

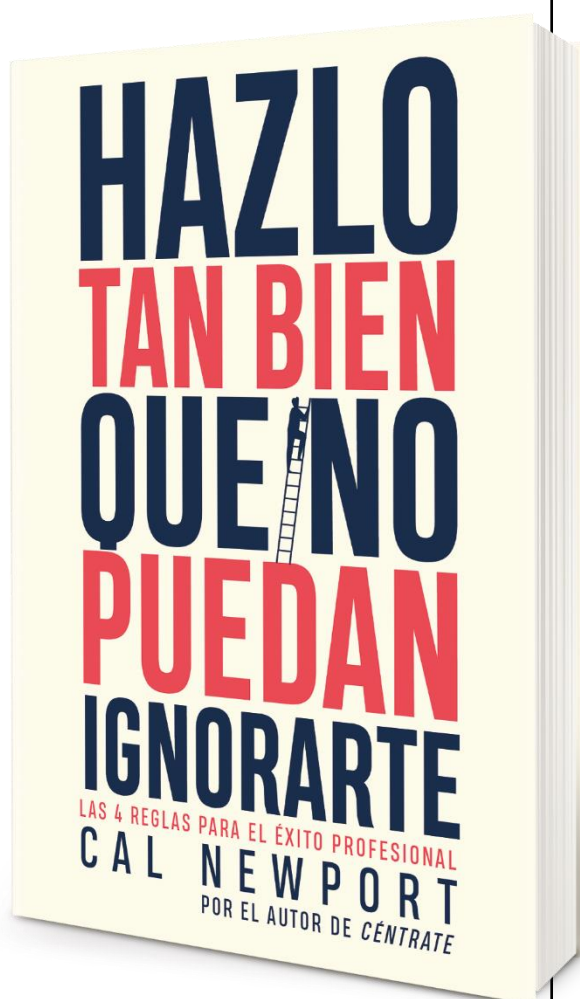
PENÍNSULA

Hazlo tan bien que no puedan ignorarte

CAL NEWPORT

**LAS 4 REGLAS PARA
EL ÉXITO PROFESIONAL**

Del autor del *best seller*
'Céntrate'. Un libro para
reconciliarte con tu trabajo y
alcanzar la felicidad laboral



A LA VENTA EL 3 DE JULIO

PARA AMPLIAR INFORMACIÓN, CONTACTAR CON:

Erica Aspas | Responsable de Comunicación Área de Ensayo
689 771 980 | easpas@planeta.es

SINOPSIS

Vivimos en una relación compleja con el trabajo. Se ha instaurado la creencia de que todos tenemos una pasión oculta, una vocación que rige nuestro camino profesional y que debe conducirnos hacia la felicidad laboral. Sin embargo, la realidad es que cada vez hay más gente descontenta, frustrada e insatisfecha.

Tras pasar tiempo con todo tipo de expertos que disfrutan de su trabajo de forma genuina, Cal Newport desvela que la clave de la satisfacción profesional no radica en encontrar una supuesta pasión oculta, sino en el esfuerzo sostenido y el desarrollo continuo de nuestras habilidades y talentos. Lo esencial no es lo que hacemos para ganarnos la vida, sino cómo lo desempeñamos: la verdadera vocación se forja con el tiempo.

Como en sus anteriores obras, en especial *Céntrate*, Newport consigue dos cosas a la vez. La primera es desentrañar uno de los males que nos afligen, entender el mundo en el que vivimos y los obstáculos que encontramos. La segunda es dotarnos de herramientas que nos ayuden a vivir en él y a sacar lo mejor de nosotros mismos.

EL AUTOR



Cal Newport es profesor de Ciencia computacional en la Universidad de Georgetown y autor de libros sobre la intersección entre tecnología y cultura de gran éxito internacional. Destaca en especial *Céntrate (Deep Work)*, traducido a más de cuarenta idiomas. Escribe con frecuencia para *The New Yorker*, *The New York Times*, *Wired* y colabora con la radio NPR. Su blog, *Study Hacks*, que lanzó en 2007, recibe más de tres millones de visitas al año. No lo encontraréis en Twitter, Facebook o Instagram, pero sí en casa con su familia, o escribiendo ensayos para su página web calnewport.com.

ÍNDICE

Introducción: La pasión del monje	11
REGLA 1. NO SIGAS TUS SUEÑOS	
1. La “pasión” de Steve Jobs	25
2. La pasión es infrecuente	32
3. La pasión es peligrosa	40
REGLA 2. HAZLO TAN BIEN QUE NO PUEDAN IGNORARTE	
4. La claridad del artesano	49
5. El poder del capital laboral	61
6. Capitalistas del trabajo	75
7. Convertirse en un artesano	88
REGLA 3. RECHAZA UN ASCENSO	
8. El elixir del trabajo soñado.....	115
9. La primera trampa del control	124
10. La segunda trampa del control	130
11. Evitar las trampas del control	140
REGLA 4. PIENSA EN PEQUEÑO, ACTÚA A LO GRANDE	
12. La vida con sentido de Pardis Sabeti	151
13. Tener una misión requiere capital	158
14. Una misión requiere apuestas bajas	169
15. Una misión requiere un mercado	182
Conclusión	195
Glosario	223
Resumen de perfiles profesionales	231
Agradecimientos.....	245
Notas	247

ALGUNOS EXTRACTOS DE LA OBRA

Introducción. La pasión del monje

«**Haz aquello que te apasione**» es un consejo peligroso.

Thomas se hizo esta reflexión en el último sitio que cabría imaginar. Paseaba por un camino entre el bosque de robles que rodea la cuenca del monte Tremper, uno de los muchos que cruzan las casi cien hectáreas del monasterio zen que tiene en ese rincón de las Catskills su sitio desde principios de 1980. Thomas había pasado allí la primera mitad de su estancia de dos años como novicio. [...] Sin embargo, aquella tarde, erguido en medio del robledal, comenzó a llorar mientras **su fantasía se hacía añicos.**»

««Después de dos licenciaturas en Filosofía y Teología y un máster en Religiones Comparadas, Thomas decidió que la práctica del budismo zen era la clave para **vivir una vida con sentido.** «Había tantas conexiones entre la filosofía que estudiaba y el budismo que me dije: **basta con que practique el budismo para responder a las grandes preguntas**», me explicó.»

«Pasado un tiempo, ese sueño evolucionó hasta transformarse en la idea de que **debía hacerse monje.** «Me construí una **fantasía desbordada** acerca de la práctica del zen y la vida en un monasterio — me explicó—. Acabó por representar un sueño hecho realidad.» Cualquier otra tarea empalidecía comparada con esta **ilusión**: estaba entregado en cuerpo y alma a seguir aquello que le apasionaba.»

«No mucho tiempo después de superar el *mu koan*, Thomas hizo su **descubrimiento acerca de la pasión**, mientras caminaba entre los mismos árboles que le habían desentrañado el *koan*. Armado con la intuición que le aportó superar el acertijo, empezó a comprender las lecciones, antes oscuras, que los monjes veteranos ofrecían casi a diario. [...] Era eso lo que ofrecía la vida como monje zen: una **contemplación cada vez más elaborada de esa intuición fundamental.**»

««La verdad es que no había cambiado nada. **Era exactamente la misma persona, con las mismas preocupaciones y angustias.** Un domingo a última hora de la tarde llegué a esta conclusión, y empecé a llorar.»

Thomas había perseguido su sueño hasta el monasterio zen de las montañas, con la creencia, compartida por muchos, de que **la clave para la felicidad es identificar la verdadera vocación y después perseguirla con todo el valor que se pueda reunir.**»

«Tal y como descubrió, el **camino a la felicidad** — al menos en lo que se refiere a la forma en la que uno se gana la vida— es más complicado que **responder a la clásica pregunta: ¿qué hago con mi vida?**»

«Hacia el verano de 2010 estaba obsesionado con responder a una pregunta muy simple: **¿por qué algunas personas terminan amando lo que hacen, mientras que muchos otros no son capaces de conseguir ese objetivo?** Esa fue la obsesión que me condujo hasta gente como Thomas, cuyas vidas contribuyeron a reafirmar una intuición que hacía tiempo que

sospechaba certera: cuando se trata de conseguir el trabajo de tus sueños, **hacer caso al corazón no es un consejo muy útil.**»

«He aquí lo que puede esperarse de las páginas que siguen:

Como ya se ha visto, no avancé demasiado hasta que me di cuenta, como le ocurrió a Thomas antes que a mí, de que la sabiduría convencional acerca del éxito profesional — **«persigue tus sueños»**— presenta serios **defectos**. No solo no alcanza a describir cómo mucha gente termina por embarcarse en carreras apasionantes, sino que, para muchos otros, consigue empeorar aún más las cosas. Puede llevar a **cambios de trabajo crónicos y a una angustia** inextinguible cuando, como le ocurrió a Thomas, la realidad no está a la altura de lo soñado.»

«El desarrollo del libro está hilvanado con un mismo hilo conductor: **la importancia de las aptitudes**. He descubierto que las variables que hacen grande un gran trabajo son escasas y valiosas. Para encontrarlas en la vida laboral se necesita ofrecer a cambio algo que sea también escaso y valioso. En otras palabras, **hay que ser bueno en algo, hay que hacerlo muy bien, si se espera tener un buen empleo.**»

REGLA 1. NO SIGAS TUS SUEÑOS

La “pasión” de Steve Jobs

«[...] muchos de los millones de personas que vieron el vídeo se emocionaron al ver a Steve Jobs, un gurú del pensamiento iconoclasta, poner su sello de aprobación sobre ese consejo popular tan atractivo, al que denominé la **hipótesis de la pasión.**»

«Aquellos que tienen la suerte de poder elegir algo en la vida reciben un bombardeo constante desde la infancia, y se les dice que **adoren a los valientes que se atreven a seguir su pasión**, y que sientan **lástima por los autómatas conformistas** que se aferran a lo seguro. En caso de dudar de la ubicuidad de este mensaje, basta con dedicar unos minutos a ojear la sección de libros de empresa de cualquier librería. Después de los manuales técnicos sobre cómo escribir un currículum y sobre las entrevistas de trabajo, cuesta encontrar un libro que no proclame la hipótesis de la pasión [...]»

«Sin embargo, aquí aparece un problema latente: **tras superar las frases motivacionales** y profundizar en los detalles de cómo empezaron algunas personas apasionadas por su trabajo, como Steve Jobs [...], el asunto se vuelve mucho más complejo. Se van encontrando matices que, una vez agrupados, desvelan la verdadera naturaleza de la hipótesis de la pasión y conducen a un **descubrimiento perturbador: Puede que «Sigue tu pasión» sea un pésimo consejo.**»

«La Regla 1 está pensada para desarrollar mi argumentación contra la pasión, dado que esta idea — que «seguir tus sueños» es un mal consejo— supone el **fundamento de todo lo que sigue**. Tal vez lo mejor sea empezar desde el principio, con la **verdadera historia de Steve Jobs** y la fundación de Apple.»

«Cuento estos detalles porque revelan a alguien que **no parece demasiado apasionado por la tecnología y el emprendimiento**, y aun así menos de un año después Jobs puso en marcha Apple. En otras palabras, en los meses previos al arranque de su compañía visionaria, Steve

Jobs era una especie de joven conflictivo que buscaba la iluminación espiritual, y **solo se enzarzaba con la electrónica cuando esta le prometía un retorno económico rápido.**»

«Si cuento la historia de Steve Jobs es porque, a la hora de encontrar un trabajo satisfactorio, **los detalles importan**. Si un joven Jobs hubiese seguido **su propio consejo** y se hubiese dedicado a perseguir solo el trabajo que amaba, lo más probable es que **hoy fuese uno de los maestros más conocidos del centro zen de Los Altos.**»

La pasión es infrecuente

««Existe en las películas una idea de que cada cual debe perseguir sus sueños — les dijo Glass—, pero no me la creo. **Las cosas van pasando por etapas.**»

Glass enfatizó que para hacerlo bien en cualquier cosa hacía falta tiempo, recordando los muchos años que le llevó a él dominar la radio hasta el punto de tener algo interesante que decir. «La clave está en **obligarse a trabajar bien, obligar a las habilidades a nacer**; esa es la fase más dura», afirma.»

«Otras entrevistas también exponen esa misma idea: **es difícil predecir por adelantado lo que se acabará queriendo.**»

«Todas estas entrevistas enfatizan algo importante: las carreras profesionales interesantes tienen, muchas veces, **orígenes complejos**, que **contradicen la idea simple de que lo único que hay que hacer es lo que nos apasiona.**»

«¿Por qué algunas personas disfrutan de su trabajo y muchas otras no? He aquí un resumen muy sencillo sobre la investigación científica que se ha realizado en esta área: existen muchas **razones complejas para lograr la satisfacción laboral**, pero la noción reduccionista de hacer coincidir el puesto de trabajo con un sueño previo no es una de ellas. Pero Wrzesniewski no se detuvo ahí e indagó entre los administrativos para averiguar **por qué juzgaban su trabajo de modos tan diversos**, y descubrió que el factor más importante **a la hora de considerarlo una vocación era el número de años que llevasen en él**. Dicho de otro modo, cuanto más experiencia tuviesen como administrativos, más probable era que les encantase su trabajo.»

«En la investigación de Wrzesniewski, los empleados más felices y apasionados no son los que persiguieron sus sueños hasta que estos les condujeron a un empleo, sino aquellos que **habían dedicado suficiente tiempo para conseguir ser muy competentes en lo que hacían**. Si se piensa, tiene sentido. Después de años de experiencia, se tiene el tiempo suficiente como para ser mejor en lo que se hace, lo que contribuye a desarrollar una **sensación de eficacia**. También permite establecer **lazos más fuertes con los compañeros** y da la oportunidad de presenciar más ejemplos de cómo el trabajo que uno hace **sirve a otros de ayuda.**»

«La TAD (**Teoría de la Autodeterminación**) afirma que la motivación, tanto en el puesto de trabajo como en otros ámbitos, precisa que se satisfagan **tres necesidades psicológicas**; son factores denominados «nutrientes», indispensables para sentirse intrínsecamente motivado en el trabajo:

Autonomía: el sentimiento de control sobre el día a día, y de que las acciones tienen importancia.

Competencia: el sentimiento de ser bueno en lo que se hace.

Conexión: el sentimiento de conectar con otras personas.»

«En otros términos, **trabajar adecuadamente importa más que encontrar el trabajo adecuado.**»

La pasión es peligrosa

«Incluso si se acepta mi proposición de que la hipótesis de la pasión tiene fallos, en este punto se podría responder: ¡y a quién le importa! **Si la hipótesis de la pasión sirve para que alguien, o incluso unas pocas personas, dejen un mal empleo o pongan a prueba sus carreras profesionales, cabría afirmar que entonces ya ha cumplido una función**, por lo que el hecho de que este cuento de hadas se haya extendido tanto no debería preocuparnos. No estoy de acuerdo. Cuanto más estudio este asunto, más cuenta me doy de que la hipótesis de la pasión **consigue convencer a la gente de que en algún lugar existe un trabajo «adecuado» mágico esperándoles**, y de que, si lo encuentran, reconocerán de inmediato que ese era el trabajo que estaban llamados a desempeñar. El problema, desde luego, viene cuando **fracasan en su búsqueda y llegan las desgracias**, como el cambio de trabajo crónico y la desconfianza en uno mismo.»

«Entre los **jóvenes**, tal vez el colectivo más interesado por el papel del trabajo en sus vidas, **el 64 por ciento confiesa hoy que es muy infeliz en su empleo**. Es el mayor índice de insatisfacción jamás registrado, en cualquier grupo de edad, en las dos décadas de existencia del estudio. En otras palabras, nuestro experimento intergeneracional con la planificación laboral centrada en la pasión puede considerarse un fracaso; **cuanto más nos centramos en amar lo que hacemos, menos terminamos amándolo.**»

«Algunos de los interlocutores a los que he expuesto mis ideas han acudido a ejemplos de este tipo para **descartar mis conclusiones** acerca de la pasión. «Existen casos de personas que persiguieron sus sueños y triunfaron», dicen, «por lo que “persigue tus sueños” tiene que ser un buen consejo», pero es un **error de razonamiento. Que se den unos pocos casos en los que una estrategia funciona no significa que sea efectiva para todo el mundo.**»

REGLA 2. HAZLO TAN BIEN QUE NO PUEDAN IGNORARTE (O LA IMPORTANCIA DE LAS PROPIAS HABILIDADES)

La claridad del artesano

«En el que presento dos formas distintas de pensar sobre el trabajo: la perspectiva del artesano, centrada en **el valor que produce nuestro trabajo**, y la **perspectiva de la pasión**, centrada en el valor que nuestro trabajo nos aporta. Casi todo el mundo adopta la perspectiva de la pasión, pero en este capítulo explico que **la del artesano es la base para ejercer una profesión que amemos.**»

«Escuché la frase en los cinco primeros minutos de la entrevista, cuando Rose le pidió [a Steve Martin] un **consejo** para los aspirantes a actores.

«Nadie hace caso [de mi consejo], porque no es la respuesta que quieren oír — dijo—. Lo que quieren escuchar es: “Así se consigue un agente, así se escribe un guion”... pero lo que siempre les digo es: **“Sé tan bueno, hazlo tan bien, que no puedan ignorarte.”**»

«En respuesta al ambiguo resoplido de Rose, marca de la casa, Martin defendió su consejo: **«Si piensas en ser realmente bueno, la gente acabará acudiendo a ti».**»

«Entendí de forma intuitiva que era parte fundamental en la **construcción de una carrera notable**, y eso fue lo que me llevó hasta Jordan Tice: para entender la frase debía comprender antes a la gente que vive de acuerdo con ella.

Al escuchar a Jordan hablar de su rutina me sorprendió el enfoque martiniano en el producto de su trabajo. Como se ha visto, le encantaba pasar horas y horas, a diario, semana tras semana, en una habitación apenas amueblada, casi monástica, agotándose en pos de una nueva forma de tocar, y **todo por la creencia de que eso añadiría algo importante a la canción que estaba escribiendo. Esta dedicación al resultado final, descubrí, también explicaba su inalterable modestia.**»

«Si la perspectiva del artesano se centra en lo que uno puede aportar al mundo, **la perspectiva de la pasión lo hace en lo que el mundo le puede aportar a uno.** Esta es la forma de entender el trabajo de la mayoría de la gente.»

«Si se accede al mercado laboral con la perspectiva de la pasión, **las tareas anodinas o las frustraciones propias de la burocracia corporativa pueden acabar resultando casi imposibles de sobrellevar.**»

«En segundo lugar, y de un modo más serio, **las cuestiones íntimas** que guían la perspectiva de la pasión — ¿quién soy? y ¿qué quiero en el fondo?— son **imposibles de responder.** ¿Es esto lo que soy en realidad? y ¿Esto me gusta? casi nunca pueden contestarse con un claro sí o no. Dicho de otro modo, **la perspectiva de la pasión es una garantía casi infalible para la insatisfacción crónica y la confusión**, lo que explica, posiblemente, que Bronson reconozca a las pocas páginas de su epopeya de la búsqueda de empleo, ¿Qué hago con mi vida?, que, «si hay un sentimiento compartido por todos los que aparecen en este libro, es el de estar **perdidos en la vida**».»

El poder del capital laboral

«La teoría económica básica enseña que, **si se quiere algo escaso y valioso, a cambio se deberá ofrecer también algo escaso y valioso.** Oferta y demanda, nivel básico. Por lo tanto, si quieres un trabajo genial, tendrás que dar a cambio algo de gran valor.»

«La teoría del capital laboral de los grandes trabajos

-Las características que definen un **trabajo genial son escasas y valiosas.**

-La ley de la oferta y la demanda enseña que, si se quiere un trabajo así, habrá que ofrecer a cambio habilidades escasas y valiosas, **ser muy competentes en alguna área.** Esas habilidades pueden llamarse **capital laboral.**

-La **perspectiva del artesano**, con su implacable foco en «hacerlo tan bien que no puedan ignorarte», es una estrategia que **se adapta bien a la adquisición de ese capital laboral.** Por eso vence a la perspectiva de la pasión si el objetivo es alcanzar el puesto de trabajo soñado.»

«Para ayudar a John elaboré una lista de las **tres cualidades que determinan que un trabajo no cumple las condiciones** para convertirse en el soñado:

Tres circunstancias que desaconsejan aplicar la perspectiva del artesano

-El trabajo ofrece **pocas oportunidades de destacar** mediante el desarrollo de habilidades relevantes que sean escasas y valiosas y que nos hagan competentes en un área.

-**Se centra en algo que parece inútil**, e incluso perjudicial para el mundo.

-Te obliga a **trabajar con personas que te producen rechazo.**»

Convertirse en un artesano

«La **diferencia de destreza** a los dieciocho años no tenía tanto que ver con el **número de horas** que habíamos practicado cada uno — aunque en total seguramente él sumase más, no estábamos tan lejos—, **sino con lo que hicimos durante esas horas.**»

«Sus primeras lecciones no solo le obligaron a **ir más allá de su zona de confort**, sino que **también le proporcionaron una crítica inmediata** a lo que estaba haciendo. El profesor siempre estaba allí, me contó, «para levantarse y enseñarme si me cargaba una canción.»

«Así se explica, por tanto, que Jordan me haya dejado muy atrás. **Yo tocaba. Él ensayaba.** El músico de estudio de Nashville, Mark Casstevens, suscribe esta dedicación constante a **forzar las destrezas.**»

«La idea central de este capítulo es que la diferencia de estrategia que distingue al guitarrista normal, como yo, de las estrellas como Tice y Casstevens no ocurre solo con la música. **Esa dedicación a mejorar las destrezas y a recibir una crítica inmediata supone la base** de un principio más universal, que — cada vez estoy más convencido— es la clave para adquirir con éxito capital laboral en casi cualquier área.»

«La idea de que la excelencia en la ejecución de tareas complejas **requiere un nivel crítico de práctica mínimo** emerge una y otra vez en los estudios de los expertos. De hecho, los investigadores han determinado la que creen que es la **cifra mágica para la verdadera maestría: diez mil horas.**»

««Cuando un experto exhibe su enorme habilidad en público, su conducta parece tan innata que **cabe la tentación de atribuirla a un talento especial** — apunta Ericsson—. Sin embargo, cuando los científicos tratan de cuantificar ese supuesto talento innato... no encuentran ninguna destreza sobresaliente.» En otros términos, dejando de lado algunos casos marginales — como la altura en los jugadores de baloncesto, o la corpulencia en un futbolista—, **los científicos no han sido capaces de hallar evidencias de que las habilidades naturales expliquen el éxito de los expertos.** Lo que determina la excelencia es la **acumulación de práctica deliberada**, una y otra vez.»

«Los cinco **hábitos** del artesano

*Paso 1: Definir en qué **mercado de capital** estás.*

Paso 2: Identificar el tipo de capital.

*Paso 3: Definir **qué es «bueno».***

*Paso 4: **Estirar y destruir.***

*Paso 5: **Sé paciente.***»

REGLA 3. RECHAZA UN ASCENSO (O LA IMPORTANCIA DEL CONTROL)

El elixir del trabajo soñado

«El sueño de dejar atrás una vida ajetreada y montar una granja, o cualquier otra forma de **vida en armonía con la naturaleza**, es la **fantasía perenne del oficinista**. [...] Es innegable que hay algo atractivo en el trabajo al aire libre, con el sol en la espalda y sin pantallas a la vista. Pero ¿qué es?»

«Esto es lo que más me sorprendió de su caso: en lugar de decidir un día que su pasión era el campo y lanzarse a montar una granja, para cuando comenzó a dedicarse en serio a la agricultura en 2001, fecha en la que compró sus primeras tierras, **ya había estado adquiriendo con esfuerzo el capital laboral necesario durante casi una década**. Esto puede ser **menos sexi que la fantasía de abandonar un día el trabajo** y despertarse al día siguiente con el canto del gallo, pero encaja con lo que se ha visto en las dos reglas anteriores: **debes ser bueno en algo y hacerlo bien antes de esperar encontrar un buen trabajo**.»

«Ryan y Sarah tienen un **control** enorme sobre su trabajo, y eso es lo que hace del estilo de vida de Red Fire algo tan atractivo. Pero esto no ocurre solo en el caso de los agricultores. Décadas de investigación han identificado esta característica como una de las más importantes a la hora de vivir **una vida más feliz, con más éxito y con más sentido**.»

«**Los negocios obsesionados con el control centralizado crecieron a una tasa cuatro veces inferior a la de la competencia**. En otro estudio, que leí mientras investigaba para este libro, afirmaba que la **autonomía con la que podían trabajar los profesores** de un instituto no solo incrementaba su tasa de promoción laboral, sino que — para sorpresa de los investigadores— revertía la tendencia al fracaso escolar de sus alumnos.»

La primera trampa del control

«Jane había descubierto una verdad cruda del mundo real: **resulta muy difícil convencer a la gente de que te dé dinero**.»

«En otras palabras, **había intentado obtener control sin ningún capital que ofrecer a cambio**, y terminó con un pálido reflejo de la verdadera autonomía.»

«Este caso es un ejemplo claro de la **primera trampa del control**: si se obtiene sin capital, es probable terminar como Jane, Lisa o nuestro diseñador vital frustrado; **disfrutando de toda la autonomía que se quiera, pero sin ser capaces de pagar la siguiente comida**.»

La segunda trampa del control

«Si tuvo éxito, tal y como se verá, fue porque era consciente de la primera trampa del control, descrita en el capítulo anterior, y siempre se aseguró de disponer del suficiente capital laboral antes de pedir más control. Es uno de los motivos principales por los que me interesa su caso: es un **gran ejemplo de control bien gestionado**.»

«Sin embargo, hay un peligro que acecha detrás de su historia. Aunque ella misma dirige su carrera de forma satisfactoria, **el modo de adquirir esa libertad también generó conflictos**.

Casi cada vez que quiso invertir su capital laboral para obtener un mayor control se enfrentó a resistencias. Cuando puso en valor su destreza para solicitar una semana de treinta horas, por ejemplo, su jefe no podía decirle que no (le estaba ahorrando mucho dinero), pero tampoco le gustó, y Lulu necesitó sangre fría para mantener su demanda. De forma similar, **cuando rechazó un ascenso y optó por un puesto mal definido en una empresa recién creada, su entorno no lo entendió.**»

«**El valor no es irrelevante a la hora de crear el trabajo de tus sueños**; Lulu y Lewis, como se ve ahora, necesitaron bastante valor para ignorar la resistencia que había generado esta trampa. La clave puede residir en **saber cuándo es el momento de mostrar valor** en las decisiones laborales. Si sabes medir los tiempos, te espera una vida laboral fantástica, pero si te confundes y caes en la primera trampa al buscar una mayor autonomía, el desastre acechará. El fallo de la cultura del valor, por lo tanto, no es repetir el mensaje de que el coraje es bueno, sino **subestimar la complejidad que supone ponerlo en práctica de una forma útil.**»

Evitar las trampas del control

«Lo que me interesa de Derek es su **pasión por el control**. Toda su carrera ha girado en torno a dar grandes pasos, con frecuencia venciendo la presión, para lograr un mayor control sobre lo que hace y sobre cómo lo hace. [...] Por eso contacté con él por teléfono en Singapur: quería saber cómo había llegado hasta su meta. Más en concreto, le pregunté los **criterios que emplea para decidir qué proyectos emprender y cuáles abandonar**. En esencia, quería ver el mapa con el que había **evitado las trampas del control** descritas en los dos capítulos anteriores.»

««Tengo un principio sobre el dinero que está por encima de cualquier otra norma en mi vida — afirmó—. **Haz aquello por lo que la gente esté dispuesta a pagarte.**»

A continuación, aclaró que se trataba de algo muy distinto al mero hecho de acumular dinero porque sí. Estamos hablando de alguien que donó veintidós millones de dólares y vendió todo lo que tenía después de que le comprasen su empresa. «El dinero es un indicador de valor neutro. **Cuando tratas de ganarlo, estás intentando ser valioso**», me explicó.»

«Si estás sopesando **lanzarte a un objetivo que te otorgará más control** sobre tu vida profesional, busca **pruebas de que la gente está dispuesta a pagarte** por ello. Si las encuentras, sigue adelante. Si no, déjalo pasar.»

REGLA 4. PIENSA EN PEQUEÑO, ACTÚA A LO GRANDE (O LA IMPORTANCIA DE LA MISIÓN)

La vida con sentido de Pardis Sabeti

«Al pasar más tiempo con ella me di cuenta de que esa felicidad nace del hecho de que **ha levantado su carrera sobre una misión clara y emocionante**, algo que no solo da sentido a su trabajo, sino que **le aporta la energía necesaria para vivir una vida más allá del laboratorio**. Su misión, en el ultracompetitivo estilo de Harvard, es muy directa; aspira a la meta de librar al mundo de sus enfermedades más antiguas y mortíferas.»

«**Su misión es el fundamento sobre el que ha construido el trabajo que la apasiona**; así pues, lo que necesitamos entender es la naturaleza de esa estrategia.»

«Pero el capital por sí mismo no es suficiente para convertir una misión en realidad. **Abundan las personas que son buenas en lo que hacen, pero que no han sabido orientar su carrera en una dirección atractiva.**»

«La dureza solo espanta a los soñadores y a los apocados, que dejan más oportunidades a los que, como nosotros, están dispuestos a **dedicarle tiempo a diseñar con cuidado la mejor ruta**, y después ponerse en marcha con **confianza.**»

Tener una misión requiere capital

«Si recuerdo estos casos es porque subrayan un aspecto importante: **las misiones entrañan riesgos.** Como descubrieron Sarah y Jane, el hecho de que quieras que tu trabajo gire en torno a una misión no presupone que todo vaya a ser sencillo.»

«Nos gusta pensar que la innovación nos llega en un momento de **súbito eureka**, en el que se cambia de golpe la forma de ver el mundo, haciendo avanzar de un salto el nivel de conocimiento actual. En mi opinión, en realidad **la innovación es más sistemática.** Nos afanamos por avanzar en vanguardia y descubrimos nuevos problemas que resolver en el adyacente posible, lo que nos abre nuevos horizontes, que nos enfrentan a otros problemas, y así sucesivamente.»

«[...] **una buena misión profesional es parecida a un descubrimiento científico**; se trata de una innovación que espera ser descubierta en el adyacente posible de tu ámbito. Si deseas identificar una misión en tu vida profesional, **deberás posicionarte primero en la vanguardia, el único lugar desde el que puede verse una misión.**»

«Vistas en retrospectiva, estas ideas son evidentes. **Si las misiones que pueden transformar la vida de los demás pudieran encontrarse solo reflexionando y con una actitud optimista, cambiar el mundo sería cosa de niños.** Pero no lo es; de hecho, es muy infrecuente. Esta singularidad, tal y como podemos comprender ahora, se debe a que los grandes descubrimientos exigen primero estar en la vanguardia, algo que resulta duro, con una dureza que por lo habitual evitamos en nuestro trabajo.»

Una misión requiere apuestas bajas

«Una vez **acumulado el capital necesario para identificar una misión**, todavía hace falta averiguar **cómo llevarla a la práctica.** Si no se dispone de una estrategia contrastada para pasar de la idea a la ejecución, entonces, como me ocurre a mí, y a muchos otros, se evitará dar ese paso.»

«**Mi objetivo con esta investigación es determinar cuáles son las estrategias específicas para convertir una gran idea en unos grandes resultados**; esa clase de estrategias que pueden transformar los apuntes de mis cuadernos, de meras ideas en la base de una carrera atrayente.»

«Para maximizar las probabilidades de éxito, deben ejecutarse pequeños experimentos concretos, que ofrecen una información también concreta. Para Chris Rock, una apuesta así supone contarle un chiste a su audiencia y ver si se ríen, mientras que para Kirk puede ser grabar un ejemplo para un documental y descubrir si consigue atraer inversores. Son apuestas que permiten **tantear las vías que rodean a la misión general**, y buscar cuál de ellas es más probable que nos lleve hasta un resultado destacado.»

«Si el capital laboral es el que permite identificar una misión atractiva, **la estrategia de las pequeñas apuestas es la que ofrece las mayores posibilidades de cumplirla con éxito.**»

PENÍNSULA

PARA AMPLIAR INFORMACIÓN, CONTACTAR CON:

Erica Aspas | Responsable de Comunicación Área de Ensayo
689 771 980 | easpas@planeta.es