicios del comienzo del cuaderno.

De carácter opcional, estos ejercicios te prepararán para desarrollar mejor tus propios principios. A lo largo de los años he usado distintas versiones de estos ejercicios para ayudar a otras personas a elaborar un pensamiento basado en principios. Incluso si no los completas al comienzo de la lectura, puedes volver a ellos en cualquier momento.

3. Utiliza este cuaderno junto con la aplicación *Principios en acción* (*Principles in action*).

Hace unos años lancé una versión gratuita de la aplicación iOS y Android de mi libro *Principios*. Dicha solución incluía ejercicios y estudios de caso basados en situaciones de la vida real que hemos vivido en Bridgewater. Quienes han usado la aplicación han quedado encantados. Cuando escribo estas líneas, más de seis mil usuarios han valorado *Principios en acción* con una calificación promedio de 4,9 sobre 5. Debido a que te brinda una experiencia digital complementaria y te sumerge en situaciones varias que

pueden ayudarte a desarrollar principios de forma más útil y perspicaz, creo que la aplicación es el complemento perfecto para este cuaderno.

Como referencia, cuando en el cuaderno veas un código QR puedes seguirlo y así entrar en la aplicación. Pero si la aplicación no es de tu agrado, siéntete libre de omitir su uso.

LOS EJERCICIOS

Hay cuatro ejercicios al comienzo de este cuaderno y uno al final. Creo que te gustará hacerlos y los encontrarás de utilidad, te permitirán mirarte a ti mismo y a tus realidades, y afrontarlas con principios que pueden aplicarse de forma práctica. De este modo verás que casi todo sucede debido a causas que hacen que suceda y que la realidad funciona como una máquina en perpetuo movimiento. Comprender cómo eres y entender hasta qué punto eres parte de esta máquina te ayudará a obtener mejores resultados, porque 1) sabrás cómo funciona la realidad, 2) te conocerás a ti mismo y sabrás cuál es tu comportamiento más probable ante cada circunstancia, y 3) desarrollarás principios con los que obtendrás los resultados que desees, conducirás mejor tu vida y lograrás tus objetivos.

Ejercicio 1. Reflexiona sobre cómo eres

Las cualidades genéticas que heredaste y las influencias de tu entorno te han dado una naturaleza y han definido tus preferencias vitales. Esto significa que algunas metas y caminos te convienen más que otros. Por eso es mejor conocer tu naturaleza y seguir el sendero adecuado. De esa forma descubrirás qué principios son mejores para ti, a diferencia de otros principios que encajan mejor en la experiencia de los demás. Esto es así con independencia de que algunos principios sean apropiados para todas las personas. Por ejemplo, «conócete a ti mismo» y «sé fiel a ti mismo» son principios atemporales y universales, de modo que este ejercicio pretende ser el primer paso para que los apliques en tu propia vida.

Ejercicio 2. Cómo pasar de circunstancias concretas al cultivo de principios que te permitan afrontar mejor la realidad

Este ejercicio te ayudará a pasar de a) «casos presentes» (es decir, situaciones que enfrentas en el presente) a entender tales circunstancias b) como «una de éstas» (y establecer de esa forma una clasificación según los tipos de escenarios que pueden surgir) hasta llegar a c) los «principios» que utilizarás para afrontar ese tipo de situación. Por este camino desarrollarás una plantilla para establecer por escrito cómo quieres reaccionar ante una u otra situación. Si sigues esa plantilla con frecuencia, empezarás a actuar de forma más intuitiva y a pensar de una manera basada en principios. A medida que llegues a las páginas en blanco del cuaderno y empieces a escribir tus propios principios, encontrarás una serie de principios y gráficos tomados de mi primer libro, *Principios*. He seleccionado aquellos que a través de redes sociales un mayor número de personas me han transmitido que los han encontrado más útiles. Esos principios y gráficos son sólo una invitación para tu reflexión: lo más importante es que por encima de todo realices una reflexión profunda sobre tus experiencias vitales y de esa forma puedas establecer principios que funcionen bien para ti.

Ejercicio 3. Domina el proceso de cinco pasos con el que obtendrás lo que quieres en la vida

He desarrollado un proceso de cinco pasos que resulta de gran ayuda para lograr el éxito. Me gustaría compartirlo contigo. El proceso consiste en 1) tener objetivos claros, 2) identificar y no tolerar los problemas que se interponen entre tú y tus metas, 3) diagnosticar con exactitud los problemas para llegar a sus causas últimas, 4) trazar un plan para sortearlos y, por último, 5) hacer lo necesario para que estas estrategias se conviertan en resultados. Al desarrollar una y otra vez el proceso de cinco pasos podrás actuar cada vez con más rapidez y dominar el proceso, evolucionando y mejorando con cada intento. El objetivo de este ejercicio es darte la destreza para utilizar este proceso en tu propia vida. Para hacerlo te guiaré a través de los cinco pasos, uno por uno, apelando a ejemplos de tu propia vida o de tu trayectoria laboral. Luego, cuando llegues a las páginas del cuaderno dedicadas a la reflexión, encontrarás una serie de indicaciones de este proceso de cinco pasos que podrás usar como ayuda para alcanzar tus metas futuras.

Ejercicio 4. Aprende a superar tus dos barreras más grandes y a aprovechar al máximo tus errores

Por desgracia, en general, los errores se tratan como algo de lo que avergonzarse en vez de como oportunidades que te permiten aprender. Descubrí a lo largo de mi vida y carrera profesional que mis peores errores solían ser las mejores experiencias de aprendizaje, y que a menudo incurrí en ellos porque actué de forma ciega. En otras palabras, me equivoqué como resultado de dos grandes barreras que todos tenemos: nuestro ego y nuestros puntos ciegos. Estas barreras se explican por la manera en que está conectado nuestro cerebro y pueden llegar a ser un gran impedimento para la consecución de nuestros objetivos. La buena noticia es que podemos superarlas mediante lo que llamo una «apertura radical de miras». Este ejercicio te hará reflexionar sobre tu propio ego y tus puntos ciegos para aprender de forma práctica qué significa tener una mentalidad radicalmente abierta y reorientar tu modo de pensar para que puedas identificar mejor tus errores y no verlos como algo de lo que avergonzarte, sino como las mejores oportunidades que tienes para aprender. Al final del ejercicio te ofrezco una plantilla basada en el «registro de problemas» que creé en Bridgewater para alentar a las personas a sacar a la luz sus errores y así aprender y mejorar.

Ejercicio 5. Comprende en qué momento del viaje de la vida te encuentras y en qué momento se encuentran las personas que te importan

Como expliqué antes, he llegado a la conclusión de que casi todo sucede una y otra vez por razones que casi siempre son las mismas. Por eso para lograr una buena comprensión de cualquier asunto vale la pena aprender cómo se da una circunstancia típica y analizar las relaciones de causa y efecto que intervienen y determinan el modo en que se desarrolla. De igual manera que el médico que ha visto a un mayor número de pacientes con un tipo de enfermedad tendrá una comprensión más completa de esa dolencia, cuantos más casos veas, más comprenderás cómo se desarrolla cada tipología situacional y qué diferencias hay entre ellas. Esto es tan cierto para los ciclos de vida de las personas como para cualquier otro aspecto de la existencia. Y si bien no hay dos vidas idénticas, la mayoría de nosotros experimenta una secuencia similar de acontecimientos importantes y puntos de decisión que van determinando su existencia. La sección final del diario, el «ejercicio del arco de la vida», te impulsará a reflexionar sobre estas cuestiones: en qué momento te encuentras de tu ciclo vital, en qué momento de su propio ciclo están las personas que te importan y qué podéis hacer todos para acercaros mejor al futuro. Éste es el ejercicio favorito de la mayoría de la gente, así que, aunque hayas llegado al final del cuaderno, no lo pases por alto.

EJERCICIO 1

**Reflexiona
sobre cómo eres**

Parte I.

¿CÓMO ESTÁS PROGRAMADO?

Todos tenemos diferentes atributos que se traducen en fortalezas, valores y preferencias. Estas cualidades hacen que cada uno de nosotros sea como es. Y al saber cómo eres, estás mejor equipado para descubrir qué necesitas hacer para obtener lo que quieres.

Es decir, es básico para el éxito encontrar la coincidencia entre **cómo eres** y el **camino en el que te encuentras**.

Siempre hay un camino correcto. A menudo hay varios. Por eso tienes que entenderte a ti mismo y encontrar tu camino. De igual modo, si estás trabajando con otros, puedes ayudar a que ellos encuentren su camino.

Vi esto con claridad durante el proceso de construcción y gestión de mi empresa. Observé que las personas que la componían eran muy diferentes, lo que me llevó a hablar con psicólogos, psiquiatras, neurocientíficos y expertos en personalidad, así como a leer muchos libros sobre las diferentes formas de pensar que tiene cada uno. Descubrí que, en áreas como el sentido común, la creatividad, la memoria, la capacidad de síntesis, la atención al detalle, etcétera, nacemos con diferentes fortalezas y debilidades. Éstas se desarrollan a través de nuestras experiencias. Si bien examinar de forma objetiva estas diferencias hace que muchas personas (incluidos científicos) se sientan incómodas, eso no significa que no sea necesario. Así, a lo largo de varias décadas seguí con mis conversaciones e investigaciones, y adquirí muchos conocimientos que me han ayudado y que creo que pueden ayudarte a ti.

(En el capítulo «Comprender que las personas están programadas de manera muy diferente», de mi libro *Principios*, describo con más detalle mis hallazgos sobre esta cuestión. El fragmento está disponible también en la app *Principios en acción*.)

En mi investigación aprendí que las evaluaciones del perfil de personalidad son muy útiles para arrojar luz sobre las distintas formas de pensar que tiene la gente y cómo podemos ayudar a que cada uno se entienda mejor a sí mismo y a los demás. Esto propicia relaciones de trabajo más fructíferas y una mejor adecuación a las obligaciones profesionales, lo que a su vez hace que seamos más felices y eficientes. Usé muchas evaluaciones y descubrí que ninguna tenía todo lo que yo quería ni identificaba ciertas características que había aprendido a buscar por mi experiencia como director de empresa. También quería que las ideas que desarrollamos estuvieran disponibles y fueran de libre acceso para todos. Por eso, con la ayuda de grandes psicólogos, como los doctores Adam Grant, Brian Little y John Golden, construí el sistema de evaluación *PrinciplesYou*, basado en el marco de referencia de los «cinco grandes tipos de personalidad», un campo que ha sido muy investigado y que la mayoría de los expertos tienen en buena consideración. *PrinciplesYou* es hoy un marco de referencia para más de un millón de personas en todo el mundo y ha sido muy reconocido por su gran eficacia.

Dura unos 20 o 30 minutos y es un primer paso para comprender mejor tu naturaleza, así como, mediante una función de relación,

la naturaleza de con quien interactúas.
También entenderás y gestionarás de forma más acertada las relaciones que entablas.
Para quienes dirigen organizaciones, hemos desarrollado *PrinciplesUs*, que ayuda a procesar mejor las dinámicas de equipo.

Una vez que hayas completado la prueba, recopila tus resultados, imprímelos y adjúntalos en esta sección del libro.

Esta evaluación no sólo te ayudará a comprenderte mejor a ti mismo, sino que si compartes tus hallazgos o usas la función de relación que ofrece la aplicación, también facilitará que otros te entiendan mejor. Es posible que algunas personas ya hayan realizado este tipo de análisis de personalidad por su cuenta y, sin duda, no hay ningún problema en que así sea. Lo que pediría a esos lectores es que impriman o anoten sus resultados en esta sección del cuaderno, si bien también pueden omitir esta parte del ejercicio y simplemente usar como guía las preguntas de reflexión que siguen a continuación. Por supuesto, el test que permite establecer los distintos tipos de personalidad depende de las preferencias que expreses. Por eso es importante ser sincero, y cuando conozcas los resultados, decide si lo que te dice la evaluación es cierto y, más importante aún, qué harás al respecto.



**COMPLETA AQUÍ
TU EVALUACIÓN
*PRINCIPLES YOU***