

A close-up, high-contrast photograph of a wolf's face, focusing on its right eye which is glowing with a bright, yellowish light. The wolf's fur is dark and textured, and the background is a deep, solid blue. The overall mood is intense and mysterious.

Mark Divine
ex comandante de los Navy SEAL
con Allyson Edelhertz

El Método de los Navy SEAL para liderar y vencer

PENSAR COMO LOS MEJORES GUERREROS

cnecta

Pensar como los mejores guerreros

El Método de los Navy SEAL para liderar y vencer

MARK DIVINE

Ex comandante de los Navy SEAL de Estados Unidos
con ALLYSON EDELHERTZ MACHATE

Traducción de
Javier Fernández de Castro

conecta

www.megustaleerebooks.com

Agradecimientos

El presente libro ha sido todo un viaje, pero es solo la primera jornada de un viaje mucho más largo hacia un intrépido nuevo mundo. Naturalmente no lo escribí yo solo y recoge las ideas y los conocimientos que he ido acumulando durante muchos años, y también las de mis numerosos mentores. Ally, mi coautora, me instó y estimuló para que lo mejorase durante cada etapa del camino, organizando mis desordenados pensamientos y haciendo que durante el proceso el libro fuese mejor. ¡Gracias, Ally! Mi editora en Reader's Digest Books, Andrea Au Levitt, aportó una experiencia impagable a la estructura y el tono del libro, mientras que Kevin Moran, mi competente agente, no dejó de buscar editor para *Pensar como los mejores guerreros*, incluso después de que yo me centrara en otros proyectos. Andrea y Kevin, muchas gracias.

Permítaseme dar reconocimiento a mi primer y auténtico mentor, Kaicho Tadashi Nakamura, fundador de Seido Karate. Kaicho y su increíble tribu de pupilos y profesores me proporcionaron un sólido fundamento sobre el que construí mi propia fortaleza mental, mi control emocional y mi firmeza espiritual. Gracias a Kaicho y al equipo Seido.

Mi maestro de yoga, Tim Miller, también merece mención especial. Tim es toda una leyenda en la comunidad del yoga y, por suerte para mí, vive en mi ciudad, Encinitas, California. Tim es el primer instructor estadounidense de yoga acreditado por Pattabhi Jois, el fundador del moderno yoga Ashtanga. Tim y Kaicho me enseñaron que la formación es «el camino» y me enseñaron también a predicar siempre con el ejemplo.

Aprecio inmensamente a Ken Wilber por su increíble contribución a la teoría integral del mundo; mi academia Mente Invencible y este libro están muy influidos por su trabajo. Otros profesores, mentores y amigos a los que

desearía dar las gracias son Tom Brown, de la escuela Tracker; Shane Phelps, de Saito Ninjutsu (Shane fue el inspirador de la filosofía de las Cinco Montañas); Greg Glassman, fundador de CrossFit (él fue quien me dio la idea del entrenamiento físico SEALFIT); Robb Wolf, autor de *The Paleo Solution* (Robb inspiró mis puntos de vista sobre nutrición y alimentación); Jerry Peterson, fundador de SCARS (él me enseñó autoconfianza y me guió en el aprendizaje de ese tema); y los autores Seth Godin, Roy Williams y Steven Pressfield, quienes también me iluminaron mediante sus libros.

En los equipos SEAL tuve la suerte de trabajar con algunos de los más inteligentes, especializados e intensos guerreros del mundo. Ellos guiaron mi desarrollo como SEAL, en especial cuando cometía errores. La lista incluye, pero no se limita, a los almirantes McRaven, Harward, Metz y Bonelli; los capitanes McTighe, Paluso, Wilson y O'Connell; los comandantes Zinke y Washabau; los suboficiales Crampton, Laskey, Naschek y Martin; así como a mis compañeros de los equipos ST-3, SDVT-1, ST-17, NSWG-1 y SOCPAC.

Por su lealtad, destreza y humor doy las gracias a mis equipos de coachs, colaboradores y empleados de SEALFIT y CrossFit, entre ellos a Lance Cummings, Glen Doherty, Chriss Smith, Dan Cerrillo, Brad McLeod, Charlie Moser, Shane Hiatt, Sean Lake, Dan Miller, Dave Castro, Rory McKernan, Greg Amundson, Tony Blauer, Erik Larson, Derek Price, Jeff Grant, Michael Ostrolenk, Stu Smith, Tommy Hackenbruk, Lindsey Valenzuela, Becca Voigt, Kati Hogan, Rich Verneti, Cindy Chapman, Catherine Chapman, Melanie Sliwka, Dave Bork, Will Talbot y John Wornham, por su lealtad, sus capacidades y sentido del humor.

Gracias a Susie y Lees Divine (mis padres), que estuvieron a mi lado y me dieron enseñanzas tan diferentes a lo largo de mi vida. Estoy eternamente agradecido a mi mujer, Sandy, que ha sido una amiga increíble y una colaboradora a lo largo de mi enrevesada trayectoria como emprendedor. También a mi hijo y colega, Devon, que me hace reír y ser honesto. ¡Gracias, Sandy y Devon!

Finalmente no tengo palabras para dar las gracias a mis compañeros de equipo y a sus familias, que tanto han sacrificado por su país. *Hooyah!**

MARK DIVINE

Nota para el lector

Apuesto a que está harto de la vieja y consabida información de autoayuda y liderazgo recalentada y empaquetada una y otra vez.

Quizá sea usted un directivo en busca de nuevas ideas acerca de cómo sobrevivir, o incluso prosperar, en los exigentes entornos económicos y empresariales actuales. A lo mejor es un estudiante que se pregunta qué carrera escoger, cómo entablar relaciones adultas saludables y, en general, cómo pensar y tomar mejores decisiones. O tal vez es una madre que hace malabarismos con su carrera y su marido e hijos, y se pregunta cómo podrá desarrollar todo su potencial cuando se siente solicitada en tantas direcciones. Puede incluso que sea usted un aspirante a Operaciones Especiales que busca una ventaja para mejorar sus probabilidades de ser aceptado.

En cualquier caso, ha elegido el libro adecuado en el momento preciso. *Pensar como los mejores guerreros* es una nueva forma de ver el liderazgo y la excelencia personal, una mirada forjada en los desiertos, junglas, ciudades quemadas y océanos del turbio mundo de las operaciones especiales. He recurrido a mis veinte años de experiencia como oficial de los Navy SEAL, los he condimentado con veinticinco años de artes marciales y quince años de práctica de yoga, y he extraído las lecciones aprendidas en seis exitosas iniciativas empresariales multimillonarias para confeccionar una combinación única, altamente efectiva y accesible que todo el mundo puede utilizar para convertirse en un operador de élite.

Seguro que ha oído usted hablar de los SEAL, o ha visto una demostración de sus vidas y misiones en alguna película o en Discovery Channel. No es un secreto que los SEAL tienen un físico poderoso, pero son también inteligentes. Aunque hay que tener en cuenta lo siguiente: el

programa gradúa en total a menos de doscientos SEAL al año de los millares que intentan ser aceptados. En los seis últimos años, los aspirantes a los SEAL que han pasado al menos tres semanas en los programas de mi academia SEALFIT han tenido éxito en el 90 por ciento de los casos y se han convertido en auténticos hombres rana. ¿Por qué? Porque sé cómo piensa, actúa y se entrena un SEAL. En este libro pretendo revelar esos principios y prácticas y enseñarle a integrarlos en su vida para que pueda tener éxito al máximo nivel en todo lo que haga. La Marina de Estados Unidos ya ha invertido los suficientes dólares de sus impuestos entrenándonos a mis compañeros de operaciones especiales y a mí, de manera que es justa esta pequeña retribución.

La gente me envía emails y me telefonea preguntando si únicamente pueden entrenarse en mi academia los aspirantes a los SEAL. La respuesta es un rotundo «No». De hecho, aunque inauguré el mundialmente famoso programa Kokoro Camp para los SEAL y otros aspirantes a Operaciones Especiales, más del 75 por ciento de los participantes son profesionales de los negocios y otras disciplinas. Opino que si bien no todo el mundo tiene aptitudes físicas, la oportunidad o incluso el deseo de convertirse en un Navy SEAL, cualquiera puede desarrollar la misma fortaleza mental, las cualidades de liderazgo y la actitud ganadora. Si pudiera vender un elixir embotellado que le otorgara a usted la mentalidad de un SEAL, lo haría. Todavía no me lo he planteado, pero este libro es un primer disparo de advertencia.

Confieso con toda humildad que estoy excepcionalmente preparado para escribir este libro. Antes de mi vida en los SEAL yo era un contable con un máster en administración de empresas por la facultad de Económicas Leonard N. Stern de la Universidad de Nueva York, lo cual solo implica que había errado totalmente mi primera profesión. Me quedaría corto si afirmase que no me resultó sencillo asumir a la edad de veinticinco años que había equivocado por completo mi plan de vida y optar por dejarlo todo para satisfacer mi deseo de convertirme en un SEAL... Hacía tiempo que mis padres esperaban que me incorporase al negocio familiar (la empresa Divine Brothers, con ciento veinte años de antigüedad). Para mí el cambio suponía un gran riesgo y una apuesta considerable, tanto personal como profesionalmente. Me habría gustado disponer de una herramienta como

esta, que me ayudase a conocerme y a elegir mejores objetivos cuando terminé el bachillerato a los dieciocho años; sin duda habría ahorrado miles de dólares a mi familia, y a mí mismo un montón de tiempo y sufrimiento.

Mediante un programa especial para quienes carecen de experiencia militar previa, o que no han pertenecido a los Cuerpos de Entrenamiento de Oficiales en la Reserva, la Armada me seleccionó finalmente para la Escuela de Aspirantes a Oficial y me hizo un hueco en el famoso curso básico de Demolición Submarina/SEAL (BUDS). Fui el primero de mi promoción en el curso de 1990 y obtuve la máxima puntuación entre los diecinueve que únicamente terminaron de los 180 miembros de la «clase». En total estuve nueve años en el servicio activo y después once como oficial SEAL de reserva. La Armada me movilizó y me trasladó dos veces a Oriente Medio como oficial de reserva, la última en 2004 a Bagdad.

Pero resultó que después de todo llevaba los negocios en la sangre. Tras mi primer período en activo fundé una cervecería restaurante, me hice cargo de una empresa de hardware y creé <NavySEAL.com>, un portal de formación y apoyo online para aspirantes a los cuerpos de Operaciones Especiales. En 2006, tras ser desmovilizado después de mi último período en la reserva, fundé U.S. Tactical, Inc, que fue contratada por el Mando de Reclutamiento de la Armada para establecer a escala nacional un programa de asesoría para potenciales candidatos a los SEAL. Ese programa logró en su primer año elevar la tasa de aspirantes aprobados del 33 al 80 por ciento. En 2007 decidí ofrecer al público mis servicios como instructor y creé SEALFIT. Desde entonces he formado a millares de personas con los principios esbozados en el presente libro y que se basan en los métodos de instrucción SEAL y en las disciplinas de las tradiciones guerreras de nuestros antepasados, en mi investigación sobre prácticas somáticas y de cuerpo y mente tales como el yoga y el kárate, en mi propia experiencia multidisciplinar, y en la instrucción de la persona en su totalidad (lo que llamo «entrenamiento integral»). He instruido a aspirantes a los SEAL y a Operaciones Especiales así como a toda clase de profesionales y de dirigentes de empresa. Mi laboratorio es mi famosa academia SEALFIT, que forja fortaleza mental mediante una exigente formación tanto en ese plano como en el físico, y he perfeccionado mis técnicas y mi filosofía por medio de mi última iniciativa, la academia Mente Invencible, que imparte

principios mentales, emocionales y espirituales. Incluso yo estoy asombrado por algunas transformaciones que mis alumnos han experimentado y de las que he sido testigo.

Aunque trabajamos en equipos cada Navy SEAL encarna la clase de liderazgo que enseñaré en este libro. Al igual que esos guerreros de élite, un líder que ponga en práctica el Método de los SEAL (MDS) es un o una profesional que primero controla el poder de sus propios pensamientos, emociones, instintos y lo que tiene de único su talento, y al hacerlo se gana la confianza y el respeto de los demás y pasa a ser un líder natural. Por lo tanto, los principios que se ofrecen en este libro crean las competencias individuales del líder; esta metodología es esencial incluso si actualmente en su trabajo usted no disfruta de una posición de liderazgo. Todos los operadores de élite poseen unas poderosas competencias de liderazgo que son vitales para ponerse al frente de uno mismo y de los demás. Aunque me he centrado fundamentalmente en el terreno empresarial, esas mismas competencias le permitirán obtener resultados de primer orden en todos los aspectos de su vida. ¿Qué implica emprender el Método de los SEAL (MDS)?

- Aprender a simplificar y a analizar y valorar su existencia de manera que podrá avanzar con gran determinación, conciencia de misión y unos valores por los que vivir en lugar de limitarse a pensar en ellos. Su vida tendrá sentido y no se arrepentirá de nada.

- Aprender a permanecer sereno y centrado en medio de las peores tormentas a las que deba hacer frente en su vida.

- Desarrollar fortaleza mental para dominar cualquier tarea o reto.

- Cultivar sus poderes intuitivos de toma de decisión y presentir el peligro o la oportunidad cuando se presentan.

- Llegar a ser más equilibrado emocionalmente, lo que le permitirá comprender de dónde parten los demás y así anticipar sus necesidades.

- Convertirse en un líder mejor, más auténtico, respetado, digno de confianza y persuasivo.

- Llegar a ser mejor persona, en definitiva. Su familia, sus equipos y su comunidad saldrán beneficiados con su fortaleza y el mundo será mejor gracias a su contribución.

Me honra que haya elegido embarcarse conmigo en este viaje. Adoptar el MDS no es una opción sencilla: la transformación no se produce de la noche a la mañana, pero empezará a advertir cambios en cómo siente y responde a las cosas tan pronto como empiece a trabajar con estos principios. La clave para obtener resultados extraordinarios es sustituir sus antiguos hábitos por unos nuevos, incluidas viejas formas de pensar, actuar y creer. Si sigue conmigo e integra totalmente en su vida los principios del Método de los SEAL conseguirá cualquier objetivo que se proponga, ya sea lograr un ascenso, iniciar con éxito una nueva empresa, ponerse más en forma, disfrutar de una vida matrimonial y hogareña más satisfactoria, u obtener un título académico.

Usted dominará técnicas sencillas para enfrentarse al cambio, se desenvolverá con soltura en situaciones caóticas y confiará en su instinto. Hará de la perseverancia un hábito, y aprenderá a asumir el riesgo y eliminará el paralizante miedo al fracaso. Cultivará una «actitud de ataque» y su conciencia se hará más profunda, de forma que cada decisión que tome sea un golpe directo definitivo. Aprenderá a pensar de un modo no convencional y a romper las reglas sin traspasar los límites de la aceptación ética.

Un viaje de miles de kilómetros empieza con un simple paso, y usted ya lo ha dado. Trabajemos juntos para recorrer el Método de los Seal desde ahora mismo. *Hooyah!*

MARK DIVINE
Encinitas, California, 2013

INTRODUCCIÓN

Liderar desde el campo de batalla

No puedes viajar interiormente y que tu exterior permanezca inmutable.

JAMES ALLEN (1864-1912),
filósofo y escritor británico

Septiembre de 1990. Estaba yo con mis compañeros de promoción ante trescientos invitados, personal y alumnos del Centro de Entrenamiento Bélico Especial de la Armada durante la ceremonia de graduación, a punto de convertirme en algo que para muchos es solo un sueño: un *auténtico buzo de los SEAL*. Solo unos meses antes me encontraba en la ciudad de Nueva York y era un muchacho conservador e hiperactivo que vivía el prototipo del sueño americano. Había renunciado a la fantasía infantil de combatir a los malos y rescatar a damiselas en apuros y aceptado alegremente la presión cultural en favor de la vía corporativa en la que acumulaba títulos con la vista fija en un futuro opulento. El pequeño tamborilero redoblaba su tambor y, como muchos de ustedes, desfilaba ajeno al redoble más sutil en mi interior.

El camino emprendido me condujo a la contabilidad y la asesoría. Quizá el suyo le haya llevado a la medicina, el derecho, la banca, la tecnología de la información o cualquier otro campo tradicional. Unos años más tarde usted se encontró profundamente inmerso en una profesión. Es posible que siga amando su trabajo pero que se pregunte por qué triunfar en su profesión no ha comportado en otros aspectos de su vida paz y felicidad. O quizá un día se ha visto a sí mismo preguntándose cómo había llegado ahí, o lo que es peor, qué estaba haciendo ahí. O quizá, igual que yo, se encontró un día cuestionándose por qué no era feliz o planteándose si no habría tomado un camino vital equivocado.

La proverbial gota que colmó el vaso cayó cuando luchaba contra la idea de abandonar Nueva York. No me satisfacía mi vida cotidiana y me sentía más a gusto durante las intensas sesiones de kárate o corriendo a primera hora por las calles. Durante una de esas sesiones vi un póster de los SEAL en la fachada de una oficina de reclutamiento de la Armada. «*Sé alguien especial*», decía el seductor mensaje. «¡Sí! —pensé—. Quiero ser alguien especial. Ahora mismo creo ser el engranaje de una fría y gigantesca máquina.» Como me pasaba en mis fantasías infantiles, me atraía la idea de servir a los demás y me enardecía imaginarme comportándome todos los días al más alto nivel de desempeño y poniéndome a prueba a mí mismo en un equipo integrado por quienes compartían valores similares. Sin embargo, mi decisión no fue firme hasta que trabajé con Kane, mi último cliente. Kane & Co. era una empresa papelera familiar que en 1988 se vio involucrada en el «escándalo del tráfico de influencias» de la industria de defensa de Long Island. La empresa fabricaba embalajes utilizados por los contratistas de la defensa para enviar grandes componentes aeroespaciales. Cuando se descubrió que los mayores contratistas habían sobornado a funcionarios del gobierno, los pequeños fabricantes como Kane se vieron inmersos en la investigación. La Agencia Tributaria se centró en esos blancos fáciles e insistió en contratar auditores para investigar y analizar sus montañas de cifras. Mi consultoría Big Eight me asignó, junto con un supervisor y un ayudante, la auditoría de Kane.

«Esa gente no se detendrá nunca —oí decir una tarde a Joe Kane a través de la pared de su oficina—. Durante el procedimiento se van a cargar esta empresa y a mi padre.» El hijo del fundador estaba hablando por teléfono con alguno de sus hermanos, que trataban desesperadamente de mantener a flote el negocio mientras Kane Sr. luchaba contra un fulminante cáncer provocado, según creía la familia, por el enorme estrés de la auditoría. Y, en efecto, el señor Kane moriría al cabo de un mes.

La noticia me afectó mucho, y me sentí como si yo hubiese matado personalmente a ese hombre. Y Kane Jr. tenía razón: podríamos haber concluido el trabajo en tres meses, pero nuestros jefes continuaron mandándonos allí y facturando horas extra porque tenían el aval de la Agencia Tributaria. Me horrorizó aquella forma de desangrar a esa empresa. Kane ya no era el cliente; el objetivo principal pasó a ser la

acumulación de horas facturables. A mí todo ese tinglado me parecía una forma grotesca de camuflar el negocio. ¿Cómo podía continuar participando de semejante farsa? En ese momento decidí llevar a cabo mi reciente propósito de convertirme en un líder guerrero sirviendo en la Armada como oficial de los SEAL. Volví a las oficinas y dimití de inmediato. Acepté un empleo de entrenador personal y redoblé mi entrenamiento en kárate y meditación zen, todo ello con vistas a mi apuesta por los SEAL. Un mes más tarde, sin un céntimo y esperando haber tomado la decisión correcta, recibí la inesperada llamada de un socio de mi antigua asesoría: «Mark, estoy poniendo en marcha una nueva empresa y te quiero conmigo». Sentí la familiar hinchazón de mi ego al imaginar la avalancha de dinero. Pero una voz interior dijo: «¡Basta!», y recordé antes de nada por qué había dejado mi trabajo. Tenía la certeza de estar en una dirección mejor, en el camino adecuado para mí. Rechacé educadamente la oferta.

Un año después allí estaba yo, graduándome tras la instrucción SEAL y pasando a la siguiente fase de mi arduo viaje, listo para aceptar cualquier reto que me fuese planteado. El oficiante dejó de hablar y todos se volvieron hacia mí cuando este me hizo entrega de la placa de n.º 1 de la promoción. Seis meses atrás ciento ochenta candidatos habían comenzado la preparación, y de los únicos diecinueve que se graduaron yo terminé el primero. Estaba radiante cuando el capitán Huth, comandante en jefe del entrenamiento básico de Demolición Submarina de los SEAL (BUDS), prendió el preciado tridente —la insignia de oro que luce un Navy SEAL— en mi uniforme.

El tridente te distingue como alguien especial, un extraño espartano de nuestros días que entrena duro, trabaja bien y se comporta con valor frente a todo reto. Para mí representa también el Método de los SEAL, una forma de pensar y una actitud que permite a quien luce esa insignia salir victorioso en todos los campos de batalla de la vida, tanto interiores como exteriores.

Permítame enseñarle ahora cómo puede ganar usted su propio tridente.

¿Qué es el Método de los SEAL?

Tan rápido como el viento, tan silencioso como el bosque, tan audaz como el fuego y tan inamovible como una montaña.

Guerrero japonés (1521-1573),
normas para la batalla de Takeda Shingen

Tengo la fortuna de haber estudiado liderazgo y también de haberlo observado personalmente de cerca desde múltiples perspectivas. He asistido a seminarios y los he impartido yo mismo en una importante universidad. He mandado y obedecido en grandes entornos militares y corporativos, y asimismo en pequeñas empresas y en equipos (un equipo sería cualquier grupo de gente que se une intencionadamente para cumplir una misión o una serie de objetivos, y esto vale para un equipo deportivo, un comité de voluntarios, un departamento de empleados, una pareja e incluso una compañía o una familia al completo). Y he observado lo siguiente: debido a que no existe un énfasis cultural o educativo para encarnar valores fundamentales como el honor, el coraje o el compromiso, quienes aspiran a ser líderes carecen de fundamento para el desarrollo de su propio carácter y buscan un ascenso profesional sin tener los medios para convertirse en mejores personas. Cuando adoptan un modelo particular a partir de un curso de formación o de un libro, confían fervorosamente en que les proporcionará la capacidad de solventar las situaciones de liderazgo. Piensan: «Todo lo que tengo que hacer es aplicar las competencias y actuar como dicen los expertos, y las cosas irán mejor». Cuando los resultados no están a la altura de lo que promete el modelo, esos líderes en ciernes pierden la fe y empiezan a buscar un nuevo modelo.

El liderazgo de servicio, el situacional, el visionario o el excesivamente optimista son modelos populares y todos ellos consideran el liderazgo como una mera habilidad. Pero ¿qué ocurre si el liderazgo no es una habilidad o una colección de comportamientos? ¿Qué pasa si es un carácter? Nos preguntamos por qué las cosas no funcionan o seguimos o sentimos que nos equivocamos cuando pasamos demasiado tiempo

buscando el santo grial de los modelos de liderazgo en lugar de buscarlos en el interior o en vez de crear ese carácter.

Resultado final: si usted carece de un compromiso interno con el autocontrol y el crecimiento, ni la mejor teoría le ayudará a lograr el éxito personal o de un equipo.

Adoptar un nuevo planteamiento de liderazgo

Hay que basar el liderazgo auténtico en lo que yo llamo un «modelo de desarrollo integral», algo que enseñé en SEALFIT mediante el entrenamiento guerrero de las Cinco Montañas. Las cinco montañas de mi programa representan el desarrollo de competencias en los terrenos físico, mental, emocional, intuitivo y espiritual; la integración de esas competencias da como resultado un crecimiento más equilibrado de la persona en su totalidad. En *Pensar como los mejores guerreros* nos centramos fundamentalmente en lo mental, lo emocional y lo intuitivo. Verá, sin embargo, que ese material puede y debe apoyar sus exploraciones en los otros dos campos, y le animo a proseguirlas en la forma que más convenga a su estilo de vida y sus convicciones. La exploración de la montaña física puede variar tanto que exige su propio libro (puede leer acerca de mi programa de entrenamiento físico recomendado en mi libro *8 Weeks to SEALFIT*). La exploración de la montaña espiritual no puede desvincularse de las otras cuatro montañas, a tal extremo que en gran medida usted la desarrollará de forma natural según avance en el Método de los SEAL (un desarrollo más centrado en lo espiritual es un profundo viaje personal y, una vez más, está fuera del ámbito del presente libro). Profundizar en cualquier otro campo es relativamente irrelevante sin el apoyo de los demás, como una mesa con patas desiguales. Usted necesita en realidad desarrollar las cinco simultáneamente para sacar partido de su potencial y seguir el Método de los SEAL. Si lo hace, será un guerrero de nuestros días dentro de la antigua tradición, alguien que alcanza la grandeza con honor y humildad y que se gana con naturalidad el respeto de aquellos a quienes sirve y dirige.

Creo que el genuino liderazgo debe surgir del corazón de la persona, con

independencia (y en ocasiones a pesar) del cargo empresarial o los sistemas de poder en los que él o ella están inmersos. Por lo tanto, descubrirá que el Método de los SEAL está basado en su compromiso de desarrollar plenamente disciplina personal y actitud ética; usted se centrará en llegar a ser un compañero de equipo antes de adentrarse en el campo del liderazgo. Nunca asumirá roles de liderazgo como un fin en sí mismo.

En último término debemos desarrollar lo que los japoneses llaman *kokoro*, que significa «fundir cuerpo y mente en la acción». Implica que estamos equilibrados y centrados, cosa que nos permite operar en sincronía con nuestro ser interior, con los demás y con la naturaleza. Cuando nos comprometemos con el desarrollo integral y nos guiamos por *kokoro*, somos plenamente conscientes y poderosos.

El mundo necesita líderes que dirijan desde la primera línea y estimulen desde la retaguardia, que aguanten y den un paso al frente, que arriesguen más para hacer respetar la integridad a todos los niveles —personal, de equipo y de empresa— en lo que yo denomino planteamiento de las «tres esferas». En combinación con las restantes destrezas, tácticas y estrategias de este libro, esta excepcional herramienta conceptual incrementará en gran medida sus posibilidades de vencer ética y sosteniblemente en el rápido y cambiante entorno empresarial actual. Y una perspectiva multidimensional nunca dejará de ofrecerle una ventaja frente a quienes mantienen un planteamiento más estrecho y miope. Necesitamos asimismo organizaciones que adopten este concepto y apoyen el desarrollo de personas y equipos aceptando los riesgos y fracasos para fomentar el auténtico aprendizaje, que desarrolle ese carácter profundo que el verdadero liderazgo exige.

Este radical cambio de pensamiento y conducta no tendrá lugar debido a un libro, curso o suceso. Ocurrirá únicamente mediante el desarrollo de un auténtico líder cada vez. Empieza con usted y su compromiso con la excelencia personal. A medida que siga el Método de los SEAL no solo creará una mejor versión de usted mismo, sino que también ayudará a crear un mundo mejor.

Valores antiguos para tiempos modernos

Pensar y actuar como un Navy SEAL es aspirar a un desarrollo integral y un crecimiento total de la persona en un contexto guerrero. Pese a que esto tenga un sabor inequívocamente militarista, considero que el término «guerrero» posee un significado más amplio y figurativo, y alude a alguien que está comprometido con el dominio de sí mismo a todos los niveles, que desarrolla el valor para dar un paso al frente y hacer lo correcto, todo ello mientras sirve a su familia, a su equipo, a su comunidad y, en definitiva, a la humanidad en su conjunto. Para alcanzar un éxito digno de los SEAL usted debe:

- establecer su punto de mira para transformar el sentido profundo de los valores y de objetivo en la piedra angular que le mantendrá con los pies en tierra y los ojos en el objetivo.
- desarrollar su concentración para que nada le desvíe de su camino hacia la victoria.
- blindar su misión para que sus esfuerzos no contemplen el fracaso.
- hacer hoy lo que otros no quieren, de forma que consiga mañana lo que otros no podrán.
- fortalecerse mental y emocionalmente, y eliminar de su subconsciente la opción «renunciar».
- destrozar cosas y recomponerlas, y mejorarlas mediante la innovación y la adaptación.
- desarrollar su intuición para utilizar la totalidad de su sabiduría e inteligencia innatas.
- estar permanente a la ofensiva para sorprender a su contrincante y dominar el terreno.
- entrenarse para desarrollar el dominio de sus aspectos físicos, mentales, emocionales, intuitivos y espirituales.

Aunque muchas de las técnicas y prácticas de este libro son originales, la esencia de estos principios no es nueva ni moderna. De hecho, un estudio profundo de guerreros antiguos como los espartanos, los exploradores apaches y los samuráis —grupos de operadores de élite que son predecesores de los SEAL y otros equipos de Operaciones Especiales—

ponen de manifiesto conductas y filosofías similares. Aquellas culturas encarnaban un conjunto de valores diferentes de los que se consideran la norma en la sociedad moderna. La cultura occidental actual es narcisista. Nuestros mitos económicos —la historia colectiva que nos contamos acerca de cómo funciona nuestra economía y de cómo deberíamos interactuar dentro de ella— se basan en una persona que corta su porción de una tarta de recursos limitados en un intento competitivo de asegurarse un nivel de vida que está en declive. El colapso económico de 2008 y la prolongada recesión subsiguiente condenaron a muchas personas a empleos sin dignidad, al paro; a la pura y simple mendicidad, a pedir prestado o incluso al robo. En todos los sectores las normas de conducta se han hecho muy laxas, y los valores personales en lo relativo a ganarse la vida (y muchas otras cosas) son cada vez menos fiables.

La montaña de obligaciones cotidianas logra que la rueda de la supervivencia siga girando, pero enmascara un malestar creciente y desvía la atención de lo realmente importante. Oculta también la cruda realidad de que todavía somos responsables de nuestros pensamientos y actos, y de que en última instancia el planeta también nos pedirá cuentas. Todos pagamos un precio en el terreno social y personal por no haber sido capaces de estar a la altura de normas de comportamiento más elevadas.

El Método de los SEAL no es una panacea. Es un viaje, una manera de ser. Sí, le voy a proporcionar tácticas y estrategias que podrá aplicar de inmediato. Pero, en definitiva, el factor clave es su propia transformación en alguien que pueda vivir según esos valores y principios en lugar de limitarse a hablar de ellos. El viaje empieza con este libro y continúa mientras usted pone en práctica los principios que le iré exponiendo, desembocando finalmente en el campo para arriesgarse al fracaso y las críticas, pero alcanzando en última instancia el crecimiento más profundo y sostenible.

Cómo utilizar este libro

Quienes sueñan de noche en los polvorientos recovecos

de su mente se despiertan de día para descubrir que todo era vanidad, pero los soñadores diurnos son peligrosos porque pueden poner en práctica sus sueños con los ojos abiertos y hacerlos realidad.

T. E. LAWRENCE, Lawrence de Arabia (1888-1935)

Si trabaja usted a lo largo de este libro con seriedad y dedicación, los frutos de su labor empezarán a mostrarse de inmediato. El dominio absoluto, sin embargo, es cuestión de toda una vida. Le animo a disfrutar del viaje y de las victorias mientras le vayan saliendo al paso. Advertirá que, según aprenda y avance, las victorias se acelerarán, como también lo harán la magnitud y el número de sus retos. En tanto que seguidor del Método de los SEAL, no se verá intimidado por estos; por el contrario, los asumirá como las auténticas oportunidades que son. Para lo cual necesitará desarrollar concentración, disciplina, paciencia y humildad (y este libro le ayudará a conseguirlo). Durante el proceso se va a convertir en un hombre o una mujer de honor. Llegará a ser un auténtico líder para usted mismo y los demás. Logrará cada día su tridente personal. A lo largo del libro conocerá ejemplos esclarecedores de mis días como SEAL y de mi trayectoria personal en el mundo de los negocios, y también impactantes historias de mis alumnos y de emprendedores famosos. Cada capítulo representa uno de los ocho principios del Método de los SEAL e incluye una detenida mirada a los postulados y conceptos fundamentales que debe aprender. Algunos puede que le resulten familiares y otros serán nuevos. No obstante, todos desempeñan un papel en la vida cotidiana de un líder del MDS y le impulsarán a través de increíbles transformaciones hacia el éxito que ha estado buscando. Yo vivo según esos principios, igual que mis alumnos, y ahora usted también se beneficiará de ellos.

He estructurado el material para presentarle primero los principios. En cada apartado encontrará breves instrucciones e interesantes ejercicios que le ayudarán a comprender esos principios y que constituyen una parte esencial de su aprendizaje. Según avancemos, de vez en cuando retrocederemos para profundizar en las técnicas y capacidades a fin de lograr una comprensión más profunda y una aplicación más eficaz. Tenga

en cuenta que se necesita tiempo para que este material se integre en su vida y en su ser. Comparto estos principios y técnicas con los estudiantes de mi academia Mente Invencible a lo largo de cursos de doce lecciones mensuales y durante una experiencia de intensa inmersión de aprendizaje de tres semanas en mi academia SEALFIT. Le recomiendo que lea el libro una vez de comienzo a fin y que luego vuelva atrás y trabaje con cada principio como si se tratara de un ejercicio de un mes de duración.

Lo irónico es que no aprendemos liderazgo de los libros y seminarios, porque es preciso asumir las lecciones mediante la experiencia. No puede seguir el Método de los SEAL desde detrás de su mesa o haciendo lo de siempre. No basta con leer el libro, aunque este le ofrecerá importantes y nuevas vías para procesar sus experiencias. Tiene que poner en práctica los principios, es decir, hacer los ejercicios, meditar las ideas y hablar con su equipo acerca de ellas. El último capítulo «Entrenarse según el Método de los SEAL», lo reúne todo y le enseña a desarrollar un plan personalizado de entrenamiento. Usted necesita ganarse los galones del liderazgo en el terreno de juego, no en el aula. Y hablando de esta, dispondrá de monitores que le guiarán a lo largo del camino. Como suele decirse, cuando el alumno está listo aparece el maestro.

Mi viaje me puso en contacto primero con el gran maestro Nakamura, de Seido Karate, más tarde con muchos altruistas mentores de los equipos SEAL y, posteriormente, con algunas personas más. Tuve que aprender el camino hasta el umbral de cada uno de mis mentores como usted tendrá que hacer para llegar hasta los suyos. Sin embargo, el primer paso para seguir el Método de los SEAL no es buscar un mentor; es uno mismo el que comienza a buscar. De manera que empecemos con familiarizarnos con algunos principios básicos.

PRIMER PRINCIPIO

Establezca su punto de referencia

El mayor reto es intentar ser uno mismo cuando el resto del mundo intenta que seas otro.

E. E. CUMMINGS,
poeta norteamericano (1894-1962)

Hay más de siete mil millones de personas en el planeta Tierra y no hay dos iguales. Lo que de verdad nos diferencia no es el color de la piel, el idioma o el cuerpo, sino lo que cada uno siente en su interior. Hay quienes llaman a ese sentido interior alma o espíritu. Lo llame como lo llame, ahora mismo ello es un punto de referencia, un punto fijo en el mapa de su realidad interior que le ayudará a navegar cuando el camino a recorrer no esté claro o cuando surjan los desafíos. Es ese redoble interior, esa voz que le susurra en momentos importantes. Probablemente esté usted preguntándose ahora: ¿tengo yo un punto de referencia? De no ser así, ¿está dispuesto a descubrirlo y a empezar a vivir su auténtica vida? Establecer su punto de referencia requiere:

- adoptar una postura
- encontrar su objetivo
- asumir el riesgo, la pérdida y el fracaso

Frente a un gran riesgo personal, si no establece su posición y no relaciona cada acto con ella de forma que pueda responder a la pregunta «¿Por qué estoy haciendo esto?», puede verse fácilmente desencaminado por las circunstancias o por lo que otra gente desea por usted. Los eternos vientos del placer le empujan en una dirección. Las ráfagas de dolor lo encaminan hacia otra. El problema es que ello le impide vivir su auténtica

vida. Tan solo andará dando tumbos por ahí. Al definir su posición y su objetivo estará en situación de utilizarlos como un GPS interno. Cuando los vientos del placer y el dolor soplen, usted no cambiará de dirección.

Adopte una postura

A menos que apostemos por algo, no nos enamoraremos de nada.

Reverendo PETER MARSHALL,
capellán del Senado de Estados Unidos (1902-1949)

Casi al final de mi programa en la escuela de Aspirantes a Oficial, el comandante dejó el campo de entrenamiento para reunirse conmigo y celebrar la todavía pendiente entrevista de candidato a oficial SEAL. Una vez en su despacho, el comandante, un hombre moreno y supermusculado, de casi un metro noventa de estatura, se sentó en el borde de una mesa y me miró con gran atención. Pasaron diez minutos sin que dijera una palabra. Yo permanecí sentado tratando de no parecer inquieto y recordando los concursos de miradas que solía celebrar en Lake Placid con mi hermano Brad. ¿No lo hacen todos los niños? Cómo podía imaginar que estaba forjando una destreza vital para ganarme el acceso a un grupo de élite. La «mirada de las mil millas» es un rasgo notable de los SEAL, y puede dar por seguro que el comandante Woody era como el tipo del cartel de reclutamiento.

Poco a poco empecé a comprender. Mi manera de demostrar control incluso en una prueba sutil como aquella podría ser crucial para mi carácter. ¿Iba a lograr resistir las brutales palizas del entrenamiento básico de demolición submarina de los SEAL? ¿Me vendría abajo en las avasalladoras junglas del Sudeste Asiático o en la fría tundra del Ártico? ¿Me derrumbaría en un interrogatorio? «¿Qué estará viendo?», me preguntaba mientras le devolvía la mirada con tanta calma como me era posible. Súbitamente su voz quebró el silencio, sobresaltándome.

«¿En qué crees tú, Mark?», preguntó.

¡Vaya! Al fin. «Esto, bueno, estoy en favor de la justicia, la integridad y el liderazgo», dije. «No te he pedido que me salgas con cursilerías, hijo. Quiero saber cuáles son tus creencias más profundas, ese credo que no querrás transgredir. No me cuentes lo que tu familia o la sociedad piensa que deberías creer.»

Sospecho que mi actitud jovial, y en cierto modo petulante (que de joven yo muchas veces tomaba equivocadamente por confiada), no le impresionó. De manera que me tomé un respiro y reflexioné más detenidamente. Pensé en mi educación, en todos los deportes competitivos que había practicado, en mi formación e incluso en las largas travesías que hacía con mi padre por los Adirondacks. ¿Qué principios me enseñaron a respetar esas experiencias? No estaba seguro. Sospechaba que un ideario es la forma de hablar de tu carácter. Pero ¿cuál era mi carácter? Volví mi pensamiento hacia la escuela de auténtico aprendizaje a la que había asistido durante los cuatro últimos años —en la lona del Seido Karate— y caí en la cuenta de que la máxima influencia en la evolución de mi visión del mundo y mi escala de valores provenía de los principios guerreros en que había sido iniciado bajo la vigilante mirada del gran maestro Nakamura.

Durante un fin de semana en el monasterio Zen Mountain, en Woodstock, Nueva York, al cabo de una hora de meditación y dos de entrenamiento físico el gran maestro Nakamura nos impartió una breve lección que me vino a la mente durante la entrevista de candidato a oficial SEAL. «Cuando aplicas toda tu atención a cada momento, un día es una vida completa de vivencias y aprendizaje —dijo—. Y no solo estamos entrenando nuestros cuerpos. Debéis preparar la mente, el cuerpo y el espíritu. Por descontado que es fácil entrenar aquí o allí para vencer el entumecimiento y mejorar la forma física. Pero ¿qué ocurre con vuestro *kokoro*, vuestro espíritu? Mediante la instrucción también os esforzáis por vencer ese entumecimiento. Y eso es lo que hacemos, un día tras otro. Así, vuestro destino está bajo control.»

Al recordar esto recobré la voz y respondí al comandante: «El destino favorece a quienes están preparados en mente, cuerpo y espíritu».

«Está bien —dijo mientras su adusta expresión se hacía algo más cálida—. Ahora estamos en el buen camino. ¿Qué más?»

Seguí hablando y buscando en mi espacio interior las líneas de «no pasar». Fue una tarea difícil. Más tarde reflexioné sobre esa profética conversación y describí el siguiente ideario personal:

- El destino estará de mi lado si estoy mental, corporal y espiritualmente preparado.
- Nada es gratis; debo trabajar más duramente de lo que esperaba y tener más paciencia que los demás.
- El liderazgo es un privilegio, no un derecho, y debo ganarlo en la acción.
- Como guerrero, debo ser el último en empuñar la espada pero lucharé para protegerme a mí, mi familia, mi país y mi estilo de vida.
- Lucharé para vivir el presente, reconciliarme con el pasado y crear mi ideal de futuro.
- Alcanzaré la paz y la felicidad mediante la búsqueda de la verdad, la sabiduría y el amor, y no persiguiendo emociones, dinero, títulos o fama.
- Trataré todos los días de mejorarme a mí mismo, mi equipo y el mundo.

La mayoría de nosotros no nos detenemos a pensar en profundidad acerca de nuestra ética personal. Yo no lo hice hasta que me vi obligado a ser un buen jefe. No obstante, una vez que estuve en situación de articularlo, mi compromiso se hizo muy real y fue un poderoso principio rector. Frente a decisiones turbias y difíciles solía retornar a mi postura personal y averiguar en qué situación me pondría una determinada elección. Si me llevara fuera de mi ámbito moral, en ese caso no la tomaría. Un ejemplo de todo esto fue mi decisión de dejar el servicio activo en la Armada.

Inmediatamente después de mi boda en 1994, la Armada me destinó al equipo Uno de Vehículos de Transporte y Abastecimiento de los SEAI, en Hawái. Sandy, mi flamante esposa, vino conmigo, naturalmente, y nos instalamos. Los jefes supremos insistieron en que «de momento» no había planes de mandarme al extranjero, pero dos semanas después me ordenaron ir a Corea. Sandy se encontró completamente sola, pues apenas si llevábamos en Hawái el tiempo suficiente para haber hecho amigos. Finalmente, al cabo de dos meses regresé con ella. La Armada volvió a

decirme que de momento no sería destinado al extranjero, pero tras un intervalo de dos semanas me enviaron a California para una misión de seis semanas.

Cuando regresé a casa esa vez me encontré con la siguiente advertencia: «No lo podré soportar —me confesó Sandy—. Sabía que de vez en cuando te marcharías, pero esto es demasiado. Y si nuestra vida va a ser así, no creo que funcione.» Ambos nos queríamos, pero estaba claro que cualesquiera que fuesen las promesas que yo le hubiese hecho, las necesidades de la Armada siempre serían prioritarias y me obligarían a estar fuera seis meses al año. El viejo dicho «Si la Armada quisiera que tuvieses esposa te habría proporcionado una» de pronto se hizo realidad. Al cabo de seis años y medio seguía amando... la aventura, las misiones y a mis compañeros de equipo. Aun así también quería a mi mujer y deseaba crear una familia. La decisión era extremadamente difícil, pero me dejé guiar por mi compromiso moral, en particular por este punto: «Lucharé para vivir el presente, reconciliarme con el pasado y crear mi ideal de futuro». De manera que en 1996 elegí abandonar el servicio activo en favor de la Fuerza de Reserva y de mi matrimonio. Al cabo de veinte maravillosos años con Sandy, catorce de los cuales incluyen a nuestro hijo, Devon, puedo afirmar con convicción que fue la elección adecuada.

Desarrollar un «credo» pone los cimientos que sustentan la actividad diaria y nos ayuda a avanzar hacia nuestro objetivo en la vida. Su actitud da respuesta a la pregunta «¿Qué debo hacer?» por ejemplo, ¿qué haría si detectase una falta grave de integridad en su organización?, ¿si un compañero de equipo necesitase ayuda? ¿si metiese la pata y la responsabilidad fuese a recaer en cualquier otro?, ¿si su país, comunidad o familia le necesitasen? La postura personal es la articulación de su carácter, que regula la conducta.

Un excelente ejemplo es la escala de valores de los Navy SEAL, que permite echar una ojeada a la mentalidad de un soldado de élite. Los equipos SEAL transmitieron en un principio ese credo increíblemente poderoso a través de su cultura y sus leyendas. Con el paso del tiempo (los SEAL tal como los conocemos en la actualidad surgieron en 1963 de los fabulosos equipos de Demolición Submarina), sus líderes cayeron en la cuenta de que debían codificar y poner por escrito su escala de valores

como guía para las futuras generaciones de buzos. De modo que en 2006, dieciséis años después de que yo ingresara en el cuerpo, fue creado el documento hoy conocido como Escala de Valores de los Navy SEAL (véase el siguiente recuadro «ESCALA DE VALORES DE LOS NAVY SEAL»). Aunque la Escala de Valores de los Navy SEAL es un credo de equipo, el poder que entraña también es una gran guía para una actitud personal, y desde entonces he adoptado algunos elementos para mi propia postura personal. La versión de *Reader's Digest* dice así:

- guardar lealtad al país, al equipo y a los compañeros.
- servir con honor dentro y fuera del campo de batalla.
- mantenerse presto para liderar o cumplir órdenes y no abandonar nunca.
- responder de las acciones propias y las de los compañeros de equipo.
- superarse como soldados mediante la disciplina y la innovación.
- entrenarse para la guerra, luchar para vencer y derrotar a los enemigos de la nación.
- ganarse el tridente todos los días.

Liderar desde el campo de batalla requiere que primero nos conozcamos a nosotros mismos y nuestra auténtica naturaleza, tanto interior como exterior. Cuando vivimos siendo plenamente conscientes de nuestro credo, podemos hacer frente al miedo con valor. El miedo es natural, algo que se debe afrontar y comprender, no evitar. Así entendido, el valor de actuar en presencia del miedo es el Método de los SEAL.

ESCALA DE VALORES DE LOS NAVY SEAL

Este es el credo que todo Navy SEAL aprende:

En tiempos de guerra o incertidumbre, hay una clase especial de soldado listo para responder a la llamada de la nación. Un hombre normal con un deseo poco normal de tener éxito. Forjado en la adversidad, forma parte de las mejores fuerzas de operaciones especiales de Estados Unidos para servir a su país y al pueblo americano, y proteger su forma de vida. Yo soy ese hombre. Mi tridente es un símbolo de honor y

patrimonio. Me ha sido otorgado por los héroes que me precedieron y encarna la confianza de aquellos a quienes he jurado proteger. Al portar el tridente acepto la responsabilidad de la profesión y el estilo de vida elegidos. Es un privilegio que debo ganarme cada día. Mi lealtad para con mi país y el equipo es inquebrantable. Sirvo humildemente como guardián de mis iguales estadounidenses, siempre presto para defender a aquellos que no se pueden defender. No doy publicidad a la naturaleza de mi labor ni busco reconocimiento por mis acciones. Acepto voluntariamente los riesgos inherentes a mi profesión y pongo el bienestar y la seguridad de los demás por delante de los míos. Sirvo con honor dentro y fuera del campo de batalla. La capacidad para controlar mis emociones y mis actos, cualesquiera que sean las circunstancias, me hace diferente al resto de los hombres. Mi norma es la inflexible integridad. Mi carácter y mi honor son firmes. Mi vínculo es mi palabra.

Esperamos dirigir y obedecer. Si no hay órdenes tomaré el mando, dirigiré a mis compañeros de equipo y llevaré a cabo la misión. Dirijo en cualquier situación mediante el ejemplo. Nunca renunciaré. Persevero y prospero en la adversidad. La nación espera de mí que sea físicamente más duro y mentalmente más fuerte que mis enemigos. Si me derriban volveré a ponerme en pie cada vez. Recurriré a los últimos restos de aliento para proteger a mis compañeros de equipo y cumplir mi misión. Nunca rehuiré la pelea.

Exigimos disciplina. Esperamos innovación. La vida de mis compañeros de equipo y el éxito de nuestra misión dependen de mí, de mi capacidad técnica, mi competencia táctica y mi cuidado del detalle. Mi formación nunca se termina. Nos entrenamos para la guerra y luchamos para vencer. Estoy listo para resistir todo tipo de combates a fin de cumplir mi misión y las metas marcadas por mi país. La ejecución de mis obligaciones será rápida y violenta cuando sea preciso, pero guiada por los mismos principios que defiendo. Hombres valerosos han luchado y muerto construyendo la orgullosa tradición y la temible reputación que estoy obligado a defender. En las peores condiciones el legado de mis compañeros de equipo refuerza mi resolución y me guía silenciosamente en cada acción. No fallaré.

Averigüe cuál es su meta

Conócete a ti mismo.

Antiguo proverbio griego encontrado
a la puerta del Oráculo de Delfos

El último alegato que hice ante el comandante Woody durante mi entrevista fue: «Creo que Dios nos ha dado a todos un objetivo y no nos sentiremos realizados a menos que vivamos dicho objetivo de manera coherente».

«¿Y cuál es su objetivo?», me preguntó.

«Ser un soldado y un líder. Ser dueño de mí mismo para alcanzar ese objetivo lo mejor que pueda.»

He tenido en mente ese principio rector desde la primera vez que vi el póster de reclutamiento de los SEAL, pero ello nunca me pareció tan evidente como en aquel momento en que me vi forzado a manifestar mi propio credo. Es muy clara la diferencia entre objetivo y credo; este último es un conjunto de creencias básicas.

Por ejemplo, yo me fui de mi empresa de auditorías tras el episodio Kane, porque no podía trabajar para una organización con un interés tan desmedido por el dinero y a costa del bienestar de los demás. Poseer ese credo me ayudó a clarificar mi cometido: sentí que los SEAL podían ser el extremo opuesto del espectro de valores de mi carrera financiera al anteponer la integridad, el ser honorable y auténtico como líder, y actuar dentro de una interdependiente comunidad de confianza mientras llevaba a cabo acciones inspiradoras e importantes.

Su propio credo dará respuesta a la pregunta «¿Qué voy a hacer?», y su objetivo responderá a la pregunta: «¿Por qué estoy aquí?». Esta importante cuestión da por supuesto que usted tiene una razón única para existir y algo único que ofrecer al mundo. Mi experiencia es que eso le pasa a todo el mundo, pero que debemos mirar muy hondo en nuestro interior para descubrirlo.

¿Cuál es su «por qué»?

Mi primer día de instrucción con los SEAL me supuso una sesión de playa de dos horas tan demoledora que las escafandras de quienes se rajaban habían empezado a amontonarse. Pero brillaba el sol, estábamos en la playa de Coronado, California, y nos pagaban por entrenarnos. La vida me resultaba muy agradable pese a ese momentáneo contratiempo. Por desgracia, mi camarada Bush no estaba de acuerdo. Aunque había asistido

con entusiasmo a la escuela de Aspirantes a Oficial y que la mayor parte de los días podía sobrepasarme y dejarme atrás, se volvió hacia mí mientras hacíamos flexiones en la arena y dijo: «Mark, no aguanto más».

Yo grité para imponerme al estruendo: «Bush, acabamos de empezar... Cállate y aguanta hasta el final». Eso pareció funcionar durante unos minutos. Pero entonces el oficial de Instrucción de la Primera Fase, el teniente Zinke, nos ordenó echarnos al agua. Nos levantamos de un salto y corrimos hacia la orilla del mar. Bush corrió en sentido contrario y tiró la toalla poniendo fin a su apuesta por convertirse en un SEAL.

Más tarde, cuando le pregunté qué había ocurrido se encogió de hombros y dijo, avergonzado: «Ah, sí, bueno de todas formas yo quería ser veterinario». No parecía estar muy contrariado, pero yo estaba asombrado. Bush se había pasado años pensando y diciendo a todo el mundo que quería ser un SEAL. Había cumplido todas las formalidades, entrenando su cuerpo diariamente y matándose a trabajar para lograr uno de los pocos puestos de oficial. Y sin embargo, en aquel crucial momento de dolor y desafío, se rajó.

A lo largo de mi programa del Kokoro Camp les pregunto a mis pupilos. «¿Cuál es vuestro "por qué"?». Y les escucho con toda atención porque muchas veces sus motivaciones son la clave para saber quiénes lo van a conseguir y quiénes no. Un muchacho aspirante a SEAL dice: «Demostrar a mi padre que tengo lo que hay que tener». Fracaso. Ese es un motivador extrínseco —es decir, que proviene de los valores de otra persona— y, por tanto, no lo bastante potente como para darnos fuerza en los momentos duros. Otro dice: «Para ser mejor persona y mejor padre». Ese hombre de cuarenta años y propietario de un gimnasio demuestra ser una sólida promesa con una poderosa motivación intrínseca que le sale del corazón y surge de sus más profundos valores personales.

No es casual que uno de los primeros desafíos en el Kokoro Camp sea una famosa sesión de entrenamiento CrossFit Hero a la que llamamos «Murph» en honor de mi compañero de equipo el teniente Michael Murphy. Durante la Operación Alas Rojas, en Afganistán, un pastor y su hijo pusieron accidentalmente en peligro la situación de los cuatro miembros del equipo de observadores/francotiradores del teniente Murphy. Al poco rato una multitud de soldados rodeó a los SEAL. El equipo de Murphy se abrió

paso valientemente por la accidentada cumbre de la montaña, siendo tiroteados. Ignorando su propia seguridad, para utilizar su teléfono vía satélite el teniente se puso al descubierto porque carecía de cobertura en cualquier otro lugar. Mientras conectaba y comunicaba su posición a su fuerza de apoyo, los agresores lo hirieron mortalmente. En aquel momento de toma de decisión en lo alto de la montaña, y tal como promete la Escala de Valores de los Navy SEAL, Murphy no se rindió. Como oficial al mando sabía que su objetivo era guiar hacia el éxito a su grupo durante la misión y llevarlo de regreso a casa a salvo, un microcosmos de su más extensa misión de proteger y servir a su país. Pudo dar con fiabilidad respuesta a «¿Por qué?» y hacer lo correcto, incluso a pesar de que perdió la vida.

En tal caso, ¿cuál es la diferencia entre mi camarada Bush y el teniente Murphy? En el momento crítico, Bush no pudo dar respuesta al «¿Por qué?». Aquel día carecía de ideales para asentar firmemente los pies en la arena, carecía de base en la que apoyarse y no tenía sentido aguantar el dolor. Murph, por su parte, conocía perfectamente su objetivo en los SEAL, y en el momento de crisis se apoyó de manera instintiva en unas creencias que le ofrecieron instrucciones detalladas para guiar sus pasos. Si Bush hubiese tenido un objetivo igual de claro, y de haber dispuesto de unas creencias articuladas que lo sostuvieran e incluyeran un fuerte compromiso de superarse para llevar las cosas hasta el final, habría tenido algo que le habría permitido seguir dando un paso tras otro.

Admitámoslo: cuando la apuesta implica la propia muerte tiendes a tener muy claro qué es lo importante. Bush no se enfrentaba a consecuencias mortales y tampoco se había planteado la cuestión de «¿Qué haría yo si esta fuese mi última decisión?». Le faltaba claridad acerca de las cosas importantes de su vida. Aunque sea un ejemplo extremo, la historia de Murph ilustra el poder de conocer tus ideales y objetivos y de usarlos como punto de referencia. Si ser fiel a tu meta y tus ideales te cuesta la vida (o ser despedido, o abandonado o lo que sea) en ese caso se trata de una muerte honorable y no hay nada más que decir. Los guerreros auténticos lo aceptan. Por supuesto es altamente improbable que el grado de elección mortal al que se enfrentó Murph se le vaya a presentar a usted, pero imagine las posibilidades si trata de ver claro cuando una tenga consecuencias de vida o muerte. Vivir con ese grado de visión alimentará

cada decisión que tome durante el resto de sus días y lo conducirá a una poderosa experiencia nueva en la que lo pondrá todo para crear la vida que siempre deseó.

Asuma el riesgo, la pérdida y el fracaso

Solo aquellos que se atreven a fracasar mucho pueden ganar mucho algún día.

ROBERT F. KENNEDY (1925-1968),
senador y fiscal general de Estados Unidos

Un último comentario antes de adentrarnos en lo que resta de este libro: comprendo que arriesgarse a sufrir pérdidas y fracasos no es sencillo. Naturalmente que yo luché contra ese principio mientras consideraba dejar el muy rentable mundo corporativo para servir en el ejército. Esta decisión dejaba claro que iba a ser altamente improbable mantener la libertad económica que yo tanto valoraba entonces. El proceso de decidir también se vio dificultado por el dolor y la decepción que estaba causando a mi familia por mi cambio de profesión y las probabilidades de fracasar en mi intento de convertirme en un SEAL, ¿por no hablar de la posibilidad de morir en la instrucción o en combate! ¿Hubo momentos en los que me sentí intimidado y atemorizado? Sí, diablos. Sin embargo, muy dentro de mí sabía mantenerme en el buen camino. Desde entonces, el universo me ha recompensado muchas veces por aquel valor. Y sí, mi familia lo superó y mi mamá todavía me quiere.

Cuando iniciemos el viaje por el Camino, las puertas empezarán a abrirse y soplará una brisa de oportunidad mezclada con placer y dolor, o tal vez ambas cosas. Podemos elegir ignorar las puertas abiertas o atravesarlas. Esta última opción es la más gratificante. Hágalo como es debido y pronto se ganará usted su propio tridente del Método de los SEAL.

Ejercicios

Evaluación del Método de los SEAL (MDS)

Este ejercicio, compuesto de varias partes, da inicio al viaje hacia el autodescubrimiento. El proceso intensamente personal empieza con un ejercicio de relajación y contemplación. Mientras sopesa estas cuestiones preste estrecha atención a cualquier imagen o sentimiento que surjan, esas impresiones iniciales sin refinar que aparecen en su mente subconsciente, todavía sin filtrar, analizar o categorizar. Son los signos más claros que señalan la dirección hacia su objetivo. Trate de no juzgar lo que surge, incluso (¡o especialmente!) si el mensaje parece dar miedo.

Empezará usted con su credo debido a que este es la piedra angular de su sistema de creencias. Más adelante definirá los valores que después guiarán su conducta alentando o desaconsejando determinados actos. A continuación analizará las cosas que más le apasionan debido a que ellas alimentan su objetivo y representan aquello hacia donde deberá dirigir más energía en el futuro. Finalmente, usted desvelará su objetivo. Muchas veces su principio rector estará reñido con su actual realidad, pero justamente por eso necesita desvelarlo.

Primera parte: Confeccione su propio credo

Su credo da respuesta a la pregunta «¿Qué debo hacer?». En primer lugar busque un lugar cómodo en el que sentarse con su diario, tal vez una silla o en el suelo con la espalda apoyada en una pared. Asegúrese de que su columna vertebral está recta. Cierre los ojos y respire durante al menos cinco minutos con hondas inspiraciones abdominales. Mientras exhala,

relájese profundamente. Esta práctica le serenará, calmará su mente y lo conectará con su subconsciente. En ese estado será más sensible a las imágenes y los sentimientos.

Al cabo de al menos cinco minutos de respiraciones profundas abra los ojos y considere las siguientes preguntas. Escriba rápidamente sus respuestas prestando atención a las imágenes y los sentimientos que surjan:

- ¿Qué haría si supiera que solo me queda un año de vida?
- ¿Qué haría si mi ciudad se viese afectada por un desastre natural o un ataque terrorista?
- ¿Qué haría si un amigo me pidiese ayuda para hacer un traslado pero en realidad lo que quiero esa noche es ir al cine?
- ¿Qué haría si descubriese que mi marca favorita ha estado explotando trabajadores y participando en prácticas destructivas del medio ambiente?
- ¿Qué haría si me tocase la lotería?
- ¿Qué haría si alguien decidiese atacarme sin ninguna razón?
- ¿Qué haría si se me presentase la oportunidad de hacer un negocio turbio sin que nadie llegase a enterarse?
- ¿Qué haría si en mi presencia mi equipo atacase a un compañero a sus espaldas?

Piense ahora lo que esas respuestas dicen acerca de su carácter. Por ejemplo, mi respuesta a la última pregunta es: «Mantendría la boca cerrada y me marcharía, a ser posible». Desde mi ideario, la traducción es: «Respeto el derecho de la gente a tener opinión, pero no participaré en conversaciones negativas o chismosas». ¿Qué ocurre si un amigo le pide ayuda para trasladarse y usted responde «Lo lamento, pero tengo planes»? Eso podría indicar que usted da prioridad a sus necesidades egoístas en lugar de mantener una actitud centrada en «el otro» o en el equipo. Esta percepción es importante porque tomar conciencia es una vía hacia el crecimiento. A medida que trate estas cuestiones aprenderá más detalles sobre su yo profundo e identificará áreas sobre las que querrá trabajar. En último término su credo debería sugerirle los rasgos de su carácter que desea encarnar, aunque todavía no esté seguro de ello por completo.

Plantéese sus propias preguntas sobre la base de lo que es importante mientras sigue avanzando, y recuerde que se trata de su ideario, no del mío. Trate de hacer entre seis y diez afirmaciones que de verdad le suenen poderosas y acertadas.

Segunda parte: Defina sus valores

Esta segunda parte trata de clarificar sus valores de forma que pueda convertirse en la clase de persona que siempre se mantiene firme. Los valores dan respuesta a la pregunta: «¿Qué quiero más y qué quiero menos en mi vida?». A menudo expertos en liderazgo le pedirán que categorice valores y trate de reducirlos a los cinco o seis principales. Mucha gente escoge valores tales como liderazgo, trabajo en equipo, familia o fe religiosa. Mi sospecha es que todos ellos están implícitos en el Método de los SEAL. Querría que este ejercicio se centrara en unos valores más íntimos que harán de usted una persona mejor y más fuerte. Al identificarlos y luego practicarlos, usted se habituará a ellos y los convertirá en virtudes profundamente arraigadas en su carácter, a diferencia de unas meras palabras en una lista.

Escriba aquellas cosas a las que le gustaría acercarse y unas cuantas de las que le gustaría distanciarse. Como guía, he aquí mis valores para llevar una buena vida, expresados de acuerdo con aquello que más me gustaría ser (usted puede limitarse a hacer una lista con los valores básicos, por ejemplo, salud y actitud positiva, amor y pasión, etcétera):

- saludable y positivo
- cariñoso y apasionado
- sabio y auténtico
- agradecido y veraz
- juguetón y divertido
- deseoso de aprender y de crecer
- audaz y decisivo
- generoso con los demás

Ejemplos de valores que no quiero en mi lista:

- negativo y crítico
- sometido y desordenado
- egoísta

Puede experimentar un gran impulso en la transformación si hace una lista de los pequeños actos que le aproximan o le alejan de cada valor. Por ejemplo, me acerco a lo «saludable y positivo» cada vez que como bien, me hidrato, pienso en mi salud, hago meditación o me entreno. Esos pequeños pasos me facilitan que pueda convertir en un hábito los valores relativos a la salud o la actitud positiva, con lo cual forjo nuevos rasgos de carácter.

Tercera parte: Descubra su pasión

Ahora vamos a divertirnos fantaseando un poco. Esclarecer qué es lo que le apasiona le permite dedicarle más energía, lo cual le motivará a mejorar. Sus pasiones dan respuesta a la pregunta: «¿Quién soy yo al nivel más profundo?». Es probable que sus pasiones apunten en dirección a su objetivo, que es el propósito final de este ejercicio. De aquí surgirá un compromiso para empezar, o profundizar, y su implicación en una actividad valiosa y gratificante. Además le ayudará a identificar su objetivo de tal forma que podrá vincularlo a sus actividades para obtener satisfacción, éxito y relevancia.

Empiece planteándose las siguientes preguntas. Hágalo de una en una y escriba aquello que se le ocurra. Recuerde: preste atención a su primera impresión y trate de no juzgar.

1. ¿Qué libros, películas, obras de arte o composiciones musicales le conmueven?
2. ¿Quién le inspira y por qué?
3. ¿Qué características suyas le hacen sentirse bien consigo mismo?
4. ¿Qué actividades practicaría más si tuviese tiempo y nada se lo

impidiese?

5. ¿Qué es lo que da sentido, en su opinión, a tales actividades?

6. ¿Qué beneficio pueden aportar a los demás esas actividades o características?

7. ¿Podría usted cambiar el mundo, haciéndolo incluso un poco mejor, si se centrara más en ellas?

8. ¿Qué necesita para empezar a practicar al menos una de esas actividades?

Igual que lo hacía al escribir su credo, si descubre que sus respuestas se inclinan hacia una actitud negativa —por ejemplo, si no ve que sus actividades aporten beneficio para los demás o no se ve cambiando el mundo ni siquiera de forma mínima— habrá encontrado una oportunidad para reflexionar en profundidad.

¿Qué es lo que en verdad motiva su vida?

Cuarta parte: Descubra su propósito

Muchas veces este último paso es el más difícil para mis alumnos. Con vistas al máximo efecto, le animo a investigar un propósito sobre «qué ser». Por ejemplo, el primer objetivo que me planteé fue ser un líder guerrero y disciplinarme al extremo de poder cumplir ese propósito de la mejor manera posible. Mientras lo lograba incluí de manera natural algunas metas relacionadas con logros externos, como conseguir el tridente de los Navy SEAL (que implicaba la graduación al cabo de dos duros años de entrenamiento), liderar un pelotón SEAL y convertirme en un experto instructor. No obstante, ese no era mi objetivo principal. Mi meta se centraba en un concepto de autotransformación, de lograr algo a nivel de carácter y no en la mera adquisición de un título o cargo. No elegí como propósito «convertirme en un oficial de los SEAL llegando al rango de almirante». Aunque técnicamente ello incluye «ser» algo, ese tipo de meta solo se centra en la etiqueta y no en el contenido.

¿Por qué es tan importante fijar la atención en su objetivo? Porque no sabe las vueltas y revueltas que encontrará en el camino. Dejar claro un

propósito de «ser algo» le proporcionará una dirección y una motivación intrínseca para su viaje permitiendo al mismo tiempo que durante el camino se presenten la flexibilidad, la espontaneidad y el cambio. Fijarse como propósito «lograr algo» tan solo lo confinará a un papel muy restringido y le decepcionará cuando las cosas no salgan como se imaginaba.

Provisto de una nueva autoconciencia obtenida en las Partes 1 a 3, examine todas las posibilidades que se ven, sienten o suenan como si fuesen acordes con sus pasiones, valores e credo. A partir de los veinte años me apasionaban el crecimiento personal, el bienestar físico, la aventura, el liderazgo y las artes marciales. Cuando me examiné interiormente y busqué mi propio objetivo, me puse a imaginar con naturalidad profesiones similares a la primera visión que tuve al topar casualmente con el póster «Sé alguien especial» de los SEAL. Me vi a mí mismo realizando trabajos peligrosos, que ofrecían oportunidades de liderazgo arriesgadas y complicadas, exigían una alta preparación y que correspondían en cierto modo a lo que yo pensaba que haría un guerrero. Me surgieron oportunidades militares y económicas, pero finalmente mantuve firme mi decisión de pertenecer a los SEAL. Más tarde, y según se fue expandiendo mi conciencia interior, empecé a conectarme con un objetivo más amplio e intrínsecamente motivado. Hoy mi meta es «alcanzar el autodomínio y permitir que la verdad, la sabiduría y el amor fluyan a través de mí. Servir de inspiración a los demás con mi ejemplo y enseñanzas, y facilitar la transformación personal y global durante el proceso».

Tómese tiempo para escribir unas frases o unos párrafos que definan su objetivo en la vida. Vuelva a ellas o ellos con frecuencia y vaya puliéndolos según se le ocurran nuevas ideas. Yo las contrasto diariamente con mi objetivo. Muchas veces me sorprende a mí mismo cambiando una acción ya planeada o incluso una palabra en mi declaración de valores. Todos ellos —su credo, sus valores, sus pasiones e incluso su propósito— irán cambiando a medida que usted lo haga, de manera que no intente inscribirlos en piedra no sea que vaya a verse atrapado en ellas.

Visualice su «futuro yo»

Cuando esté satisfecho con los resultados de las evaluaciones anteriores, habrá llegado el momento de desarrollar su mejor imagen interna en tanto que ser humano, construida en torno al grado de consecución de sus metas y de vivir la vida con pasión y fidelidad a sus valores, todo ello siendo leal a usted mismo. Llevarlo a cabo reforzará su proceso de autoconocimiento y le aportará una visión estimulante y motivadora que le recordará por qué está tomándose tantas molestias. Asimismo empezará a construir sus herramientas de visualización, algo que desarrollaremos a lo largo de este libro.

Una de mis experiencias más fuertes con la visualización tuvo lugar cuando tenía veintipocos años. Nueve meses después de dejar mi trabajo en Nueva York todavía no me habían aceptado en la escuela de Aspirantes a Oficial y mi actitud ganadora empezaba a flaquear. Para detener la caída del descorazonamiento a la depresión empecé un vigoroso régimen mental de visualización diseñado para ofrecerme una completa guía emocional y mental que me convertiría en un hombre digno de lucir el tridente. Necesitaba un punto de referencia visual, de manera que con la ayuda del vídeo de reclutamiento de los SEAL, *Sé alguien especial*, seguí las instrucciones que he compartido con usted en el ejercicio de evaluación de la primera parte de este libro relativo al ponerse cómodo y respirar profundamente; a continuación cerré los ojos y me sumergí en una versión mental de ese vídeo. Allí estaba yo, corriendo, buceando, disparando, haciendo rappel y remando en pequeñas embarcaciones a través del oleaje. Cada vez que lo hacía me veía a mí mismo teniendo un gran éxito en cada actividad. Llegué incluso a dialogar mentalmente con otros SEAL y con instructores. Cada vez que la desarrollaba, la historia se hacía más real. Hasta visualicé el instante de recibir mi tridente, el momento del día, el calor del sol que lucía, el rumor de la multitud y qué sentiría yo con todo ello.

Tras cerca de seis meses de práctica diaria, noté un cambio. Al principio sutil, pero se hizo más intenso según ponía energía en mi ejercicio mental. (La visualización para ensayar mis habilidades en los entrenamientos dio paso a una importante mejora también en mi rendimiento físico, pero ya hablaremos de ello en el tercer principio). Toda incertidumbre acerca de

llegar a ser un SEAL desapareció. Dejé de concebirlo como una esperanza y pasó a ser mi destino. Lo cual impulsó mis esfuerzos por llegar a estar mejor preparado físicamente que otros candidatos y convencer al encargado del reclutamiento que yo era carne de SEAL. Las estadísticas no tardaron en ponerme en lo alto del montón y me gané el apoyo del reclutador. A los veinticinco años y sin experiencia militar previa fui uno del pequeño puñado de admitidos en la escuela de Aspirantes a Oficial y contratado por los SEAL.

Aunque probablemente todavía no se vea ni se sienta usted cómodo en el papel, debe imaginarse a sí mismo en el estado ideal activando su poder personal y viviendo en armonía con sus creencias y objetivos. Aprendí en los SEAL que no existe la perfección sino únicamente el esfuerzo perfecto. Mediante la práctica mental de la versión «perfecta» de nosotros mismos llegaremos a serlo poco a poco en la vida real.

Primer paso: Encuentre un lugar cómodo para sentarse con su diario. Le aconsejo que utilice el mismo espacio que utilizó para su «Evaluación del Método de los SEAL», un lugar que puede convertirse en su «sitio de sentarse» o su sala de meditación. Cierre los ojos y respire con profundas inspiraciones abdominales durante al menos cinco minutos. Mientras respira, relájese. Al término de esos cinco minutos de respiración profunda, empiece la visualización como he descrito más arriba.

Segundo paso: Evoque, en los ojos de su mente, una imagen de usted mismo en su estado ideal dentro de tres meses contando desde ahora. Véase una vez logradas sus metas intermedias, en perfecto estado de salud y asumiendo plenamente los rasgos de carácter que representan sus ideales, valores y metas. Según vaya cobrando nitidez esa imagen, añádale color, sonido, emociones y movimiento como si estuviese viéndose en una película. Este proceso solo debería llevarle un par de minutos.

Tercer paso: Avance rápidamente, y repita las imágenes pero desde el punto de vista de un año más tarde. Después, si lo desea, adelante otros tres años y repita.

Cuarto paso: Cuando esté satisfecho de sus visiones del «Futuro yo», tráigalas todas al momento actual y véase a sí mismo como esa persona. Hágalo como alguien que se ha ganado su tridente personal. Aprópiese de

él y respire teniendo esa visión. Cuando termine, límitese a abrir los ojos y vuelva a su cotidianidad dejando que su subconsciente realice su trabajo.

SEGUNDO PRINCIPIO

Desarrolle el enfoque frontal

Entrene la mirada para enfocar frontalmente y su punto de mira fijo en el blanco.

Instructor de los SEAL

En la oscuridad el sonido de los rotores del helicóptero resultaba ensordecedor. El instructor de saltos elevó el pulgar cuando se encendió la luz verde. Salté a la oscuridad. El cable estático cumplió su misión y extrajo el paracaídas principal de mi arnés. Conté mil uno, mil dos, mil tres y miré hacia arriba para controlar la campana. *Fantástico. Todo parecía ir bien.*

Más allá pude ver en la oscuridad la vaga silueta de la campana del paracaídas de mi compañero de equipo Chris. Algo no marchaba como era debido. Eché una segunda mirada. Vaya. Venía hacia mí. El procedimiento operativo estándar ante una posible colisión en el aire es que ambos paracaidistas estiren de su anilla derecha, con lo que se separarán uno de otro. Yo giré a la derecha. Chris giró a la izquierda y chocamos.

Mi campana se convirtió en una superficie flácida. Empecé a caer a plomo hacia el suelo mientras cobraba velocidad. Me quedaban los últimos ocho segundos de mis veintiséis años de vida.

Mi mente se ralentizó. Mi respiración se hizo más lenta. El tiempo también se contuvo: cada segundo parecía un minuto mientras repasaba las instrucciones en caso de fallo. «Estire de la brida para tratar de hinchar de nuevo la campana.» (Nada.) «Estire de la anilla del paracaídas de reserva, rasgue la bolsa para liberarlo y láncela contra el viento tan fuerte como sea posible.» (Todo fue mal, pues el paracaídas de reserva salió y se enroscó al principal.) *Estaba jodido.* Volví a inspirar profundamente y sacudí de nuevo las anillas de la campana. Me despedí de los míos y recé por haber llevado una vida lo suficientemente recta como para que en los

próximos momentos apareciese una luz blanca en lugar de fuego. De repente el paracaídas cogió algo de aire y choqué contra el suelo como una tonelada de ladrillos. La campana solo se había hinchado parcialmente, pero bastó para convertir mi caída en un aterrizaje de supervivencia. Aguardé un momento y tomé una buena bocanada de aire para asegurarme de que seguía vivo. Me palpé el cuerpo en busca de huesos rotos. Me puse en pie, milagrosamente ileso, me sacudí el polvo y fui en busca de Chris para ver si podía ayudarlo.

Lo que más me impactó de esa experiencia fue el efecto que surtió el entrenamiento, pues me permitió reaccionar bajo condiciones extremas. Las cosas me parecían casi místicas mientras se calmaba mi mente, y empezó a surgir en mí una mayor y más tranquila comprensión. Sé que habría muerto en caso de haber tratado de encontrar mi propia solución. Mi capacidad de concentración, combinada con la competencia subconsciente desarrollada mediante un incansable y realista entrenamiento, me salvaron la vida.

En mis propios programas de instrucción utilizo el término «enfoque frontal» para describir la increíble concentración y firmeza que logra un SEAL cuando persigue un objetivo, ya sea apuntar con un arma a un terrorista, planear un ataque o hacer metódicamente su labor en medio del caos cuando las cosas se tuercen. El enfoque frontal hace referencia al tirador que clava fijamente la mirada en el punto de mira de su arma una vez alineado este con su blanco. Mientras lo haces sigues estando superatento al entorno y tienes en mente el objetivo, pero tu atención se centra en esa pieza de metal situada a pocos centímetros delante de ti. Compare ese esfuerzo de precisión con su trabajo bajo un planteamiento más de «arma de fuego» al apuntar en dirección a su blanco y disparar, con la esperanza de que acierten algunos de sus dispersos disparos.

Conservar la concentración tiene el efecto de provocar calma y confianza. Un SEAL sabe que debe elegir un solo blanco cada vez y no rebajar la atención hasta que ha terminado con su objetivo. A los SEAL no nos gusta malgastar munición y procuramos que cuente cada disparo. Lo cual es mucho más eficaz que tratar de enfrentarse a varios objetivos a la vez (o preocuparse de todos ellos al mismo tiempo). Ciertamente, nuestro entrenamiento nos permite hacer eso rápidamente y con increíble precisión,

de tal modo que parece que estamos apuntando a muchos blancos al mismo tiempo. En último término, todo éxito importante sigue exactamente el siguiente proceso: identificar un objetivo y cobrarlo derribando un blanco tras otro y logrando que cada blanco sea el verdadero destinatario del disparo. Cuando aprenda a hacer eso con la concentración y la precisión de un SEAL, racionalizando qué blanco elegir y cómo evitar las distracciones, sus éxitos se dispararán.

En el lenguaje de los SEAL, los objetivos que se le presentan suelen ser de dos tipos: están las grandes metas a largo plazo que definen el planteamiento final, y están los subobjetivos a corto plazo que le definen durante el proceso. A las primeras las calificamos de «misión global» y los segundos sus «objetivos» (y los esfuerzos que haga por cumplir cada uno son asimismo misiones provisionales aunque normalmente sean de alcance menor o más cortas). El SEAL se centra en una misión cada vez, aunque puede haber múltiples metas para alcanzar el éxito total. Si se enfrenta a desafíos inmediatos o si necesita una estrategia a largo plazo, puede vencer cualquier obstáculo y conseguir el objetivo que sea con una concentración basada en un planteamiento cuádruple:

- Preparar su mente
- Visualizar su objetivo
- Definir su misión
- Simplificar el campo de batalla

Aunque la mayoría de la gente no corre el riesgo de estrellarse contra el suelo durante un difícil salto en paracaídas, todos tenemos que vencer grandes retos. Cuando en su vida cotidiana practique la concentración sabrá distinguir fácilmente los objetivos de gran valor de los menos valiosos y sabrá mantener una confianza total mientras se enfrenta a unos y otros, cualquiera que sea el grado de alteración. Desarrollará asimismo el hábito de simplificar, que reducirá dicha alteración y aumentará los resultados de cualquier acción. Sin un enfoque frontal se expone a extraviarse y a quedarse estancado en pensamientos y en actividades vulgares y cotidianas. La forma de pensar rutinaria puede matarlo en combate, pero en la vida diaria puede acabar con toda posibilidad de que opere al alto

nivel que esperamos en el Método de los SEAL.

Prepare su mente

Los guerreros victoriosos vencen primero en sus mentes y luego van a la guerra. Los guerreros derrotados primero van a la guerra y luego tratan de ganarla.

SUN TZU (544 a.C-496 a.C),
autor de El arte de la guerra

Me encontraba sobre la lona de entrenamiento del Seido Karate, donde el gran maestro Nakamura me había convocado para pasar la prueba del cinturón negro. Las cosas empezaron de manera inofensiva, pues mis dos compañeros de clase y yo debíamos hacer una demostración de todos los *katas* y movimientos de autodefensa desde el cinturón blanco hasta llegar al marrón. Ningún problema. Pero entonces Nakamura nos dio la sorpresa: nos pidió que nos pusiéramos el equipo de entrenamiento mientras hacía su aparición en la sala una larga fila de temibles cinturones negros. Pensé presa del pánico: «Vaya, esto no pinta bien». Al parecer había corrido la voz de que necesitábamos aprender unas cuantas lecciones y había un montón de maestros deseosos de echar una mano.

Me embarqué en mi primer combate tratando de recordar todos los movimientos aprendidos durante los últimos cuatro años y miles de horas de preparación, pero me enfrentaba a luchadores mucho más hábiles que yo. Me dieron por todas partes. Yo era duro, sin embargo, y dos horas más tarde seguía luchando. Mi cuerpo estaba al borde de la extenuación, y recuerdo vivamente el momento en que se produjo un cambio. Sensei Leyton, famoso por ser un luchador implacable, estaba realizando su segundo turno de apalizarme. Explotó mi debilidad lanzándome dos veces a la lona. Con la desaparición de la energía empecé a preguntarme si, en lugar de estar relacionada con mi destreza física, esa prueba no estaría basada en las artes mentales, emocionales y espirituales depuradas

durante nuestro entrenamiento «interior» en Seido. Supe que debía basarme en mi entrenamiento a un nivel totalmente diferente y dejar de plantear una pelea física.

Empecé a respirar profundamente y grité interiormente a mi cuerpo exhausto esta orden: «¡AHORA!». Abrí los ojos de par en par y en lugar de preocuparme por los puños y los pies como armas que se me venían encima me concentré una a una en las áreas vitales de mi oponente según llegaban a mi conciencia en forma de metas.

La respiración profunda ralentizó mi ritmo cardíaco y me relajó los músculos; mi mente entró en estado de meditación. El tiempo se hizo más lento, se calmó mi cháchara interior y fui capaz de hacer frente a mi miedo con una mente libre de trabas. Algo muy profundo hizo clic en mi interior mientras me invadía un valor tranquilo apoyado por una oleada de energía. Empecé a luchar con fuerza y control renovados. No mucho después, y emergiendo de lo más profundo, mi rejuvenecido espíritu luchador llamó la atención del gran maestro Nakamura, que gritó: «¡BASTA!».

Nakamura (con la ayuda de lo que bien podría ser la totalidad de los cinturones negro de la ciudad de Nueva York) me llevó al límite físico, pero hube de rechazar la distracción provocada por el parloteo de mi mente «pensante», que me hacía ser más lento, y concentrarme radicalmente en la victoria. Al cabo dejé de pensar en la prueba y de preocuparme por si la estaba superando, o por cuáles eran los movimientos que debía hacer a continuación. Me concentré plenamente en golpear a un objetivo cada vez —colocando un golpe o bloqueando un movimiento— y descubrí que así me resultaba más fácil recurrir a la fortaleza mental y espiritual que necesitaba para tener éxito. Durante la obtención del cinturón negro di con lo que finalmente llegaría a ser el primer principio para mantener el enfoque frontal: para vencer en cualquier campo, primero debemos lograr el control de nuestras mentes.

Respirar profundamente

Antes de lograr el control de la mente, lo primero es serenarla. La forma más rápida de tranquilizar su mente, junto con su cuerpo, es por medio de

la respiración lenta y controlada. La respiración diafragmática profunda, ajustada al ritmo adecuado a su situación, es una herramienta sencilla pero poderosa para controlar su respuesta fisiológica. Al concentrarse en su respiración está poniendo su atención en el «enfoco frontal», es decir, en el momento presente. Esta práctica tranquilizante ayuda a reducir su cháchara mental, evita las divagaciones de su mente y, por lo general, es una gran ayuda para los esfuerzos de autocontrol. También devolverá el equilibrio a su sistema nervioso y reducirá los dañinos efectos fisiológicos asociados con el miedo y el estrés.

En el quinto principio explicaré cómo entrenar esa destreza a fin de hacer de ella uno de los cinco elementos esenciales de la fortaleza mental, pero ahora vamos a tomarnos un momento para experimentar sus efectos con un ejercicio rápido.

EJERCICIO PRÁCTICO DEL MÉTODO DE LOS SEAL

Ciclos de respiración profunda

En un lugar tranquilo donde no vaya a ser molestado, póngase cómodo y cierre los ojos. Inspire lentamente por la nariz y llénese los pulmones de abajo arriba. Mientras lo hace, el diafragma le presionará en el estómago. Ahora exhale, también a través de su nariz, y al tiempo aplane el vientre y el pecho. Continúe durante al menos cuatro ciclos —para entonces el ejercicio debería resultarle más cómodo y tendría que sentirse relajado y a gusto. Puede utilizar la respiración profunda para tranquilizarse y aclarar la mente en cualquier situación. Inténtelo la primera vez que se sienta nervioso o se enfade.

El silencio sagrado

Otra cosa que aprendí entrenando en el Seido Karate, refrendada después muchas veces en los SEAL, es el poder del silencio para establecer las condiciones que permiten controlar la mente. El silencio puede producirse mientras estás sentado meditando, como en el entrenamiento zen, o

agazapado en un escondite vigilando un objetivo durante veinticuatro horas. Al regresar al mundo de los negocios después del servicio activo tuve muchas menos oportunidades de experimentar silencio. De hecho, al desmovilizarme y poner en marcha algunas empresas también dejé de practicar las artes marciales y el silencio. Fue una época en la que me resultaba difícil controlar mi mente y mis emociones. Como resultado, me distraía con facilidad, perdía mi enfoque y dejaba de escuchar a mi intuición, y me sentía incapaz de tomar decisiones acertadas.

Mi impaciencia por entrar en los negocios me llevó a lanzar <NavySEAL.com> en aquella época, y aceptar como socios a mis cuñados para inaugurar una cervecería. Metido hasta las cejas en la aventura de la restauración, no podía dedicar a <NaviSEAL.com> el tiempo y la energía que merecía, por lo que en una precipitada decisión cedí el 50 por ciento a un desarrollador de webs que construyó el portal y llevó el negocio en nuestro nombre. Sin la práctica del silencio sagrado, también suprimí alegremente la sospecha de que, aun siendo un gran tipo, y bienintencionado, la pasión de mi nuevo socio era mucho mayor que su talento como hombre de negocios. Lógicamente, el portal resultante causaba un efecto fantástico pero no daba un céntimo.

Se lo compré de nuevo pero, ignorando una vez más mi instinto y sintiéndome sobrepasado, me apresuré a externalizar la gestión del sitio con una nueva empresa de desarrollo sin llevar a cabo una comprobación de su historial. Las cosas fueron bien al principio, pero se rompió la comunicación cuando descubrí sus intentos de piratear el nombre del dominio. Pasé de inmediato a la acción poniendo fin a la relación, y ellos respondieron robando toda la infraestructura y la propiedad intelectual de <NavySEAL.com>, lanzando una réplica exacta de mi negocio. Amigo, me sentí como un tonto, especialmente porque la cervecería empezó por esos mismos meses a demostrar ser un atolladero. Si me hubiese detenido a pensar durante ese período habría advertido que mi ansiedad me distraía e influía negativamente en mis decisiones. Y en ese caso me habría concentrado en aliviar mi ansiedad para poder concentrarme mejor en los principales objetivos y solucionarlos en rápida sucesión. En lugar de ello me encontré a mí mismo reaccionando contra el fracaso y tratando de llevar a cabo un «sálvese quien pueda» mientras cada vez perdía más el

rumbo.

En cuanto comprendí qué era lo que me había desviado durante esos meses, me juré no volver a dejar de lado mi entrenamiento nunca más. Creo firmemente que los líderes del Método de los SEAL deben reservar tiempo de silencio sagrado para sí mismos y sus equipos diariamente.

El silencio le proporciona un espacio para pensar y, por lo tanto, ver más claramente, lo cual es crucial para entrenar y concentrar el punto de mira en sus objetivos y para mantenerse centrado. Con práctica podemos alcanzar el control completo de nuestra mente crítica (la que nos anima o desanima) y conectar con nuestros plenos poderes mentales. Aparte de ver mejor nuestro ser auténtico, también vemos mejor la realidad con una mente clara y serena, de manera que tomamos mejores decisiones y ganamos percepción. Cuando empecé a meditar bajo la guía de Nakamura a duras penas lograba mantener mi mente en silencio durante dos ciclos respiratorios. Pensaba en mi desdichada vida laboral, en mis proyectos como auditor, en mi chica o en cualquier otra cosa. Solo al cabo de seis meses de entrenamiento fui capaz de aquietar mi mente durante cuatro o cinco ciclos respiratorios, un logro que me premió con nuevas percepciones, algunas de las cuales —tales como que mi trabajo me estaba haciendo desgraciado y que no tenía metas coherentes aparte de dinero y reconocimiento— me indujeron a cuestionar mis elecciones. Después de más de un año de practicar semanalmente el silencio llegué a diez ciclos respiratorios y pude ver claramente que mi insatisfacción provenía no de mi desgraciado trabajo sino de que no estaba en consonancia con mi objetivo en la vida.

Otro ejemplo procede de uno de mis alumnos. Zach, de veintitantos años, estaba gravemente deprimido tras la muerte de su hermano y pasaba grandes apuros cuando tropezó con SEALFIT y se unió a mi programa de Mente Invencible. Zach y su hermano Chris estaban muy unidos y compartían muchas horas haciendo senderismo o viajes en moto. Durante uno de esos viajes Chris murió en un accidente. Naturalmente Zach sintió vivamente la pérdida y se reprochaba a sí mismo no haber sido capaz de proteger a su hermano. No es rara la culpabilidad del superviviente, pero a Zach le afectó con una dureza especial porque carecía del apoyo o las herramientas para enfrentarse bien a ella. La terapia no ayudó mucho y los

medicamentos lo llevaron a caer en una asfixiante depresión. Aunque había sido un gran atleta abandonó sus metas físicas y cayó en un estado letárgico que hacía que tuviera problemas para levantarse de la cama por la mañana algunos días. La situación se hizo tan grave que pensó en quitarse la vida.

Un día, un amigo que estaba muy preocupado le dio a conocer mi SEALFIT y mi vídeo de entrenamiento online gratuito. Buscaba respuestas desesperadamente y Zach se limitó al principio a escuchar los mensajes motivacionales del vídeo. Empezó a notar que cambiaba su estado mental solo con esos pocos mensajes positivos y la actitud práctica que enfatizaban. Probó uno de los vídeos gratuitos de entrenamiento y después se sintió tan bien que se enganchó de inmediato. No tardó en convertirse en cliente de mi programa online *Mente Invencible*, que le llevó al siguiente nivel de su curación.

La concentración requiere que se vuelque sobre su misión con confianza y claridad, por lo cual la primera lección del curso de *Mente Invencible* trata por entero del desarrollo del control mental. Incluye una práctica en silencio a la que llamo «El agua quieta fluye en la profundidad» (*Still Water Runs Deep*), una combinación de meditación y visualización que recibe el nombre de las conferencias sobre zen del gran maestro Nakamura a las que asistí cada jueves por la tarde antes de nuestra sesión de meditación en el *Seido Karate*. La metáfora del agua quieta representa la profunda y omnipresente contemplación del yo (o el alma), normalmente ahogado por los turbulentos rápidos de nuestra mente crítica. Zach se aferró a esa práctica, su primer contacto con el silencio sagrado. Al principio se resistió tanto como hice yo en la lona de kárate en Nueva York, pues sentarse en silencio y aquietar la mente pensante es una tarea difícil, en especial para las personas activas.

EJERCICIO PRÁCTICO DEL MÉTODO DE LOS SEAL

El agua quieta fluye en la profundidad

Sentado en una silla o contra la pared, asegúrese de que la espalda le queda recta, la barbilla ligeramente recogida y que está cómodo. Ahora cierre suavemente los ojos y acompase su conciencia con su respiración. Realice cinco ciclos de respiración profunda como se ha descrito páginas atrás y vaya visualizando su cuerpo tranquilizándose desde la cabeza hasta la punta de los pies. Con los ojos de la mente, véase a usted mismo sentado en el fondo de un estanque profundo. Sienta la serenidad y el silencio mientras mira en derredor y hasta el agua clara y centelleante de la superficie. Los pensamientos que surjan serán simples murmullos. Al cabo de un tiempo, si así lo quiere, puede dejar que esa visión se disuelva y límitese a concentrarse en su respiración. Ahora empiece a contar cada ciclo respiratorio. Si al cabo de dos ciclos cae de pronto en la cuenta de que ha estado pensando en un gran proyecto para su trabajo, no se preocupe. Déjelo flotar hacia la superficie hasta disolverse y empiece a contar de nuevo. Su objetivo es llegar a diez sin ningún pensamiento consciente. Esto es mucho más difícil de lo que parece. Practique durante cinco minutos al menos una vez al día durante treinta días. Cuando sienta que está en camino de serenar su mente puede combinar esto con otras prácticas del libro.

Zach tuvo que practicar quince minutos diarios durante varios meses antes de ser capaz de serenar lentamente su mente y ponerla bajo control. Según se fue haciendo más reflexivo y perceptivo fue capaz de distanciarse de la negativa cháchara mental y de las dolorosas emociones que lo habían mantenido atrapado en un obsesivo bucle de culpabilidad y pérdida. Comprendió que no se había permitido completar el proceso normal de duelo porque en parte se acusaba a sí mismo de la muerte de su hermano. Fue durante las sesiones de «El agua quieta fluye en la profundidad» cuando fue consciente por vez primera de su innata bondad como persona y hermano, lo cual reavivó rápidamente su capacidad de autoestima para perdonarse a sí mismo. La conexión más profunda con su espíritu cultivada durante esas sesiones de entrenamiento provocó asimismo la aparición de nuevas ideas clave; por ejemplo, comprender y aceptar que no había podido hacer nada para salvar a Chris y que la mejor manera de honrar a su hermano sería llevar una vida saludable y feliz en lugar de rota. Mediante esta práctica sencilla pero eficaz, Zach empezó a curarse a sí mismo desde dentro.

Después de unos meses más de entrenamiento, añadió una práctica

positiva y «recableó» su subconsciente con este poderoso mantra: «Día a día, en todos los sentidos, cada vez soy y estoy mejor» (un clásico que recomiendo en el programa *Mente Invencible*) y también: «Soy una buena persona y mi hermano me ama». Reforzaba esos mantras con imágenes positivas, concibiéndose a sí mismo como un hermano protector y cariñoso y viendo ahora a Chris en un lugar hermoso y lleno de perdón. No tardó en encontrar la energía y la motivación para dar un paso adelante en su entrenamiento físico utilizando el yoga de SEALFIT y el entrenamiento funcional para ponerse en forma.

Dos años más tarde Zach contactó conmigo después de la ceremonia de clausura de una de mis pruebas 20X. Me dijo que el entrenamiento de la *Mente Invencible*, en particular la práctica «El agua quieta fluye en la profundidad», le había salvado la vida. Recuperar el control sobre su mente le había permitido desviar energía que previamente iba hacia los «agujeros negros» de pensamientos y conducta negativos y reconducirla hacia objetivos positivos, como mejorar su salud. Actualmente está súper en forma y la amplia sonrisa en su rostro lo dice todo. Había resuelto su culpabilidad en lo relativo a la muerte de su hermano y dijo que se sentía como no lo había hecho en años. Y mientras me contaba su historia sentí que me invadía una oleada de gratitud. Zach solo necesitaba alguien que le mostrase cómo serenar su mente y conectar con su naturaleza interior, donde residen la bondad y el amor. El miedo y la negatividad no pueden existir frente al amor. Todos tenemos nuestra naturaleza interior, y ha llegado el momento de tomárselo con calma y conectar con ella.

En la sección *Ejercicios* del presente capítulo le ofrezco algunas herramientas avanzadas para lograr el control de su mente y reeducar sus pensamientos, pero es importante que empiece ahora mismo la práctica del silencio sagrado. Sea lo que sea a lo que está enfrentándose en su vida, puede utilizar este rápido y sencillo ejercicio para crear en su mente el escenario para ganar.

Visualice su objetivo

Todo lo que la mente de un hombre logra concebir y crear puede conseguirlo.

NAPOLEON HILL (1883-1970),
autor del bestseller *Piense y hágase rico*

La concentración en el enfoque frontal, especialmente si está apoyada en un poderoso y claro punto de referencia, puede impulsarlo hacia cada objetivo en su camino al éxito de la misión. Pero ¿en qué se supone que debe concentrarse usted? ¿Cómo «ve» su objetivo en, pongamos, obtener un título indispensable para su próxima promoción, o su misión de encontrar una compañera sentimental y fundar una familia? La clave es visualizar su objetivo —ya sea a nivel de blanco o de misión— utilizando un tipo de visualización llamada «proyección mental». Con el primer principio compartí mi práctica de visualización «Futuro yo», que es una forma de proyección mental. La finalidad de este tipo de visualización es plantar las semillas en su mente subconsciente y en su sistema nervioso para el puesto que se desea en el futuro (como por ejemplo llegar a ser director general de su empresa). En cuanto pasa a la acción en el «mundo real», su visión interior acompaña su corazón y su mente con sus actos y apoyará sus esfuerzos por alcanzar ese puesto que desea. En otras palabras, las proyecciones mentales combinadas con acciones reales crean un proceso de ver, creer y hacer que ocurra; un concepto increíblemente simple pero profundo que ha provocado avances importantes en mi vida y también en las de mis alumnos.

Mírelo, crea en él y hágalo realidad

Jim acudió a la academia SEALFIT en 2011 y me demostró una vez más el poder de las proyecciones mentales. En aquella época Jim acababa de cumplir cuarenta años y trabajaba como vendedor en una empresa industrial. No estaba satisfecho con su vida pese a tener un buen trabajo, seguridad económica y una estupenda familia. He escuchado esta historia muchas veces. Tengo la impresión de que es una especie de

«enfermedad» nacional. Jim había oído hablar de SEALFIT a un amigo y pensó que el entrenamiento podría arrancarlo de su aburrido estilo de vida e impulsarlo hacia una existencia más útil. En la academia mis colaboradores y yo lo obligamos a sentarse en silencio, centrarse, poner por escrito su ideario, su propósito y aquello que le apasionaba. En cuestión de días cayó en la cuenta de que no iba, igual que me pasaba a mí antes de los treinta años, por el camino adecuado. Jim estaba atrincherado en un trabajo de vendedor que no tenía nada que ver con su pasión por la enseñanza y por liderar a otros. Deseaba enseñar a los demás el modelo SEALFIT por su planteamiento práctico y de atleta/guerrero. Jim estaba empezando a aprender lo básico. Comprendía que, como dijo Gandhi, él debía «ser el cambio que le gustaría ver en el mundo», por lo que en ese momento decidió que trabajaría duro para cambiarse él en primer lugar. Pero, aparte de aprender las destrezas externas de SEALFIT, me preguntó cómo y dónde debía empezar la instrucción.

Aconsejé a Jim que primero aclarase su objetivo poniéndolo por escrito y que después centrase su atención en acompañar su vida con esa nueva misión. Volvió al día siguiente y me dijo que su propósito era inspirar en otros los más altos niveles de realización, el amor a la vida y vivir esta con honor. También había asumido una misión: abrir un centro de adiestramiento en su ciudad para enseñar los métodos y valores SEALFIT, especialmente el honor. Lo mejor era que ello no implicaba cambiar su carrera profesional o dejar un trabajo sin futuro. De hecho Jim planeaba seguir con su trabajo para poder mantener a su familia incluso mientras estuviese persiguiendo su sueño. No, se trataba de provocar un impacto en el mundo de una manera que tuviese sentido para él fuera de su trabajo. Su nueva misión debía desarrollarse en paralelo a su manera de ganarse un sueldo. Este es un gran ejemplo de cómo un hombre maduro y familiar puede simultanear sus propósitos de cambio y coherencia cuando el factor de riesgo es mucho mayor que, pongamos, el de un asesor o asesora fiscal mirando a los SEAL por encima de la tapia.

Sabía que Jim necesitaba ver claro mentalmente los resultados para poner las condiciones de su victoria personal. Le hice crear imágenes nítidas de cómo sería su éxito dentro de dos años. Se tomó muy a pecho

mis recomendaciones y empezó una vehemente práctica de visualización diaria utilizando su gimnasio mental (que usted aprenderá a crear en la sección Ejercicios del presente capítulo). Recreó su centro de entrenamiento, el tipo de participantes que tendría, qué clases se impartirían, cómo iba a financiar y llevar la operación y el impacto que esta tendría en su familia, en especial en sus hijos. Decidió que no dirigiría el gimnasio él mismo y que en cambio dejaría que lo hiciese su mujer porque ella tenía mucho interés en implicarse. En sus visualizaciones ambos trabajaron codo con codo e incluso involucraron a sus hijos dentro de lo posible, y la familia al completo se fortaleció en el proceso. Una vez plantada, la semilla dejó SEALFIT para reincorporarse a su rutina habitual, pero continuó con su práctica de visualización diaria (junto con las muchas cosas que había aprendido; por ejemplo, el uso de los planes centrales que explicaré en el Apéndice 1) sin permitir que la visión volviese a integrarse en el magma primordial del que surgió.

Al proseguir con el trabajo interno, este no tardó en dar su mágico fruto. Jim adquirió una gran confianza en que el gimnasio que recreaba no era una fantasía sino una realidad, ya. Solo necesitaba pasar a la acción para materializarlo. Con un trabajo a jornada completa, el requisito de viajar y una familia a la que alimentar, Jim nunca dejó de centrarse en su objetivo y ejecutó metódicamente el plan que imaginó en SEALFIT, y que implicaba nuevas acreditaciones, ahorrar dinero, asegurar su posición y hacer todo lo necesario para lograr que su visión se hiciera realidad. Como no podía ser menos, dos años después de conocerlo me invitó a presentar un seminario de Mente Invencible en CrossFit Honor, su nuevo gimnasio en Allentown, Pensilvania, su ciudad natal.

Cuando conocí a los participantes en CrossFit Honor, el peso de los logros de Jim me abrumó. Aquella gente estaba increíblemente apasionada por la cultura, la comunidad que estaban creando y la instrucción. Jim había realizado exactamente lo que visualizó y había transformado la energía de su visión en una comunidad de ciento treinta guerreros que vivían los valores de SEALFIT. Su agradable esposa dirigía el gimnasio y su hijo de doce años participaba con ilusión en las tablas de ejercicios, haciendo elevaciones en barra, flexiones y sentadillas junto con los atletas adultos de la clase. Por supuesto que Jim vio todo eso y creyó en ello, hizo

coincidir su pasión y su objetivo, lo visualizó diariamente y después lo hizo realidad en la forma más importante, y todo contando con la ayuda a los demás.

EJERCICIO DEL MÉTODO DE LOS SEAL

Fantasee con un objetivo

Primer paso: Véalo. Necesitará ver claro el resultado que busca. En el próximo capítulo hablaremos de cómo planificar su misión, pero de momento límitese a centrarse en definir adónde quiere llegar.

Segundo paso: Imágnelo. Al igual que Jim, debe usted imaginar su resultado como si ya lo hubiese logrado. Mucha gente puede fantasear; al recrear, está usted realizando una fantasía con sentido. Este paso requiere una referencia inicial para asentarlo en la realidad: establezca un punto de referencia visual (a fin de hacer más concreta su fantasía) e insértese usted mismo en las imágenes. Las referencias pueden ser experiencias auténticas, fotografías o imágenes en movimiento (igual que mi uso del vídeo *Sea alguien especial* de los SEAL).

Tercer paso: Práctiquelo. Proyecte diariamente en su mente su realidad imaginada. Le recomiendo que lo haga como parte de un potente Ritual matutino o de la noche (se encuentra en el Apéndice 2). Para una eficacia máxima debe insuflar en su visualización fe, expectativa y un deseo intenso de hacer realidad lo visualizado.

Los principios que hemos presentado hasta ahora en este capítulo solo son un punto de partida. Disponer mentalmente de las condiciones adecuadas reforzará sus esfuerzos en busca de cualquier objetivo importante en su vida. Debe saber adónde va si ha de seguir avanzando aplicando el enfoque frontal de los SEAL. Pero ¿cómo salvar los escollos y otras distracciones en su camino desde el punto A hasta el punto B? Debe asegurarse de que ha definido claramente su misión y después simplificar el terreno de juego para que nada se interponga en su camino.

Defina la misión

La resistencia de una cadena se mide por su eslabón más débil.

Proverbio

Cuando se esfuerza por alcanzar no importa qué objetivo (léase embarcarse en una misión) debe clarificar y definir las expectativas tanto explícita como implícitamente. Puede que se maneje bien con las explícitas, como por ejemplo «mantener vivo el negocio y que funcione con puntualidad y dentro del presupuesto». Sin embargo, ocultas en cualquier misión, también hay expectativas implícitas.

Por ejemplo, un SEAL puede definir explícitamente su misión como el hundimiento de un barco enemigo. Implícita en la misión, sin embargo, puede ocurrir que los altos oficiales de los SEAL esperen que ponga fuera de servicio el barco durante al menos seis meses, que termine la misión esa misma noche y que no cause bajas. Si las tareas implícitas de la misión no están sincronizadas con las competencias, los recursos, la tolerancia de riesgo o el marco temporal, entonces el equipo fracasará.

Pongamos que la tarea explícita es lanzar una nueva línea de producto. Parece sencillo, ¿no? Sin embargo, está implícito que entendemos las necesidades del mercado, qué es lo que mueve las pautas adquisitivas de nuestros clientes, cómo desarrollar el producto y cómo comercializar con eficacia la línea hacia nuestro nicho. En ocasiones las tareas implícitas pueden quedar fuera del alcance de sus principales capacidades o de la zona de confort, de manera que deberá reeducarse por completo o adaptar su empresa para cumplir la misión general. Plantear las preguntas pertinentes le evita implicarse demasiado en misiones que no puede o no debe culminar y que por su naturaleza misma quizá debilitarían su concentración en el enfoque frontal.

Planificar adecuadamente desde el principio le ayudará a evitar más tarde súbitas y desfavorables consecuencias, cosa que podría interferir con su capacidad para mantener la concentración en misiones que ha aceptado o elegido.

Poco después de desarrollar mi entrenamiento *Mente Invencible*, por ejemplo, decidí que deseaba ofrecer un formato digital por internet. Definí la misión como la creación de un vídeo y un audio del programa y, dentro de una fecha límite autoimpuesta de sesenta días, empezar a vender la primera lección del programa a través de una nueva web de suscripción. Estaba seguro de que esa misión armonizaba con nuestra visión global de la empresa y, en tanto que mi máxima prioridad, exigía mi dedicación completa. Las tareas explícitas eran factibles, pero había unas cuantas implícitas que descubrí durante el proceso de cuestionamiento y que me impulsaron a cambiar la misión. En primer lugar, el plan requería un buen material de promoción diseñado para una campaña de internet y mi departamento de marketing no estaba capacitado para realizarlo. Para poner en marcha el plan necesitaría contratar a un redactor profesional, algo que muy pronto demostró no ser barato ni fácil de encontrar. Además hube de definir y establecer el proceso de venta, el mensaje de marketing y un motor de marketing por email. Caí en la cuenta de que para lograr todo eso mi equipo y yo necesitaríamos aprender marketing de partenariado y afiliación, unas competencias de nuevo cuño que podía costarnos meses dominar. Además había cuestiones legales relativas al proceso de vender contenido digital en formato de suscripción que retrasarían aún más el lanzamiento mientras dábamos con un abogado capaz de entender la terminología. Todas esas tareas implícitas me hicieron abandonar mi plan y el calendario inicial, redefinir la misión en su conjunto y luego cambiar temporalmente mi enfoque frontal a fin de trabajar en las etapas preparatorias que yo había identificado como necesarias para alcanzar mi objetivo final.

EJERCICIO PRÁCTICO DEL MÉTODO DE LOS SEAL

Cuestione la misión

Para librarse de las tareas implícitas que sus líderes le exigen (o que se está exigiendo usted mismo) debe formularse cuestiones más profundas, como por ejemplo:

- ¿Por qué hago esto? ¿Es coherente con la misión general de la empresa/del equipo?
 - ¿Hay algún proyecto más prioritario que haya podido obviar y dejar de lado?
 - ¿Hay alguien más involucrado en culminar este proyecto?
 - ¿Qué se espera exactamente de mí y de cualquier otro que pueda estar involucrado?
 - ¿Cuándo y cómo puedo contar con los demás para que cumplan sus compromisos?
 - ¿Qué otras subtareas se requieren antes de que pueda realizar lo que se espera de mí?
 - ¿Qué otras tareas se requieren para que pueda cumplir mi misión?
-

Simplifique el campo de batalla

Lo simple puede ser más duro que lo complejo: tienes que trabajar muy duro para pensar y hacerlo simple. Pero al final merece la pena porque cuando llegas ahí, puedes mover montañas.

STEVE JOBS (1955-2011),
emprendedor norteamericano
y cofundador de Apple, Inc.

En la jerga de los SEAL «simplificar el campo de batalla» significa eliminar distracciones. Cuando lo hacemos podemos ver mejor las soluciones simples y elegantes y centrar nuestra concentración en el verdadero camino que tenemos por delante. Incluso los equipos de élite pueden distraerse y complicarse la vida. Steve Jobs se hizo famoso por decir a sus equipos: «No es lo bastante simple». Insistía en accionar un solo botón para el revolucionario iPhone, por ejemplo, con el acceso a todas las funciones por medio de iconos de software. Antes del iPhone, smartphones como el BlackBerry requerían una multitud de botones para acceder a un sinnúmero de funciones. Jobs apostó incansablemente por la simplicidad y los resultados hablan por sí mismos. La leyenda asegura que más tarde mostró en África un iPad (que tiene las mismas funciones que un iPhone) a

un párvulo que nunca había manejado un teléfono... ¡menos una tableta de alta tecnología! El niño fue capaz de encenderlo y, probando, acceder a todas las funciones sin instrucción alguna.

Simplificar el campo de batalla requiere dos elementos clave. En primer lugar, usted ha de conocer lo exclusivo de su oferta en tanto que persona, equipo o empresa, de forma que le permita identificar lo que puede hacer y lo que tiene que delegar en los demás. A continuación debe ordenar sus entornos interno y externo a fin de ver las soluciones sencillas más fácilmente.

Determine qué es lo que tiene de especial

Saber lo que usted tiene de especial para ofrecer como persona es sencillo una vez que haya definido su propósito y su credo de valores. Si actualmente ocupa un puesto directivo, también debe saber qué es lo que su equipo o su empresa ofrecen de especial al mundo: qué es lo que los hace únicos.

El conjunto de competencias de los SEAL abarca muchos campos, tales como reconocimiento especial, defensa interna en el extranjero, contraterrorismo, destacamentos de seguridad, enlaces militares/diplomáticos y otros. No obstante, los equipos saben y tratan duramente de permanecer centrados en lo que ofrecen de único, que es su capacidad para neutralizar al enemigo mediante la acción directa (léase entrar, actuar y salir). ¿Cómo puede determinar usted lo que tiene de especial? Al igual que ocurre al fijar su objetivo, el proceso empieza con preguntas perspicaces tales como:

- ¿En qué soy excepcionalmente bueno y qué me apasiona hacer?
- ¿Qué hago o hacemos (como persona, equipo u organización) mejor que los demás?
 - ¿Qué cualidades poseo que dan origen o apoyan esta oferta única?
 - ¿Quién sale más beneficiado de esta capacidad?
 - ¿Cómo me beneficiaría si pudiera ofrecer más de esta capacidad única? ¿Nos iría mejor a nosotros o a mí?

- ¿Qué pasos debería dar ahora para eliminar aquello que me deja de ofrecer esa cualidad especial?

Son tan solo sugerencias, de manera que no dude en recurrir a preguntas más pertinentes a su situación. La cuestión estriba en llegar a la esencia de lo que hacemos y de quienes somos. Por ejemplo, una de las facetas en las que soy bueno es la de profesor. Algunas de las cualidades que poseo y que refuerzan mi capacidad de enseñar son mi pasión por el coaching y la comunicación, así como mi talento para imaginar el futuro. Mis alumnos se benefician fundamentalmente de mi enseñanza, pero cuanto más entro en contacto con gente que es un reflejo de mis puntos fuertes y débiles, más aprendo yo también. Por otra parte, no soy muy bueno realizando operaciones del día a día en actividades tales como el desarrollo de una web o el marketing en internet. Para evitar que eso me robe tiempo y atención, necesito disponer de buenos gestores y equipos de asistencia técnica que posean las cualidades para hacer esas tareas en mi lugar.

Una vez que tenga claro lo excepcional de su oferta, habrá llegado el momento de despejar el terreno eliminando (o cuando sea apropiado, delegando) todo aquello que pueda distraerlo. Simplificando las cosas, podrá aprovechar mejor sus recursos, lo cual es vital para obtener resultados espectaculares.

Despeje su entorno

Cuando uno se libra del desorden, dispone literal y metafóricamente de más espacio para aquello que necesita. Si elimina, subcontrata o delega obligaciones, creencias e incluso relaciones que ya no le convienen, dispondrá de más recursos para sus principales prioridades. Cuando Steve Jobs regresó a Apple en 1996 tras once años de ausencia forzosa, de inmediato evaluó e identificó que lo extraordinario en la oferta de Apple era ofrecer potentes, sencillas y elegantes soluciones informáticas a un público harto de complicados y aburridos ordenadores personales. Bajo su liderazgo Apple produjo un importante número de productos, proyectos y

divisiones enteras para centrarse en el nuevo iMac que dio paso a una nueva y muy restringida gama de prometedores productos. Los resultados cambiaron radicalmente la empresa en seis meses. De manera similar, cuando me comprometí a escribir este libro en seis meses traspasé el 90 por ciento de mis obligaciones diarias a mi equipo para poder centrarme en mi oferta única de enseñar mi filosofía y mis prácticas. Como resultado pude concentrarme en el libro y mi equipo quedó facultado para hacer lo que mejor sabe hacer: llevar las cuestiones del día a día en SEALFIT.

Despejar su entorno también hará que se sienta más ligero por dentro y le permitirá ejercer el control allí donde causa más impacto (así como controlar la magnitud del mismo). Por ejemplo, cuando estando en la reserva fui enviado a Irak en 2004, y para mantener mi enfoque hube de renunciar a mi largamente acariciado sueño de obtener un doctorado. Siempre pensé que doctorarme me permitiría llegar a más personas con mi filosofía sobre del liderazgo al posibilitarme el acceso a una cátedra. Pero en ese momento mi foco de atención apuntaba en otra dirección. Además sabía que al regresar a casa desearía centrarme en mi recién inaugurada empresa U.S. Tactical, y había empezado a ser cada vez más consciente de que mi particular rama de desarrollo de liderazgo no compaginaba bien con el mundo académico. Aunque fue duro renunciar a la idea del doctorado, reconocí que, en tanto que objetivo, no encajaba en mi misión vital.

Enseño un sistema en tres partes para simplificar las cosas: la primera es despejar su entorno físico, luego sus compromisos y finalmente su estado interior. Yo lo llamo el ejercicio KISS (siglas inglesas para Hágalo Sencillo e Inteligente: Keep It Simple, Smarty); al final de este capítulo le enseñaré cómo hacerlo, pero de momento he aquí una visión general de cómo funciona.

Ponga en marcha el proceso despejando espacios externos tales como su armario, el garaje, el maletero del coche y su mesa. Eliminar cosas y limpiar esos espacios —que probablemente mira o en los cuales entra a diario— puede tener un importante efecto en su psique y ayudarlo a liberar energía retenida y que está obstruyendo su flujo creativo. Es como un soplo mental de aire fresco.

A continuación libérese de sus tareas y compromisos aplicando la regla

80/20. En esencia, la teoría dice que el 20 por ciento de sus actos producen el 80 por ciento de sus resultados. Si identifica ese 20 por ciento altamente efectivo y elimina, delega o subcontrata el resto puede dedicar más recursos a su actividad especial y a las acciones más productivas.

Una vez simplificado su entorno exterior resulta más fácil simplificar el interior, quizá la parte más delicada de cara a mantener su enfoque frontal. Esa parte consiste en decir adiós a sus enredos o sus creencias rígidas que lo ahogan o son un lastre. Eche una buena ojeada a cualquier tipo de bagaje emocional que pueda llevar, como por ejemplo una relación que no funciona. A continuación busque creencias que choquen actualmente con su realidad, como por ejemplo si usted amaba la música y era excepcional pero creyó que no podría ganarse la vida en el mundo musical porque su padre dijo que eso no era un trabajo de verdad. Mucha gente llega a este punto y es incapaz de tomar medidas porque no está dispuesta a tomar decisiones difíciles o a cambiar de barco. Pero ¿qué pasa si está en el barco equivocado? En ese caso debería abandonarlo saltando por la borda, pegar un puñetazo en el morro a un tiburón y nadar hasta el barco más cercano.

Varias veces al año escucho los relatos de jóvenes profesionales acerca de cómo hacen frente a las mismas luchas mentales y emocionales que yo viví hace veinticinco años. Pese a su desesperación, muchos no aciertan a seguir su voz interior incluso después de haber hablado conmigo. La fuerza de sus hábitos y la resistencia al cambio real es demasiado grande para que se liberen. Joel era diferente. Cuando lo conocí era un banquero de inversiones; asistió a un Kokoro Camp y le entró el gusanillo de los SEAL. Empezó a seguir mi instrucción y mis consejos religiosamente y decidió buscar un puesto de oficial en los equipos SEAL. En cuanto fui consciente de que su nivel de entrega era excepcional, lo invité a incorporarse al centro de entrenamiento SEALFIT de Encinitas, California. Joel recogió sus cosas, se trasladó de Chicago a San Diego con su mujer, abandonando un puesto de trabajo altamente remunerado, su casa y su gran familia, y se deshizo prácticamente de todas sus posesiones para centrar su energía en su nuevo objetivo. Nueve meses más tarde la Armada seleccionó a Joel para asistir a la escuela de Aspirantes a Oficial con un cargo en los equipos de Demolición Submarina. Al simplificar su vida, quitando de en medio todo

salvo lo esencial, Joel triunfó donde tantos otros fracasaban.

Otro buen ejemplo de cómo funciona este concepto es mi amiga Michelle. Hace unos cinco años puso en marcha una empresa de complementos dietéticos, pero no tardó en descubrir que le costaba dominar la complejidad del negocio por su nivel de experiencia y recursos financieros, y porque en cierto modo tenía dividida su atención ya que simultáneamente seguía estudiando y adiestrándose para convertirse en bombera, su gran sueño. Cuando conectó más profundamente con su objetivo, Michelle cayó en la cuenta de que su actividad secundaria debía pasar a ser su objetivo principal. De manera que simplificó las cosas vendiendo el negocio de complementos dietéticos a su fabricante, mantuvo una pequeña participación y un cargo a tiempo parcial y dirigió su concentración a servir a tiempo completo a su comunidad en los servicios de emergencia.

Muchas personas albergan excelentes intenciones acerca de compromisos racionalizados o para iniciar nuevas empresas, pero pierden el rumbo porque sus creencias se lo impiden. Tienen miedo a decir no a las obligaciones o se dejan persuadir por otros. Hay que tener compasión por los demás, naturalmente, pero recuerde que estar enfocado requiere volcarse en su misión con confianza y claridad. Aunque es posible que alcanzar sus metas no precise la clase de simplificación y reorganización que Joel aceptó, el principio sigue siendo el mismo. No hay un camino de salida fácil, y no puedo ofrecerle ningún truco. Debe aceptar que sus elecciones pueden tener efectos emocionales secundarios, ya que la gente quizá se sienta molesta, o usted mismo tal vez se culpabilice por haber tomado decisiones difíciles o hacerlo le resulte doloroso. Es el resultado natural de reorganizar su vida, pero es temporal. Asuma la situación y cumpla con su obligación.

Ejercicios

Controle su mente

Este ejercicio le ayudará a crear una defensa mental contra las distracciones; necesita tener una mente clara para elegir y alcanzar con eficacia sus objetivos y finalizar su misión con éxito. Vamos a establecer las condiciones para que controle su mente de manera que pueda mantener la concentración y triunfar en la vida.

Primera parte: El centinela en la puerta

En este ejercicio va a poner un centinela mental que sea testigo de lo que ocurre en su cerebro. Ese centinela observará y dará cuenta de cualquier pensamiento innecesario o negativo (¡y habrá un montón de ambos!). Encuentre su espacio tranquilo (lo ideal es buscar un lugar en el que pueda hacer todo su trabajo mental). Siéntese en una silla, tumbese o tome asiento en cualquier postura que le permita tener la espalda recta y estar confortable sin removerse con nerviosismo. Empiece este ejercicio con cinco minutos de respiración profunda, con los ojos cerrados. Vigile mentalmente su respiración.

Ahora aparte su concentración de la respiración y límitese a prestar atención a lo que surge de su mente. Tiene su miga, pero no tardará en pillar el truco. La parte de usted que esté advirtiendo o siendo testigo de sus pensamientos es el centinela. Por si le ayuda, puede imaginar a un guardia o un soldado sentado ante el panel de control de su conciencia y escaneando sus inputs y outputs. Cuando su centinela detecte que está usted pensando en algo no se oponga; dele la bienvenida, déjelo ir y vuelva

a dar testimonio de sus pensamientos. ¿Son positivos o negativos? ¿Son aleatorios o dirigidos? Eso es importante por lo que viene a continuación. Puede repetir esta parte del ejercicio varias veces antes de pasar a la segunda.

Segunda parte: Dirija su mente

Este es un tren expreso hacia el control mental. Ahora que está desarrollando la capacidad de observar el funcionamiento interno de su mente, queremos que el centinela empiece a dirigir el tráfico de sus pensamientos. Regrese a su espacio tranquilo. En esta ocasión, mientras los pensamientos aleatorios empiezan a borbotear, aplique el proceso DIRECT que expongo más abajo. Cuando se sienta cómodo con este poderoso método trate de dirigir sus pensamientos a lo largo del día, en especial los que sean destructivos para su bienestar y concentración.

Detecte. Su centinela detectará cualquier pensamiento que le venga a la mente. Aunque crea que sus pensamientos ya están bajo control, inténtelo otra vez. Los pensamientos surgen continuamente, y muchos no tienen nada que hacer en nuestra mente y tampoco tienen un objetivo positivo para nuestra vida. La agresividad al volante, lo que pasa por su mente cuando alguien dificulta su avance, es un buen ejemplo para un pensamiento suscitado por la emoción. Es algo que le ocurre al mejor de nosotros, pero cualquier pensamiento que distraiga su atención agota su energía y debe actuar contra él.

Prohíba. Si su centinela detecta un pensamiento negativo o inútil, deténgalo con una orden sencilla, tal como «Alto» o «No». Cuando se da la orden de dejar de pensar en algo, ¿sabe qué pasa? Que se deja de hacer... durante un rato al menos.

Desvíe. Cuando detenga un pensamiento negativo tiene que desviar su mente hacia otros nuevos y fortalecedores. Si otro conductor le corta el paso y le suscita pensamientos de venganza, su centinela los detecta y los prohíbe con un «¡Alto!». El desvío tiene lugar con un diálogo corto del tipo: «Es una desgracia que la gente tenga un mal día, pero no voy a permitir que me arruinen el mío. Ahora estoy centrado en lo positivo». Su mente

agradecerá la nueva y positiva dirección.

Vigorice. Dé consistencia al nuevo pensamiento haciendo que todo su ser lo apoye y entre en un nuevo estadio fisiológico que acompañe a su cambio mental. Por ejemplo, evoque imágenes de usted mismo en las que parezca fuerte, confiado y positivo. ¡Y ahora siéntase así! Ponga la espalda recta, esboce una gran sonrisa y échese a reír. Respire hondo y note cómo corre por su cuerpo la poderosa, confiada y positiva energía. Nadie podrá arruinarle su buen humor.

Comuníquese. Este paso es una póliza de seguro: debe hablarse a usted mismo de una forma diferente para hacer caso omiso de cualquier indefinible negatividad y prevenir la aparición de nuevos pensamientos destructivos. En el entrenamiento de los SEAL yo utilizaba el mantra «Me siento bien y tengo muy buen aspecto, debería estar en Hollywood», para conservar mi energía y concentrarme en el trabajo pesado. También he usado: «Día tras día, en todos los sentidos, soy cada vez mejor».

Entrene. Su mente puede ser un poderoso aliado o un demonio indolente. Practique diariamente la técnica DIRECT como si hiciera ejercicio corporal (le enseñaré cómo hacerlo en «Entrenar según el Método de los SEAL») y eso no solo le ofrecerá control en el momento, sino que también entrenará su mente para que funcione permanentemente a un nivel de élite.

Construya su gimnasio mental

Para desarrollar sus habilidades de visualización y para proporcionar estructura, concentración e impulsar su práctica, vamos a construir un gimnasio en su mente, una estancia especial donde hará su entrenamiento mental. Tarde o temprano, visitar su mente acabará siendo un hábito que lo centrará de inmediato y le ayudará a mantener la concentración canalizando toda su fuerza de voluntad y su energía hacia aquello que pretenda conseguir. Es particularmente útil como marco para sus proyecciones mentales.

Encuentre una postura cómoda, cierre los ojos y permita que el mundo se diluya. Haga unas cuantas inspiraciones profundas para centrarse.

Concéntrese en su respiración, en cada inspiración y expiración. Dentro, fuera... dentro, fuera. Siga su respirar hasta la quietud. Centre su conciencia en el aquí y ahora, y borre todos los pensamientos y las preocupaciones del día, todas las ruidosas distracciones de su entorno; límitese a fluir por su mente sin sujetarse a nada. Permita que todo fluya.

Ahora imagínese a sí mismo caminando por un sendero. No tiene prisa, pero a su derecha, en la distancia, ve una escalera. Se dirige hacia ella y se vuelve para mirar hacia abajo. Hay diez escalones. Empiece a bajar despacio, respirando profundamente en cada escalón. Diez, nueve, ocho... Cuando llegue al final verá un arco. Es el acceso a su zona de entrenamiento, en la que construirá su propio gimnasio. Vuelva a respirar y traspase el umbral.

Ahora se encuentra en su zona de entrenamiento especial. Tiene que resultarle familiar. Mire en derredor y contemple el bello entorno. Cualquier cosa que se le ocurra estará bien: puede ser una playa, una montaña o un valle. Ni siquiera necesita parecer de este planeta. En ese espacio suyo no hay gravedad y puede hacer cualquier cosa que desee para su propio bien o el bien de la humanidad. Nadie más puede ir a ese lugar a no ser que la invite usted. Ahí es adonde irá a meditar, visualizar, practicar habilidades y buscar la curación en el futuro. Empecemos ahora a construir su gimnasio mental en ese espacio.

El gimnasio mental puede tener el aspecto que desee imaginar. Mi gimnasio mental está en una montaña, tiene un suelo de madera pero carece de techo, es un espacio para practicar yoga y entrenar los combates cuerpo a cuerpo, y cuenta con una colchoneta para meditar. Es algo en cierto modo parecido a una sala de yoga o un *dojo* para artes marciales. Ahora construya el suyo. *¿Tiene puertas o está abierto al cielo? ¿Los suelos son de madera o cuentan con moqueta? ¿Qué colores o qué clase de cuadros decoran las paredes? ¿Qué equipo necesita?* Deje libre una pared para utilizarla como pantalla durante el trabajo de proyección mental. O por el contrario, llene ese gimnasio con aquello que necesite para practicar en su mente y cualquier cosa que le aporte una sensación de paz. Hoy, en su primera visita, todo lo que debe hacer es construir el espacio.

Cuando termine y esté satisfecho con su trabajo, exprese su gratitud por el regalo de ese lugar seguro e impecable para entrenar. Ahora deje su

gimnasio mental y regrese hasta la puerta de entrada. Vuélvase y examine su obra. Cuando esté listo, dese la vuelta y atraviése el umbral y suba a la escalera de regreso a su otro ser consciente. Cada escalón lo acerca a su estado normal y totalmente despierto. Al llegar a lo alto tome el camino de vuelta hacia el mundo activo y, poco a poco, vaya siendo consciente de cada parte de su cuerpo. Cuando abra los ojos para poner fin al ejercicio se sentirá alerta y energético.

KISS (Hágalo sencillo e inteligente)

Menos distracciones y recursos no divididos equivale a una concentración más fuerte y mejores resultados, de manera que «hágalo sencillo e inteligente». Esta herramienta se enseña en todas partes, desde las escuelas elementales hasta los seminarios para empresarios, porque funciona. Es la aplicación del Método de los SEAL.

Primer paso: Empiece por despejar sus espacios cotidianos, abriéndose paso de lo pequeño (su mesa) a lo grande (su garaje). No necesita hacerlo todo de una vez, dedíquese solo a un rincón cada día.

Segundo paso: A continuación determine qué es lo que tiene de especial como se ha descrito en «Simplifique el campo de batalla» y empiece a analizar sus tareas diarias para identificar su 20 por ciento efectivo. Durante una semana registre todo lo que hace en bloques de treinta minutos, desde el tiempo que pasa en Facebook hasta los desplazamientos al trabajo, en el entrenamiento e incluso durmiendo. Profundice más y registre cómo pasa el tiempo dentro de esos bloques. Por ejemplo, durante el trabajo, ¿comprueba el correo electrónico dos veces al día o cada diez minutos? Al terminar la semana analice y desglose todo ello para tener una visión general de lo que de verdad hace durante el día. Una vez que lo sepa podrá eliminar todas las acciones o los robatiempos que no le son útiles para así centrarse en lograr los resultados que busca.

Tercer paso: Finalmente, ha llegado el momento de hacer limpieza de sus trastos interiores eliminando las obligaciones no deseadas o que le distraen, los resentimientos, los agravios pasados, las creencias negativas y los asuntos emocionales no resueltos. Sepa de antemano y acepte que

se presentarán dilemas, trate de viajar internamente ligero de equipaje y de provocar un impacto positivo o, dicho de otro modo, vaya por el mundo silenciosamente. Este es el Método de los SEAL.

Seguir estos tres pasos ayuda a hacer de la sencillez una experiencia visceral. Se puede racionalizar, pero llega un momento en que es preciso asumir o experimentar un concepto antes de entenderlo realmente. Por eso empezamos deshaciéndonos físicamente de cosas. Si sube fielmente los tres pasos no podrá evitar adquirir el poder de KISS hasta sus raíces. Y puesto que KISS vale para todo lo que usted hace, podrá integrar el concepto en todos los aspectos de su vida. Incrementar su efectividad por hacer más sencillas las cosas es una combinación imbatible.

TERCER PRINCIPIO

Blinde su misión

Empezar teniendo el fin en mente.

STEPHEN R. COVEY (1932-2012),
autor del bestseller *Los siete hábitos
de las personas altamente efectivas*

Existe una razón para que fracasen más del 95 por ciento de los negocios nuevos en el plazo de cinco años: la gente no tiene la capacidad de eliminar la incertidumbre y mitigar el riesgo. Aunque mi experiencia con los SEAL debería habérmelo enseñado, no practiqué bien el «enfoque frontal» cuando creé, en asociación con mis cuñados, la Coronado Brewing Company una vez que abandoné el servicio activo en 1996.

La CBC era una bella cervecería y restaurante de alto nivel en Coronado, California, cuartel de los West Coasts SEAL. Fui invitado a participar en un concepto de pequeña cervecería artesanal, pero yo tenía una visión mucho más amplia que creía compartir con mis socios, así que no tardé en encontrarme diseñando un negocio de cervecería restaurante tremendamente audaz. Pasamos a establecer el plan detallando qué capital íbamos a necesitar, quién estaría al frente del establecimiento, el menú y otros aspectos que, en retrospectiva, tenían muy pocas probabilidades de cristalizar en lo que habíamos planeado. Ahora sé que para que funcione el enfoque frontal es preciso blindar la misión contra el fracaso.

Dentro de mi limitada perspectiva, yo tenía muy clara la misión de la CBC: lanzar y gestionar un bar cervecería de éxito. Sin embargo, me equivoqué al definir adecuadamente esa misión al pasar por alto expectativas implícitas que incluían cuestiones como asegurarnos una capitalización adecuada (cosa que no hice), crear un equipo de jugadores de clase A a la altura de la misión (tampoco lo contemplé) y asegurarme de

que los objetivos tenían un alto valor y estaban bien seleccionados (los míos no lo estaban).

Al principio me centré en metas obvias, como reunir dinero, arreglar el local, contratar y formar al personal y cumplir todo el proceso reglamentario. Sin embargo, cuando estábamos cerca de la inauguración, mi centro de interés se desvió hacia conseguir que se abrieran las puertas lo más rápidamente posible porque nos estábamos quedando sin fondos y tenía necesidad de generar dinero en efectivo. Desgraciadamente, mientras me esforzaba por lograr ese objetivo de supervivencia perdí de vista mi misión general de crear una empresa con sólidos fundamentos y capaz de dar cabida a múltiples unidades operativas. También dejé de lado objetivos primordiales para el éxito de la misión, como por ejemplo sincronizar nuestras visiones como equipo (la mía incluía lanzar más cervecerías, pero a mis socios no les interesaba la expansión), desarrollar comunicaciones eficaces y confianza (no mantuvimos ninguna conversación totalmente sincera, cuya importancia aprenderá en «Entrenarse según el Método de los SEAL»), o depurar los sistemas de operaciones y controles financieros para que nuestro negocio pudiera crecer (lo cual requería una serie de competencias que yo no poseía).

A medida que entraba de lleno en la iniciativa, apuntando a los objetivos a corto plazo que podía ver con facilidad, los objetivos de mayor valor que había dejado de lado y las expectativas implícitas en la gestión de un negocio como aquel me sobrepasaron. Aunque inauguramos en el plazo de nueve meses a partir de recibir el préstamo de la SBA (Administración para la Pequeña Empresa), y de que nos abrimos camino y logramos hacernos con una clientela fiel que iba en aumento, el partenariado no tardó en romperse cuando afloraron los problemas.

Para terminar de arreglar las cosas, fui incapaz de prepararme mental y emocionalmente de cara a afrontar los altibajos en la dinámica familiar que se produjeron a continuación, y que involucraron a mi mujer y a sus padres en el drama. Aunque echando la vista atrás estoy orgulloso de lo que hice —un próspero negocio hasta el día de hoy— lamento profundamente que esa iniciativa dividiese a la familia de mi mujer cuando algunos de sus miembros se enfrentaron acerca de mi lealtad para con los inversores por encima de mis cuñados y la lealtad hacia mí de mi suegro por encima de

sus hijos. Ciertamente que la disparidad en la visión de cada cual y mi incapacidad de blindar la misión contribuyeron a la ruptura. Llevé a cabo toda clase de proyecciones, pero dado que el objetivo mismo no estaba acorde con nuestra realidad, el trabajo mental fue incapaz de aportar los resultados que buscábamos.

Reconozco en retrospectiva que sin la adecuada planificación y una fina ejecución de las estrategias, mi iniciativa emprendedora era una apuesta repleta de esperanza y expectativa, pero no de certidumbre. Para evitar mis costosos errores, usted debe blindar su misión, lo cual implica:

- Seleccionar únicamente objetivos de gran valor
- Explorar sus opciones
- Comunicar sus visiones a los demás
- Implicarse a tope en la misión

Con la cervecería restaurante no pudimos, en tanto que equipo, poner en marcha muchos de esos aspectos, lo cual, como ya ha aprendido, no tardó en provocar graves desavenencias entre mis socios y yo. Tras faltar a su compromiso de invertir conmigo y, en realidad, de trabajar diariamente en el restaurante, y cuando empecé a comprender que no teníamos el mismo sentido de la ética, nos dividimos en facciones enfrentadas. Me encontré inmerso en una batalla legal por el control del negocio y encima en una pesadilla familiar. El trámite para la venta del restaurante se vino abajo cuando el pretendiente se enteró del lío. Los tres años de sufrimiento provocaron graves consecuencias en la familia de mi mujer: sus dos hermanos (mis socios) se distanciaron de ella y sus padres se separaron supuestamente por el estrés.

Durante ese período me concentré en ayudar a Sandy a sobrellevarlo todo con los mínimos daños colaterales posibles, y al mismo tiempo en salvar nuestro matrimonio y en portarme rectamente con los accionistas. Después de todo, ellos eran quienes arriesgaban el dinero e invertían, junto conmigo, en mi visión de una organización mayor. Al fin logré devolverles el capital con beneficios, pero fueron unos años muy feos. Me costó unos cuantos más comprender el alcance total de todo lo que salió mal y ver el lado bueno. Juré no volver a cometer esos errores, y a día de hoy recelo de

socios e inversores (aunque debo añadir que Sandy y sus hijas trabajan para SEALFIT y nos entendemos muy bien). Esta dolorosa experiencia me iluminó y estoy agradecido por las lecciones. También agradezco a mis socios que fuesen mis maestros, aunque admito que me costó mucho tiempo dar con esa gratitud. En retrospectiva, todo se aprecia mejor, y ahora puedo ver con claridad cómo habría podido blindar la misión CBC para tener éxito al más alto nivel. Examinemos detenidamente los cuatro principios que he presentado antes de forma que sus misiones obtengan cada vez un resultado mejor.

Elija objetivos con alto valor

El éxito no viene hacia usted... Usted va hacia él.

MARVA COLLINS (1936-),
educadora norteamericana y fundadora
de la Westside Preparatory School

Elegir los objetivos adecuados desde el primer momento ayuda a blindar su misión porque usted sabe exactamente hacia dónde dirigir sus recursos. Ello refuerza su habilidad para ignorar o delegar distracciones que surgen a lo largo del camino a fin de mantenerse centrado en el enfoque frontal, lo cual aumenta notablemente sus posibilidades de éxito. Caso de haber recurrido a un mejor proceso de planificación, yo habría elegido unas metas más precisas para la CBC con tal de garantizar un negocio próspero y beneficioso, más allá de abrir puertas y mantener un saldo positivo en nuestra cuenta del banco. Desde entonces he desarrollado uno y lo he puesto a prueba.

Como versión simplificada del proceso de análisis de objetivos utilizado por los SEAL, este garantiza que el objetivo se ajusta a la misión y evita que haga frente a objetivos erróneos. Puede que esté familiarizado con una herramienta de análisis de negocios llamada SWOT por sus siglas en inglés (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) o DAFO (de

Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades). El análisis SWOT ayuda a evaluar sus puntos fuertes y débiles en relación con sus competidores a fin de elegir una misión en el contexto del mercado. El proceso FITS (siglas en inglés de Adecuación, Importancia, Calendario, Simplicidad) guarda ciertas similitudes, pero yo lo elegí específicamente para determinar qué metas se adecuaban mejor a la misión seleccionada, que a su vez debería enlazar con su objetivo tal como lo planteamos en el primer principio. Si ya está familiarizado con el DAFO y lo considera útil, puede combinarlo fácilmente con el proceso FITS para dar un rechazo definitivo.

En la sección Ejercicios le mostraré cómo aplicar el proceso FITS mientras crea el plan de su misión. En pocas palabras, el FITS le pide que examine cada posible objetivo con respecto a cuatro criterios:

- ¿Se **adecúa** este objetivo a sus capacidades y las de su equipo y ofrece un buen rendimiento a su inversión?
- ¿Qué **importancia** tiene este objetivo para lograr el éxito de su misión?
- ¿Es óptimo el **momento** elegido para lograr ese objetivo?
- ¿El objetivo es **simple** y está claro?

Puede utilizar este proceso para evaluar un objetivo preseleccionado o asignar a cada objetivo bajo consideración una puntuación del 1 a 5 en cada una de las cuatro categorías. Cuando haga recuento sabrá qué objetivos son los de valor más alto.

Por ejemplo, mi primer socio en la CBC, Rick, sugirió de entrada poner un bar. Tras analizar el rendimiento del capital invertido, el coste de oportunidad por mi tiempo y el talento que nos aportaba un maestro cervecero amigo, aposté por un objetivo más ambicioso y adecuado como era una cervecería artesanal en la que fabricaríamos y venderíamos la cerveza con un menú de comida completo. Como entendía que nuestra misión era crear un negocio minorista sostenible que ofreciese sustanciales oportunidades de crecimiento —y no un solo punto de venta— consideré que la cervecería me ofrecía mejores oportunidades para las franquicias que un simple bar.

Yo tenía razón en lo relativo al rendimiento de la inversión. En último

término, sin embargo, quedó claro que Rick (y su hermano, que entró más tarde como socio) no compartía mi visión de la misión general, por lo que ese objetivo no se adecuaba a nuestro equipo. Una vez decidido que adoptaríamos el concepto de cervecería artesanal, me encontré a mí mismo metido hasta el cuello, y ahogándome, en el esfuerzo de crear la CBC. En ese momento mi objetivo a corto plazo de conseguir algo de dinero en efectivo parecía importante debido a lo crítico de nuestra situación económica. No obstante, el problema se plateó únicamente porque fracasé en centrarme antes en el objetivo más importante: caso de haber reunido desde el primer momento el capital necesario, más tarde habría podido concentrarme en los objetivos de más alto valor.

Un criterio fundamental para el FITS es la adecuación de la fecha elegida, y nuestra elección era excelente. Puesto que el mercado minorista de la cerveza artesanal se hallaba en una fase inicial, vimos la oportunidad de abrir el primer establecimiento de esa clase en nuestra ciudad y un restaurante exclusivo en una zona con montones de residentes y sin establecimientos de comida de categoría. Pudimos elegir un local y estábamos muy por delante de la competencia. Y esta es una de las razones por las cuales el negocio tuvo tanto éxito pese a nuestras disfunciones estructurales y de equipo. Desgraciadamente, aunque el objetivo de lanzar una cadena de restaurantes cervecería estaba muy claro, las tareas implícitas que implicaba hacían que la ejecución de tal objetivo no resultase fácil. Nuestro equipo no tenía experiencia para crear una cadena de restaurantes ni la cohesión necesaria para alcanzar nuestra misión sin una importante reestructuración.

A pesar de que, por lo general, un proceso FITS me habría ayudado en mi campaña por la cervecería en lugar de por un bar, también me habría ayudado a detectar antes los graves defectos del plan, especialmente en lo relativo a comprender la sencillez de alcanzar el objetivo. Y en caso de haber continuado aplicándolo en cada sucesivo objetivo surgido en el proceso de crear la CBC —desde la germinación del negocio hasta la inauguración— con toda seguridad yo habría mantenido una mayor concentración en los objetivos adecuados y de alto valor en lugar de haberme dejado distraer cuando me sentí presionado.

Se necesita disciplina para centrarse únicamente en objetivos de alto

valor en vez de ceder a la tentación de los pequeños frutos que la vida ofrece cada día. Mientras ejercía de director general en la incipiente CBC, se me presentó la oportunidad de comprar otra cervecería en San Diego. El propietario ya era nuestro maestro cervecero en la CBC y pensé que podía ser una buena vía de expansión. Hice el negocio, pero por desgracia el momento no era el adecuado y no teníamos suficiente dinero para culminar mi visión de expansión. Algún tiempo después de vender mi participación en la iniciativa, esta fue traspasada a otro emprendedor. De nuevo, de haber seguido el proceso FITS habría caído en la cuenta de que debía rechazar esa adquisición nueva, y en lugar de ello malgasté mi tiempo y mi energía en reunir el capital necesario, creando mejor comunicación con mis socios y preparando nuestros sistemas de marketing y de operaciones para la expansión.

Explore sus opciones

Cuando resulta obvio que no se puede alcanzar un objetivo, no modifique este sino los pasos a seguir.

Proverbio chino

El camino correcto a seguir en raras ocasiones está meridianamente claro. Muchas veces dispondrá de múltiples opciones para lograr sus propósitos, pero no todas serán las más adecuadas para su situación. La clave está en analizar sus opciones de manera que pueda tomar la mejor decisión para asegurar el éxito de su misión. Hacerlo le ayudara a determinar el camino óptimo a seguir y en último término los detalles del mismo se convertirán en su plan de misión. Pero ¿cómo identificar y analizar sus opciones de manera que su misión quede blindada?

Durante una misión en Irak en 2004, en el curso de un año de movilización desde la reserva, estudié a un destacamento especial de los marines para analizar si estos encajaban en el Comando de Operaciones Especial de Estados Unidos (más conocido como USSOCOM, un comando que supervisaba a los integrantes de las Fuerzas Especiales del Ejército,

las Fuerzas Aéreas, la Armada y los Cuerpos de Marines) o si por el contrario sus unidades especiales debían únicamente apoyar las misiones de los Cuerpos de Marines. La información que recopilé fue examinada, analizada y utilizada para desarrollar recomendaciones al secretario de Defensa acerca de los procedimientos a seguir. El Proceso Militar de Toma de Decisiones que utilizábamos estaba diseñado para organizaciones con muchos empleados y con mucho tiempo a su disposición debido a que dicho proceso requiere ingentes horas de trabajo. No obstante, es una herramienta operativa tan importante que he creado una versión simplificada más adecuada para entornos de negocio rápidos.

Una vez que haya seleccionado sus objetivos de alto valor, utilizará el proceso PROP (siglas en inglés de Prioridades, Realidades, Opciones y Camino) para explorar sus opciones de conseguirlos y centrarse en el sendero adecuado para avanzar. Esa herramienta se plantea:

- ¿Cuáles son sus actuales **prioridades**?
- ¿Qué **realidades** se dan en la situación?
- ¿Qué **opciones** sugieren sus objetivos?
- ¿Qué **camino** a seguir seleccionará usted?

Mis prioridades cambiaron por completo cuando, en 2007, mi empresa U.S. Tactical perdió frente a Blackwater USA, en circunstancias poco claras, un contrato de asesoramiento a aspirantes a los SEAL por valor de cinco millones de dólares. Identifiqué mis prioridades de más alto valor como control de daños (fundamentalmente atando cabos sueltos con mis empleados con vistas a los resultados más positivos) y decidí el paso siguiente, ahora que mi principal misión de negocio se había desbaratado. Las prioridades que identifiqué con relación a esas metas fueron: asegurarme de que trataba correctamente a mis empleados, determinar si impugnaba la decisión y decidir si continuaba en el campo de los contratos con el gobierno o si desviaba mi atención hacia el mercado de consumo.

Mientras evaluaba la situación asumí algunas realidades: tanto en recursos como en experiencia el mastodonte Blackwater sacaba varios cuerpos a U.S. Tactical, un recién llegado al campo de la contratación. Chocar de frente con ellos impugnando la decisión probablemente no

terminaría bien para mí, e incluso si ganase el intento podría costarme la buena voluntad de nuestros antiguos contratadores e incluso arruinar la empresa. Además, deseaba ocuparme de mis empleados, todos ellos antiguos Operadores Especiales de la Armada. Ellos no querían cobrar mientras me estuviese abriendo camino en el papeleo burocrático, pero ocuparme de ellos no quería decir necesariamente mantenerlos en U.S. Tactical; Blackwater reconocía el valor de su experiencia y deseaba absorberlos. Disponía de un breve período para decidir mi siguiente movimiento.

Apoyándome en esas realidades, identifiqué tres opciones para lograr mi objetivo de control de daños, que también afectaba a mi necesidad de decidir mi movimiento siguiente: que mis empleados se atuvieran a los contratos de no competencia y llevar adelante el litigio con la Armada; liberarlos para que pudieran buscar un puesto en Blackwater mientras yo seguía con un concepto de empresa totalmente nuevo, o bien retenerlos y buscar un partenariado con una nueva empresa. Al final me decidí por la segunda opción, porque parecía la más noble dado que era la mejor para mis empleados y los aspirantes a los que asesoraban; porque estaba en concordancia con mis principios (en particular: «Encontraré mi paz y mi felicidad en la búsqueda de la verdad, la sabiduría y el amor, y no en la búsqueda de emociones, bienestar, títulos o fama») y porque me dejaba libre para perseguir mi auténtica pasión de desarrollar un modelo de instrucción integral totalmente nuevo, algo que las directrices de la Armada para los aspirantes a SEAL no habían permitido del todo.

Ese proceso me condujo a la decisión correcta, pues la simiente de SEALFIT germinó en el espacio creado cuando me distancié de U.S. Tactical y del enrevesado mundo de las contrataciones gubernamentales. Puede que las restantes opciones pareciesen más seguras o más lucrativas, pero ninguna de ellas concordaba ya con mi visión. Afortunadamente me reorienté para recuperar el camino hacia mi objetivo, que en aquel momento había evolucionado más allá de los SEAL para facilitar la transformación personal mediante la instrucción integral inspirada en las tradiciones de los más grandes guerreros.

Una vez más voy a enseñarle en la sección Ejercicios cómo aplicar el proceso PROP al planeamiento de su misión.

Comunique la misión

Debes ver el modelo, entender el orden y experimentar la visión.

MICHAEL E. GERBER (1936-),
autor del bestseller *The E-Myth Revisited*

Si no puede comunicar su misión no encontrará apoyo y, peor aún, puede que no reconozca disparidades entre su visión y la de sus personas interesadas. Ambos factores pueden ser grietas potenciales en el blindaje de su misión. Usted quiere gente —ya sean posibles socios, inversores o quienes ostenten otros roles de apoyo— que entienda claramente lo que quiere hacer, por qué lo hace, qué recursos se precisan y quién está al cargo. En los SEAL aprendí a hacer eso contando una historia. El proceso de enmarcar su misión en una historia crea un mosaico visual del plan que resulta de fácil comprensión para el equipo y para otros que necesiten estar informados, como por ejemplo socios logísticos (piense en los helicópteros y los submarinos) y otros encargados de tomar decisiones a un nivel más alto. En lugar de una aburrida sesión de diapositivas «El pelotón Alpha irá en los vehículos uno y dos», presentaremos una imagen. Verá de inmediato que se encuentra en la primera línea conduciendo el vehículo número dos. A continuación le será mostrado el objetivo mediante una fotografía tomada desde arriba, desde un ángulo, así como la vía de acceso, y probablemente incluso un vídeo de los alrededores. Para los operadores especiales, el mosaico visual es una parte fundamental de nuestra sesión informativa e incluye el relato de cómo llegaremos hasta el objetivo, de cómo lo tomaremos y de cómo vamos a sacar partido de la inteligencia sobre el terreno. Cuando comunique una misión de empresa, debe relatar el concepto de negocio, del producto o productos y del futuro tal como se le revela a usted. Esta tercera y última parte de la creación de una misión blindada queda enmarcada por una herramienta a la que llamo

SMACC (siglas en inglés de Situación, Misión, Acción, Comando y Comunicación) de la que hablaré en la sección Ejercicios.

Esta es una de las cosas que en realidad hice bien en el proyecto CBC (al menos en lo relativo a comunicarlo a todo el mundo además de a mis socios). Contraté a un artista gráfico para ofrecer imágenes por dentro y por fuera del restaurante imaginado, e incluso el diseño de cupones de descuento y de los posavasos. Esas imágenes se insertaron en mi plan de misión (es decir, el plan de negocio) con algo de texto aquí y allá para dar cohesión a mi visión. Mostré la presentación a banqueros, familia, amigos y a cualquiera que intuyera que disponía de dinero para invertir. Reuní un millón y medio de dólares, ochocientos mil de los cuales procedentes de mi banco. ¿Se imagina a un banquero prestando ochocientos mil dólares a alguien que no ha regentado nunca antes un restaurante, ni fabricado cerveza ni siquiera inaugurado un negocio? Qué locura, ¿no? Ya ve lo eficaz que puede ser contar una historia visualmente.

Los SEAL utilizan una sesión informativa específica. Durante la sesión de información sobre la misión, los líderes del equipo presentan el relato visual de la misma a los miembros del equipo y a los mandos. Se aseguran de que todo el mundo entiende claramente cuál es su papel, incluso lo que pasa cuando las cosas inevitablemente se tuercen. Por la misma razón debe informar de la misión hasta que sus compañeros de equipo conozcan sus roles al dedillo.

Nuestra mente consciente representa una ínfima fracción de nuestro poder mental, mientras que nuestro subconsciente domina el resto, la parte a la que no accede fácilmente el lenguaje y sí las impresiones sensoriales y las imágenes. Si limita su comunicación a la mente analítica orientada a la palabra, no inspirará a nadie. La gente no invirtió en la cervecería por mis hojas de cálculo o simplemente por el rendimiento del capital. Lo hicieron porque para ellos mi visión era real: querían llegar allí y pasarlo bien; deseaban beber una buena cerveza con sus amigos en ese entorno increíblemente cálido con un bonito ladrillo, chimeneas de leña y hervidores de latón.

Implíquese a tope en la misión

La manera de ponerse en marcha es dejar de hablar y empezar a hacer.

WALT DISNEY (1901-1966),
emprendedor norteamericano y fundador
de la Walt Disney Company

Una vez clara y visualmente definida su misión, debe asumirla visceralmente. Revísela de manera individual todas las mañanas y después repásela con su equipo durante las reuniones semanales.

En los equipos SEAL, una vez recibidas las instrucciones, salíamos a hacer un «ensayo de reconocimiento», que es una manera elegante de decir que ensayábamos hasta que el grupo culminaba la misión mentalmente. Cuando el equipo del Mando Conjunto de Operaciones Especiales de los SEAL localizó a Osama bin Laden no se limitó a saltar a un helicóptero e ir a apresarlo como en la película *La noche más oscura*, sino que ensayó a ciegas la misión durante meses. La repasaron mentalmente. La practicaron en un modelo simulado. Informaron acerca de lo que no salía bien y de los fallos potenciales. El equipo pudo visualizar con todo detalle el éxito de la misión. De manera que fue un día tranquilo (en la jerga SEAL, una misión como otra) cuando llegó el momento de dar en el blanco real.

Idealmente usted deseará incluir los componentes físicos y mentales cuando ensaye a ciegas su misión. Sin embargo, en ocasiones un ensayo físico puede que no tenga sentido o que sea imposible de ejecutar. Como mínimo es siempre una buena idea hacer un ensayo a ciegas mediante un «ensayo mental», que es otro tipo de visualización que puede hacer en su gimnasio mental. En la Universidad Colgate tuve un asombroso entrenador de natación, Bob Benson, un pionero en la visualización del rendimiento deportivo. El Coach, como lo llamábamos, me hizo visualizar mi carrera de 200 yardas braza cada noche antes de acostarme y mientras me tomaba tiempos yo mismo con un cronómetro. No era fácil. Muchas veces me quedaba dormido o mis pensamientos volaban hacia mi novia, nada más

tirarme al agua y recorrer un solo largo. Casi llegué a renegar de mi traje de baño mental, pero el Coach me animó a seguir visualizando.

Perseveré en el entrenamiento y al cabo de tres meses me las arreglaba para hacer con facilidad ocho largos imaginarios. A los seis meses podía completar sistemáticamente en mi mente ocho largos de la carrera. Aumentó mi confianza, si bien no llegué a poner a prueba el proyecto porque el semestre de otoño lo pasé en Londres. No había entrenado ni disputado pruebas desde hacía meses cuando fui invitado a los campeonatos de primavera del año siguiente; sin embargo, una oleada de energía me hizo salir como un rayo. Pese a estar fuera de forma, mis brazadas habían adquirido una nueva suavidad. Cuando toqué la pared y comprobé mi tiempo me quedé asombrado porque había logrado la mejor marca de toda mi vida, ¡con el mismo tiempo que había cronometrado en mis visualizaciones un año antes!

Implicarse a tope en el entrenamiento no es solo para los SEAL ni tampoco solo para atletas. Los abogados, por ejemplo, ensayan las preguntas con los testigos antes de llamarlos al estrado durante el juicio, y desempeñan su papel y el del abogado contrario para que el testigo sepa lo que le espera (y así los abogados pueden prever los puntos débiles en las declaraciones). Sin embargo, creo que esta práctica es menos frecuente en los negocios de lo que sería preciso. Un líder del Método de los SEAL debe ensayar ciegamente las reuniones de la junta de directores, el lanzamiento del producto y los nuevos planes operativos con sus equipos antes de pasar a la acción. Cuando usted y su equipo conectan con una misión de manera regular, o cuando resuelve todos los obstáculos y prevé los problemas potenciales, su familiarización le permitirá hacer frente a las cosas reales como si solo fuese un día tranquilo más.

Ejercicios

Cree un plan de misión blindado

En este ejercicio va a trabajar con un plan de misión simulado relacionado con su empresa o su vida personal, por ejemplo lanzar un nuevo producto, servicio, o abrir un local o perder peso.

Primera parte: Seleccione un objetivo adecuado

Utilice el proceso FITS (Adecuación, Importancia, Calendario, Simplicidad) para analizar sus objetivos potenciales (que deben ser todos ellos SMART, como veremos en el quinto principio) y reduzca las opciones hasta los objetivos de más alto valor de forma que pueda elaborar un eficaz plan de misión. Puede recurrir a las directrices facilitadas para evaluar un objetivo preseleccionado o bien utilizar un sistema de puntuación del 1 al 5 para cada categoría a fin de determinar cuál de las diversas metas es la óptima. Este último planteamiento servirá también como una herramienta de análisis para clasificar nuevos negocios o definir las posibilidades de los proyectos.

- **Adecuación.** ¿El objetivo que está considerando es adecuado a su equipo? ¿Es la mejor vía para usar el talento, el tiempo y la energía? ¿Cuánto costará asumir ese objetivo? ¿Merecerá la pena el rendimiento de la inversión obtenido?
- **Importancia.** ¿Qué importancia tiene su objetivo para su misión estratégica en general? ¿Qué efecto tendrá en usted cumplir la misión? ¿Y en sus competidores?

- **Calendario.** ¿Es el momento adecuado para perseguir ese objetivo? ¿Es demasiado pronto o demasiado tarde? ¿Está preparado? ¿Puede identificar y lograr el objetivo, y cómo responderá la competencia cuando lo logre?

- **Simplicidad.** ¿El objetivo es simple y está claro? ¿Es algo que puede obtener sin dañar su reputación, capacidades futuras o la cohesión del equipo?

Segunda parte: Apuntale sus acciones

Armado con sus objetivos de alto valor elegidos, utilice el proceso PROP para desarrollar al menos tres vías de acción y elija un camino claro.

- **Prioridades.** Entre sus metas de alto valor, seleccione y priorice las tres o cuatro principales para el éxito de la misión. ¿Hay otras prioridades relacionadas con la obtención de sus objetivos de alto valor?

- **Realidades.** Identifique las realidades de su situación actual y la influencia que tienen sobre sus metas y la misión principal. ¿Cómo afectan esos aspectos a su capacidad para satisfacer sus prioridades?

- **Opciones.** Basándose en la evaluación de sus prioridades y su situación, desarrolle y categorice hasta tres objetivos de alto valor y, en último término, su misión. Muchas veces terminará combinando elementos de dos o las tres opciones en el plan final. (Nota: Puede utilizar un ejercicio de desarrollo de creatividad como el que se muestra a continuación para apoyar este paso.)

- **Camino.** ¿Cuál es el rumbo a seguir más adecuado? Ese es su camino, a lo largo del cual desarrollará su plan para alcanzar cada objetivo mientras culmina con éxito su misión.

Tercera parte: Encuadre su misión con el proceso SMACC

Elija entre los primeros pasos a dar de la segunda parte de este ejercicio y cree el mosaico visual o «historia» que utilizará para comunicar su misión a los demás. Puede encuadrar esa historia con un proceso al que llamo

SMACC (siglas en inglés de Situación, Misión, Acción, Mando y Comunicación):

- **Situación.** ¿Cuáles son las circunstancias de fondo que generan la necesidad de entrar en acción? ¿Por qué es un objetivo adecuado para el equipo aquí y ahora? Debe visualizar e investigar cada detalle para que todo el mundo pueda comprender el contexto de la misión.

- **Misión.** ¿Qué es exactamente la misión? Escriba una declaración utilizando la terminología SMART (siglas en inglés para Específico, Mensurable, Realizable, Realista, y en un Tiempo limitado). Para más información al respecto, véase «Quinto principio». Asegúrese de incluir sus objetivos y de utilizar palabras que evoquen imágenes en la mente de su público.

- **Acción.** ¿Qué acciones llevará a cabo su equipo operativo? ¿En qué situación están sus equipos de apoyo administrativo y logístico? ¿Las acciones son el meollo de su plan. Ningún plan se mantiene inmutable al entrar en contacto con el enemigo —lo que quiere decir que muchas veces la realidad necesita referencias— de manera que asegúrese de incluir contingencias en su plan para cuando se tuerzan las cosas.

- **Mando.** ¿Quién está al mando de qué y cuándo? Esto es importante dado que los roles de liderazgo seguramente cambiarán durante la misión. En esta parte tenga en cuenta también los imprevistos.

- **Comunicación.** ¿Cómo se comunicarán unos con otros los miembros del equipo? ¿Quién comunicará qué mensajes en qué momento y usando qué métodos?

Utilice términos visuales y evite jergas; por ejemplo, diga «Estará oscuro como boca de lobo» en lugar de «La iluminación será del 10 por ciento debido a una luna menguante». Utilice imágenes y vídeos para contar su historia como hice yo al buscar inversores para la CBC. Haga que su equipo visualice la culminación de cada estadio de la misión y después ensáyela física y/o mentalmente, como sea más apropiado.

El laboratorio de ideas

Blindar contra fallos su misión depende en parte de asegurarse de que ha elegido sus objetivos sabiamente. Antes de usar las herramientas en este capítulo para evaluar sus opciones, necesita conocerlas. Este ejercicio es la aproximación del MDS a un *brainstorming* que puede ser tan efectivo a nivel individual como de equipo. Cuando esté evaluando sus opciones para alcanzar un objetivo, por ejemplo, empiece metiéndose en la piel de un «oficial para levantar la moral» y asegúrese de estar en un estado mental positivo, alegre y creativo. Articule claramente en su diario cuál es el desafío haciendo dibujos, si es posible, para conectarse con los poderes de su subconsciente.

Ahora deje de pensar. Permanezca sentado en silencio con los ojos cerrados y permita que se aquiete su mente. Visite su gimnasio mental siguiendo la rutina de meditación tal como se esbozó en «Construya su gimnasio mental». Cuando llegue allí lo utilizará como un laboratorio de ideas haciendo retroceder su atención hasta el desafío o el problema, según lo haya articulado usted, y límitese a mirar la pantalla de proyección a la espera de una respuesta. Deseará consignar aquello que surja, de manera que para evitar interrumpir su flujo piense en la posibilidad de tener una pequeña grabadora a mano o permita que alguien de su confianza tome nota de sus pensamientos según los vaya expresando en voz alta. Es importante acordarse (o pida a su ayudante que se lo recuerde) de no volver a pensar activamente en una solución; en lugar de ello, deje que su mente permanezca clara y en blanco. Consigne todo lo que surja en su conciencia o aparezca en su pantalla de proyección, ya sea una palabra, un pensamiento bien elaborado, un sentimiento o una imagen.

Al cabo de cinco o diez minutos escriba sus ideas e impresiones en unos posits que pegará en un tablero o una pared (o utilice sencillamente su diario). Ahora repase su colección de notas y vea qué conexiones o qué pensamientos le vienen a la mente. Lo habitual es que las primeras impresiones sean las que más se acercan al objetivo, por muy extrañas que parezcan, de manera que evite juzgar las suyas. Todo vale.

Si está realizando este ejercicio con un equipo, las instrucciones son esencialmente las mismas. Exponga en voz alta el reto para que todo el mundo esté en la misma onda y a continuación haga que cada participante

visite su gimnasio mental o que se limiten a permanecer sentados en silencio si no están familiarizados con esa práctica. Todos deberían expresar en voz alta sus ideas, imágenes e impresiones mientras alguien las recoge en notas adhesivas como se ha descrito. Recuerde que vale todo, de manera que no juzguen o no se metan unos con otros mientras revisa los resultados.

CUARTO PRINCIPIO

Haga hoy lo que otros no

Haz hoy lo que otros no quieren hacer; haz mañana lo que otros no pueden.

Credo de SMOKE JUMPER

Cualquiera que esté familiarizado con los SEAL ha oído hablar de la Semana Infernal, un período agotador al que muchos llaman «tortura». La instrucción tiene lugar las veinticuatro horas del día durante seis días, y los instructores permiten un total de cuatro horas de sueño durante la semana. La mayor parte del tiempo te hielas entre el aire frío de la noche y el agua del océano más fría aún. La mayoría renuncia entre el domingo, que es cuando empieza la Semana Infernal, y la noche del martes, generalmente un par de horas antes del amanecer, cuando se sienten más vulnerables y exhaustos. Sin embargo, cuando llega el miércoles y estás tan cansado que empiezas a alucinar, al cuerpo le ocurre algo extraño. Después de cuatro días de quebranto por la falta de sueño y el entrenamiento físico, comienzas a adaptarte. Empiezas a ser más fuerte.

Mucha gente vive su vida sin trascender el sentido de sí misma y del mundo que construye cuando se hace adulta. Los SEAL han ideado la forma de soportar intensos ejercicios, y en este capítulo le animaré a que:

- encuentre su factor 20X
- acepte las cosas como son
- construya las tres D (disciplina, dinamismo y determinación)

Para llegar a dar lo mejor de sí mismo debe dejar de quejarse y hacer su trabajo. De manera que allá vamos.

Encuentre su factor 20X*

Atreverse es perder pie momentáneamente. No atreverse es perderse uno mismo.

SOREN KIERKEGAARD (1813-1855),
filósofo y teólogo danés

«Vosotros podéis hacer veinte cosas más de las que pensáis. O sea, que levantad vuestros tristes culos de la arena y de cabeza al agua.» El teniente Zinke gritaba a través de su megáfono mientras nos levantábamos y echábamos a correr hacia el agua por enésima vez. Estábamos en la noche del martes de la Semana Infernal. Cuando entramos en el mar asidos de los brazos, Zinke gritó: «¡Sentáos!». Nos sentamos sin soltarnos los brazos y de espaldas a las olas. Sacudidos por el agua y tiritando incontrolablemente, nos pegábamos unos a otros con la esperanza de transmitirnos algo de calor. Alguien empezó a cantar el himno nacional y eso nos levantó un poco el ánimo. Me concentré en cómo aguantar esa «evolución» (término que usan los SEAL para las pruebas de los entrenamientos); no podía pensar más allá de eso, pues de lo contrario me habría sentido demasiado abrumado para seguir. «Paso a paso —pensé—. Puedo pasar esta prueba.»

«Esto es una mierda», dijo Swanson, mi compañero de fatigas acuático, con los dientes apretados.

«Limítate a respirar profundamente e imagínate a ti mismo en una playa en Hawái», le dije en broma. Eso es lo que yo estaba haciendo, y hacía que me sintiera mejor, incluso aunque me estuviese burlando de mí mismo.

Swanson y yo sobrevivimos a la noche, pero la clase perdió otros diez aspirantes. Al terminar el jueves, quedábamos unos treinta con dos días por delante. Aunque mi mente agotada y privada de sueño ansiaba descansar, empecé a notar que mi cuerpo se fortalecía. «*A lo mejor es cierto que soy capaz de hacer veinte cosas más de lo que creo. ¿Dónde están los límites?*», me pregunté. Sigo preguntándomelo a día de hoy, pues

repetidas veces he llegado más allá de mis expectativas y he visto hacer lo mismo a miles de personas más.

Los SEAL no son el primer cuerpo de guerreros en entender el «factor 20X». Las formas antiguas de yoga, que preparaban a los guerreros para la batalla, requerían *tapas*, que se traduce como «esfuerzo desmesurado». Ese esfuerzo se prolongaba durante rigurosos entrenamientos de muchas horas al día y mediante complejos movimientos que costaba años perfeccionar. El yoga integraba asimismo difíciles ejercicios respiratorios y largos períodos de meditación para eliminar la debilidad y agudizar la mente. Los antiguos espartanos utilizaban el *agogé*, un brutal programa de instrucción para guerreros jóvenes que los endurecía mental y físicamente. Las artes marciales orientales, tales como las de los monjes Shaolin y el ninjutsu, y guerreros nativos como los exploradores apaches también adoptaron el factor 20X.

Usted puede pensar que el progreso de la ciencia y el bienestar material implican que nosotros no vamos a pasar las mismas pruebas que soportaron aquellos guerreros. Eso implicaría no comprender que el trabajo duro fortalece el carácter mientras que una vida fácil lo debilita. El confort nos encarcela en un miedo al dolor de umbral muy bajo. Por naturaleza nos asustan las cosas que hieren, sin entender lo mucho que esta conducta nos debilita y nos impide gozar al máximo de la vida. Debemos definir nuestra zona de confort y a continuación salir de allí como un rayo. El factor 20X consiste en asumir una cultura personal de esfuerzo desmesurado.

Usted también puede desarrollarse mediante retos de naturaleza menos física, e incluso de naturaleza no física. Pruebe una práctica de yoga en la que haga una clase diaria durante sesenta días. Si dispone de más tiempo puede viajar a un país con una cultura que le sea desconocida y sumergirse en ella sin hablar el idioma, o bien decídase ya a obtener ese título que lleva tanto tiempo posponiendo. Los más aventureros pueden probar a saltar desde un avión perfectamente seguro o entrenarse para una carrera de obstáculos. Nada de todo eso le exige ser un atleta de primera; la cuestión está en hacer cualquier cosa que rompa su ciclo de conducta cómoda y refuerce la dureza de sus músculos mentales. Mediante ese esfuerzo desmesurado cruzará su primer umbral de 20X, el cual lo llevará a un nivel totalmente nuevo de poder personal.

Asumir un nuevo reto suele asustar, y sus temores pueden ser un obstáculo. En una ocasión acompañé a un grupo de directivos a un viaje de aventura en Nuevo México. Durante la última evolución del día, que era un rapel de treinta metros en un acantilado sobre el río Grande, descubrí que uno de ellos padecía un grave miedo a la altura. «Ed, límitese a concentrarse en su respiración y dé un paso cada vez», le dije. Inició escépticamente el descenso por la roca y entonces se asustó y se quedó cabeza abajo. Aunque no estaba expuesto a un peligro real, el miedo se apoderó de él y empezó a gritar pidiendo socorro. Hube de recurrir a todo mi autocontrol para no rescatarlo, pero yo sabía que para él la única forma de aprender de esa situación era solucionarla por sí mismo.

Le grité: «¡Ed, deje de chillar! Concéntrese y contrólese. Respire hondo y cierre los ojos». Con mis palabras logró concentrarse. Hizo lo que le dije y empezó a recuperar el control. «Ahora agárrese a la cuerda, ponga los pies en la pared y déjese caer», fui instruyéndolo desde abajo, rezando para que lograra mantener la compostura y evitara hacerse daño. Nunca me había metido en un lío como ese durante una sesión de entrenamiento y comprendí los riesgos a los que mi negocio se exponía si algo salía mal. Si ese ejercicio dejaba a Ed malherido —incluso si él era el causante—, eso habría acabado con mi reputación. Hasta podría haberme demandado. Por fortuna pude ayudar a Ed a entender que era el dueño de su destino; finalmente siguió mis instrucciones y se enderezó fácilmente. Yo lo bajé hasta el suelo y le di un fuerte abrazo.

Una vez en tierra y encantado de seguir vivo, Ed estaba eufórico, pero todavía un tanto traumatizado. Entendí que era muy receptivo a lo que aprendía, de manera que me llevé a casa la lección de la aventura 20X y alabé sus esfuerzos por hacer frente a su miedo, tomar el control y seguir adelante. Más tarde, en la cena de celebración, todos brindamos por su logro. No he vuelto a ver a Ed nunca más, pero un año después pregunté por él al líder del equipo que me contrató para el viaje. Me dijo que Ed había perdido mucho peso, que estaba en mucho mejor forma física y que en el trabajo demostraba más confianza. Su jefe incluso le había ascendido. Su historia, la del ejecutivo que casi se cayó al río Grande, ya era legendaria en la empresa. Había encontrado su factor 20X y reescrito la historia del directivo que tenía miedo a las alturas.

No hay salida, solo entrada

¿Usted es un extra en la obra de alguien o es el autor de su propio drama? La realidad de su actual estado de conciencia nace de la intersección entre su historia subjetiva, que define su identidad, y su realidad objetiva, que afecta a su conducta. Usted quiere que su historia subjetiva esté apoyada por un objetivo y los altos valores. Desea poseer integridad y gran poder personal. Para afianzar todo eso, necesita ser el autor y la estrella de su propia historia, con los acontecimientos en su realidad objetiva sirviendo de oportunidades para crecer y conectar. Sin embargo, somos demasiados los que sucumbimos ante una historia interna de poco peso y basada en creencias generalmente aceptadas pero erróneas. Reaccionamos a los acontecimientos objetivos, fácilmente barridos por los vientos del cambio. La cultura popular, la gente con la que interactuamos a diario y los acontecimientos externos conforman y refuerzan esa realidad subjetiva. En casos así acabamos siendo extras en la historia de alguien y reaccionamos ante los acontecimientos externos sin integridad ni equilibrio.

Encuentro a menudo personas que parecen bien asentadas y con éxito según todos los baremos sociales, pero se diría que les falta algo y que están dispuestas a desarrollarse más interiormente. Por ejemplo, Joe, que pese a ser un destacado profesional en su campo y un hombre atractivo y con don de gentes, padecía un fragmentado sentido interno de sí mismo, lo cual le provocaba una gran angustia en su vida personal. Cuando lo conocí estaba saliendo de unas relaciones superficiales e insatisfactorias. Por sentirse más cómodo en su faceta de hombre de negocios estaba siempre dispuesto a desviar la conversación en esa dirección dificultando la conexión con él a un nivel profundo.

La primera vez que Joe se integró en mi centro de instrucción me confesó que de niño había sufrido un trauma debido a la convivencia con su madre, que era alcohólica y le infligía maltratos psicológicos. Aquello le hizo un ser inestable, insatisfecho y dispuesto a dejar atrás esa historia. Joe había realizado centenares de horas de terapia y desarrollo personal, pero a los cincuenta y cuatro años seguía buscando la manera de sentirse

más valioso y realizado. Un día asistió en el Kokoro Camp a una sesión del entrenamiento de cincuenta y cuatro horas para civiles de la Semana Infernal de SEALFIT. Joe se sintió conmocionado —dijo que deseaba que yo fuera su mentor y que lo guiara hasta el límite de esa experiencia tan dura—, pero de inmediato expuso las razones por las que él no podría llevarla a cabo.

Creo que en lo más profundo Joe comprendía la necesidad de ponerse a prueba en ese terreno y confrontar sus creencias más allá de lo puramente intelectual, pero no terminaba de estar seguro de por qué debía hacerlo, y tampoco estaba seguro de su gran objetivo o su «por qué». Volviendo a lo que él conocía mejor, al principio se dirigió a mí con intención de integrarse en el programa y filmar su progreso para crear un producto a partir de la experiencia. Yo veía claro que necesitaba hacer ese trabajo para una transformación profunda y no por razones casi comerciales, por lo que le dije que no. Entonces me preguntó si él tenía lo necesario para soportar la academia SEALFIT (nuestro programa de tres semanas que mucha gente realiza como preparación para el Kokoro Camp) y el Kokoro Camp. «El único que puede saberlo eres tú, Joe», le dije. Finalmente quiso saber qué beneficios le reportaría realizar el programa. Y le expliqué: «Joe, llevas en tu interior la voz de tu auténtico yo. Puedes seguir poniendo al día la historia que te han asignado o puedes escribir una nueva. Si te atreves, vas a encontrarte con tu auténtico yo por primera vez en tu vida».

Aceptó el reto y completó la odisea de tres semanas en la academia SEALFIT con cincuenta horas de instrucción ininterrumpida en el Kokoro Camp. Eso lo transformó por completo. Mi gente y yo sometimos a Joe a pruebas físicas, mentales y emocionales que incluían pesados ejercicios, retos en equipo (como la «terapia física del tronco», en la que un equipo de cinco personas debe sostener por encima de la cabeza un tronco de ciento cincuenta kilos) y largos períodos de meditación. Los entrenamientos empezaban a las seis de la mañana y se prolongaban hasta la ocho de la tarde. Al alejarlo de su zona de confort utilizando todo el espectro completo de entrenamiento reunido en este libro, lo obligamos a enfrentarse a sus creencias más profundas y a afrontar su programación subconsciente. Joe no tardó en comprender que podía deshacerse sin riesgo de gran parte de la basura que obstruía su corazón y su mente, por ejemplo el defectuoso

sistema de creencias que afectaba a su autoestima desde la infancia. Descubrir su factor 20X no solo anuló su temor a que los demás no aceptasen al auténtico Joe, sino que abrió las puertas a recursos mentales y emocionales que ni siquiera sabía que tenía.

Joe siguió entrenándose con nosotros hasta completar el Kokoro Camp y lo aceptamos calurosamente como un miembro del equipo. Ahora se ve más claramente a sí mismo, y ello le permite divertirse más, tener más intimidad en sus relaciones amorosas e ir más allá del enfoque unidimensional en los negocios y la acumulación de riqueza. Y lo que es más interesante, su mejoría ha permitido que su empresa también crezca de forma significativa. Descubrió que podía concentrarse con mayor precisión en cómo dar mejor servicio a sus clientes, lo cual lo condujo a reorientar su negocio para ayudar a agentes de la propiedad inmobiliaria a ser más felices y estar más sanos mientras seguía suministrándoles herramientas con vistas a la excelencia en su profesión. Para realizarse personalmente se matriculó en un curso que le permitía obtener un título superior de psicología espiritual, un tema que le apasiona. «Al fin he encontrado mi voz», me dijo; ello le ayudó a poner por escrito su transformación en *Willing Warrior*, un libro autopublicado.

A mucha gente le intimidan los retos de naturaleza extrema, lo cual es comprensible dado el nivel de confort y bienestar al que estamos acostumbrados en la sociedad occidental. Como Joe le dirá, es un grave error. La clave para la satisfacción, la emoción, la alegría y demás reside en el extremo opuesto de un gran reto. La era industrial trajo consigo la prosperidad material y eliminó un montón de dificultades que la vida solía plantear, pero también trajo obesidad, mala salud, carencia de una existencia con sentido y un malestar general con un porcentaje alarmantemente alto de población con adicciones. Para recuperar el equilibrio necesitamos nuevas historias y nuevos modelos de pensamiento. No estoy proponiendo que todos nos volvamos espartanos o miembros de los SEAL, sino más bien que trascendamos el statu quo para crear una nueva historia cultural y acabar con el mito de que lo fácil es bueno y lo difícil malo. Lo que cabe en la categoría de «difícil» entra en un espectro que será diferente para cada cual basándose en las circunstancias; la cuestión estriba en trascender los límites propios y aceptar ese esfuerzo

desmesurado como algo positivo y necesario para la auténtica felicidad.

Acéptelo sin rechistar aunque sea un asco

Solo soy un hombre corriente, pero por Dios que trabajo más que un hombre corriente.

WINSTON CHURCHILL (1874-1965),
primer ministro británico

Los instructores SEAL suelen decir: «El dolor es debilidad abandonando el cuerpo». Esta alentadora metáfora describe una alquimia fascinante: la transmutación en confianza a la hora de actuar de un dolor provocado por el entrenamiento, ya sea en el campo de batalla o de juego, o en la vida. Otro dicho famoso en los equipos SEAL cuando la cosa se pone dura es: «¡Trágatelo!». O sea que, como hice yo durante la Semana Infernal, tráguese el dolor temporal para desarrollar una actitud de aceptación y asumir cualquier tarea por dura que sea sin flaquear ni quejarse. No hay que ser un superhombre o una supermujer. Lo único que debe hacer es aguantar el dolor mejor que el hombre o la mujer normal.

Ya hablemos de esfuerzo físico o mental, el primer paso para hacer lo que se debe aunque le cueste es estar dispuesto a enfrentarse a su temor al sufrimiento. Todos compartimos ese temor, que surge de la muy arraigada necesidad de certeza y seguridad. El dolor es la manera que tiene su cuerpo de decirle que la seguridad está amenazada debido a que algo no va bien. Sin embargo, cuando experimenta de forma sistemática el crecimiento personal que se acumula a partir de que rompe deliberadamente el equilibrio, por ejemplo con duras sesiones de entrenamiento, empieza a asumir ese dolor temporal debido a las recompensas que aporta. El miedo cae en el olvido a medida que hace lo que debe aunque sepa a rayos.

Cada vez que los instructores del entrenamiento básico de Demolición Submarina me empujaban más allá de donde yo pensaba que podía llegar, al principio el dolor provocaba una sensación de miedo que yo transformé

en determinación concentrada. Una vez que mi cuerpo y mi mente recuperaron el equilibrio (y advertí que no había quedado minusválido), la experiencia me hizo más fuerte y más sabio. Del miedo solo se podía temer al miedo mismo. Esto me ocurrió repetidas veces durante mi estancia en los SEAL y desde entonces se ha convertido para mí en un hábito.

Es importante conocer la diferencia entre dolor bueno y malo para saber cuándo se puede seguir adelante y cuándo tomárselo con calma. A uno de mis mentores, la autoridad en yoga Ashtanga Tim Miller, le gusta llamar al bueno «dolor integrador», y al malo, «dolor desintegrador». El bueno —ya sea físico o emocional— está asociado con el crecimiento y nos hace más fuertes. Piense en el dolor causado por el ejercicio, por ejemplo, o en el dolor de realizar la clase de elecciones difíciles que son necesarias para mantener la concentración en sus metas. El dolor malo, por su parte, es el que le daña física o emocionalmente y está asociado con lesiones o el remordimiento, con cosas que detienen su camino o le hacen retroceder. El hecho es que todos tendemos a evitar el dolor en todas sus formas, ya sea bueno o malo. Le animo a seguir evitando el dolor desintegrador. En cambio, el dolor integrador es bueno para usted y debe apoyarse en él. En realidad, la intensidad y la duración del dolor integrador pueden controlarse mentalmente. Al reconocer las ventajas que obtiene del dolor integrador y asumirlo por su valor a largo plazo, descubrirá que el proceso le resulta más fácil hasta que, finalmente, disfrutará del dolor por la clase de persona en que lo está convirtiendo. Si se instala en el dolor mismo, este se hace más intenso y dura más, y puede ser causa de que usted se retire y lo evite en el futuro. El secreto consiste en admitir el dolor y concentrarse inmediatamente en otra cuestión, por ejemplo en los beneficios positivos que aporta. El dolor disminuirá de inmediato en intensidad y duración, dejándolo libre para seguir acercándose a la persona y la vida que desea.

Céntrese en lo positivo

Una técnica sencilla para pasar el mal trago de cualquier situación dolorosa es cambiar su estado redirigiendo inmediatamente su atención hacia cualquier cosa que sea positiva... y luego sonreír o incluso soltar una

carcajada. Esto hizo maravillas durante los entrenamientos con los SEAL. Alguno de los recuerdos más divertidos y gratos se relacionan con las pruebas más difíciles. Debido a que puse buena cara y encontré lo que tenía de divertido alguna situación curiosa, el dolor desapareció y fue reemplazado por una creciente confianza y valor. Por ejemplo, el jueves de la Semana Infernal uno de los instructores me pescó haciendo bromas con otro alumno. Se tomó a pecho tratar de doblegarme de inmediato. «Divine, acerca aquí tu triste culo», ladraba con una mirada capaz de enfriar las aguas de Waikiki. Me abrí paso hasta el instructor Diablo y me puse firme aguardando mi sentencia. «Voy a hacer que te largues, y no me detendré hasta que lo consiga», dijo sonriendo como quien no quería la cosa. Le devolví la sonrisa, cosa que definitivamente no le gustó. Su sonrisa se hizo más ancha. «Empecemos con mil flexiones con salto en ocho pasos.»

«Estupendo —pensé—. Tiempo de emplearse a fondo. Tendrá que matarme para conseguir echarme, de manera que mejor me desmayo haciendo esos ejercicios antes de morir.» Me puse con los ejercicios (un movimiento completo del cuerpo en el que te agachas para adoptar la posición de plancha para luego abrir las piernas rectas y cerrarlas, y después saltar hacia delante para ponerte en pie de nuevo) contando los ocho pasos y el número de repetición. Al cabo de cincuenta repeticiones yo estaba derrengado pues llevaba levantado y entrenando todo el día desde el domingo por la tarde, ¡casi cinco días seguidos! Y cuando llegué a las cuatrocientas estaba entumecido pero aún me movía. Con setecientas me sentía física y mentalmente acabado. Igual que durante el examen para cinturón negro, me di cuenta de que debía conectar con mis armas especiales y llegar más allá de lo físico. En este caso necesité encontrar algo humorístico en el momento para volverlo positivo, cuanto antes, de manera que empecé a reírme como si hubiese oído el chiste más gracioso del mundo. El instructor Diablo volvió a fijar en mí su atención y se me quedó mirando con una expresión rara. Yo seguí haciendo flexiones y continué riéndome, haciendo como si estuviera en mi número de comedia personal. No tardé en encontrarme mejor al cien por cien, como si surgieran de mí rayos de energía. Miré al instructor Diablo a los ojos y dije: «Un día tranquilo, esto es muy divertido».

Me devolvió la sonrisa, esa vez sincera, y dijo: «Vuelve con tu clase,

Divine. Buen trabajo». Más tarde comprendí que el punto clave de esa prueba fue exhibir fortaleza interior. Me reconoció como uno de los oficiales más fuertes de la clase, pero necesitaba saber si yo podría realizar el equivalente a mil «burpees», especialmente cuando yo pensaba que vendrían más cuando acabasen esos. Cuando vio que yo era capaz de encontrar mi lugar y recurrir al humor para comerme aquel marrón, me dio el pase para «salir de la cárcel».

EJERCICIO PRÁCTICO DEL MÉTODO DE LOS SEAL

Transforme el dolor en algo positivo

Mientras haga frente a su nuevo reto, ya sea de los habituales o un esfuerzo desmesurado, asuma el mal trago sin rechistar cambiando el enfoque hacia algo positivo sonriendo o incluso obligándose a reír. Asuma el control de su historia y utilice el autodiálogo positivo para reforzar el cambio de actitud. Conecte el dolor del momento con sus fines y objetivos y sepa, desde lo más profundo, que está ascendiendo la espiral hacia el éxito.

Cuando la situación sea de grupo, dé el paso siguiente y utilice estas herramientas para ayudar a sus compañeros de equipo a lo largo del reto. Si alguien tiene un gesto de dolor o de otra manera está expresando malestar, anime a esa persona a sonreír. Al principio puede no parecer muy convincente, pero, insistiendo, él o ella no tardará en notar los beneficios positivos tanto psicológicos como fisiológicos. Ser fuerte para los demás puede ayudarle a ser fuerte para usted mismo también, y le conferirá un increíble poder descubrir que es capaz de cambiar su historia con solo controlar su expresión facial o verbal; quizá descubra incluso que la situación le resulta humorística de verdad.

Haga frente al desafío

Un aspecto único, aunque injusto, de nuestra bella condición humana es que si usted evita el reto, este se le planteará de todas formas trayendo consigo severas y dolorosas lecciones. Cuanto más trate de esquivarlo o

aislarse mediante la parafernalia del dinero, un blindaje emocional o agentes narcóticos como el alcohol, más duro se hará el reto. Para acabar con su letargo, le recomiendo que en lugar de esperar a que se presente salga al encuentro del desafío en un entorno controlado.

Aunque en el presente capítulo me he centrado fundamentalmente en desafíos físicos, cualquier reto estructurado provocará los mismos efectos. Si le asustan los retos físicos analice detenidamente por qué. No se dé por vencido demasiado fácilmente. Para fortalecer su capacidad de «hacer las cosas sin rechistar», la clave de su capacidad de hacer hoy lo que otros no harán, *debe* ponerse a prueba seriamente a sí mismo. No hablo de desafíos para alcanzar metas laborales; estoy sugiriendo que busque metas tan complicadas que incluso puedan parecer inalcanzables. Hacer que se le una su equipo es una excelente manera de ganar responsabilidad y tomar impulso.

Puedo oír los «sí, pero» y los «y si» mientras lee esto:

- «Sí, pero no tengo tiempo ni estoy en forma para hacer eso.»
- «¿Y si me hago daño?»
- «Sí, pero usted es un Navy SEAL... y le resulta fácil decirlo.»

Son simples excusas. Recuerde que lo que a usted le resulta difícil puede ser fácil para otros; la clave consiste en averiguar qué es para usted un «objetivo complejo» y plantarle cara. Es natural sentir resistencia ante un gran reto; ir más allá de la resistencia es el Método de los SEAL. Para usted eso puede significar hacer un pequeño alto en el trabajo para recorrer el sendero de los Apalaches con su hijo o hija, o puede querer decir entrenarse para participar en la Spartan Race con su equipo de trabajo. Una amiga me contó de alguien a quien conocía y que estaba teniendo unos tremendos problemas con su hijo adolescente. Estaba yendo por el mal camino, consumiendo drogas y faltando a clase. Ella trató de intervenir con la terapia, pero no funcionó, y en tanto que madre soltera luchaba por ocuparse de él y cumplir con los requisitos para ganarse la vida. Después de probar muchas soluciones tradicionales y fracasar, optó por un enfoque mucho más radical: dar la vuelta al mundo en barco con su hijo. Pese a sus ruidosas protestas, ella lo arrastró hasta el barco pateando y pegando

gritos, y navegaron juntos durante un año. El reto y la aventura cambiaron sus vidas, y abrió a ambos nuevos horizontes 20X y creó unos lazos entre ellos como nunca habrían sospechado.

Los desafíos estructurados se presentan de tres maneras. La primera es un reto que requiere un esfuerzo a largo plazo. Ello podría incluir cosas tales como comprometerse durante un tiempo a cinco sesiones de yoga semanales, ganar el cinturón negro en artes marciales o dominar cualquier habilidad que suponga un desafío. Aunque obtener un título superior también entra en esta categoría, los retos más valiosos tienen un componente físico, mental, emocional, intuitivo y espiritual.

La segunda son los desafíos que constituyen una referencia en el rendimiento. En el mundo de los negocios, el dicho asegura que si algo no es medible no es real. El patrón de comparación es un hito que le permite detectar y celebrar el progreso como una victoria en el prolongado contexto de su misión y es una gran técnica para desarrollar su habilidad para pasar un mal trago. Mientras me entrenaba para las CrossFit Games, tomé patrones de comparación mensuales con ejercicios estandarizados para valorar mi fuerza, habilidad y capacidad de trabajo. Tomar referencias le mantiene centrado, genera confianza y disipa las dudas, de tal manera que cuando llegue al «gran día» ya sabrá cómo hacer un buen trabajo.

El concepto de patrón de comparación es muy conocido en el mundo de los negocios. Como director general provisional de la empresa de software Inasoft, mi misión era pasar de start-up a una compañía en desarrollo financiada con capital de riesgo. Después de vender mi participación en la Coronado Brewing Company acepté ese nuevo rol determinado concentrado en mi misión, para lo cual establecí una serie de objetivos claros que podrían servir asimismo como patrones de comparación de mi rendimiento:

1. Conseguir para nuestro software tests beta por parte de las cinco mejores empresas y lograr su respaldo.
2. Practicar el pitch (propuesta de ventas) con veinte inversores privados y con socios locales.
3. Terminar el arduo proceso de financiación con Southern California Tech Coast Angel.

4. Conseguir financiación de un inversor de capital riesgo de Silicon Valley.

Al terminar el punto n.º 3 habíamos desarrollado credibilidad y confianza y cobrado impulso suficientes para atraer una sustanciosa cantidad de dinero del capital riesgo del orden de los cuatro millones de dólares. Esta premisa es igualmente válida para crear un patrón de comparación de su desarrollo personal. Si no controla su progreso, ¿cómo podrá saber que está en el buen camino o incluso que está avanzando? *¿Qué clase de patrones de comparación puede establecer para su desarrollo físico, fortaleza mental y firmeza espiritual?*

El tercer tipo de desafío estructural es una experiencia tan dura como el Kokoro Camp, una vuelta al mundo navegando o el ascenso a una montaña. Estos ocurren más raramente, pero pueden prepararse con esfuerzos cada vez mayores. Muchos de mis compañeros participan cada trimestre en un desafío menor, tipo carreras de obstáculos o largas caminatas. Además se programan algún desafío *mayor cada dieciocho meses más o menos.*

Esos tres tipos de desafíos forjan resistencia emocional y mental, desarrollan confianza y reducen su temor al dolor. Todo ello alimenta su espiral ascendente y le ayuda a aceptar los retos sin rechistar, lo cual a su vez refuerza su habilidad para hacer hoy lo que otros no quieren y le abre a poderosas historias nuevas acerca de lo que es posible en su vida.

Construya las tres D (Disciplina, Dinamismo y Determinación)

Somos aquello que hacemos repetidamente. Por lo tanto, la excelencia no es un acto sino hábito.

ARISTÓTELES (384 a.C.-322 a.C.),
filósofo y polímata griego

Con su metro noventa de altura y sus cien kilos de peso, describir a Big Dave como «sano» no haría justicia a la persona ni a la palabra. Como antiguo buzo de saturación y levantador de pesas, necesitaba un entrenamiento de fuerza dos veces al día para aliviar los dolores causados por el síndrome de descompresión. No obstante, ¿cuál era el rasgo de Dave que más impresionaba? Su carácter. Un día, mientras nos preparábamos para bucear en el equipo SEAL Tres, le pregunté que por qué amaba tanto el buceo.

«Me gusta el hecho de bucear, pero también el tipo de persona que ha hecho de mí —dijo—. Bucear exige una concentración total; un solo error y estás acabado. Necesitas tener disciplina para una cuidadosa planificación y preparación. Pero también debes tener ganas de ver mundos nuevos y explorar nuevas tecnologías, y necesitas tener la determinación de trabajar más y más tiempo que otros.» Dos años más tarde nos dejó cuando su corazón dijo basta durante una de sus inmersiones de diez horas en la costa de San Diego, pero su ejemplo para desarrollar hábitos de excelencia todavía resuena en mi interior.

Haga de la excelencia un hábito

Nuestros hábitos son los pequeños actos de cada momento, diarios, en medio de las grandes acciones que son menos frecuentes. Aunque muchos de los primeros no son necesariamente malos hábitos, tampoco pueden ser «hábitos de excelencia». Si desea codearse con los top del 0,1 por ciento en el campo que haya elegido, debe recurrir a su kit de herramientas para mantener el enfoque y ponerse a la tarea cuanto antes para hacer de la excelencia un hábito.

Cuando se trata de hábitos el mejor planteamiento no es centrarse en eliminar conductas no deseadas, sino reemplazarlas por hábitos nuevos y abandonar los viejos. Esto es cierto al reemplazar un hábito desagradable, como fumar, por otro saludable, como el ejercicio, y es igualmente cierto al reemplazar un hábito del carácter, como es la pereza, por otro más útil, como es cumplir con tus obligaciones. Nuestras costumbres nos definen:

hábitos de carácter sólido definen un carácter sólido. Me gustaría que empezase a centrar su mente en desarrollar la disciplina, el dinamismo y la determinación.

Todos podemos progresar mediante un planteamiento disciplinado del aprendizaje, el entrenamiento y el autodomio. Pero podemos ser todavía más fuertes dirigiéndonos apasionada y centradamente hacia nuestros objetivos, acometiendo duros desafíos y no rindiéndonos nunca aunque las cosas se pongan duras. Y quizá, por encima de todo, progresemos al máximo mediante una determinación sosegada y con perseverancia, expresadas mediante el compromiso de hacer hoy lo que otros no hacen.

Disciplina

La disciplina es la chispa que enciende el fuego del hábito. Esos fuegos deben ser prendidos todos los días y la disciplina proporciona la energía primordial. La palabra «disciplina» significa literalmente «ser discípulo de un fin superior». Desarrollar la disciplina de entrenar duro todos los días significa que usted se convierte en discípulo no del entrenamiento mismo y no por tener mejor aspecto o por adular a su ego, sino por la más alta finalidad de desarrollarse plenamente como ser humano y como líder. Por volver al inicio de este capítulo, la disciplina empieza con el entrenamiento de la mente para rechazar el malestar y cumplir con el deber.

Este tipo de disciplina no se desarrolla o se adquiere de hoy para mañana. Empieza a pasos de bebé. Comprometerse a un régimen de entrenamiento ya es un primer paso. Siga superándose mediante la disciplina para ir un paso más allá cada día. Más que limitarse a estar presente y «hacer su trabajo», trate de aprender todo lo que pueda sobre lo que hacen los demás miembros de su equipo o en la oficina, qué otros papeles desempeña la gente y cómo funcionan las cosas en su industria. Pregunte, busque oportunidades de aprendizaje tales como entrenamientos o incluso conversaciones informales y lea mucho. Si hay algo que no conoce, haga un esfuerzo por averiguarlo. Si sabe un poco, trate de aprender un poco más. Nunca se duerma en los laureles. Recuerde: cuando los esfuerzos extraordinarios se normalizan, se producen resultados extraordinarios.

Dinamismo

Mientras que la disciplina activa un hábito, el dinamismo es la motivación que impulsa sus actos. Una gran pasión por la excelencia indujo a Big Dave a mejorar los programas de buceo de los SEAL. El deseo de cumplir mi objetivo de servir de inspiración a otros y facilitar la transformación personal y global me empuja a compartir con usted esas historias y prácticas. Al dinamismo lo alimenta el deseo, la fe y la expectativa de que podemos realizar algo extraordinario mediante nuestros esfuerzos. Se alimenta de disciplina en la medida en que nos fortalece cuando nos empeñamos en superarnos con nuestros logros.

¿Cómo generamos dinamismo? En primer lugar, conecte uno de los principales intereses de su vida con su propósito y defina una misión para lograrlo. Al caso, como acabo de mencionar, compartir mi filosofía y mis prácticas de formación con otras personas está directamente conectado con mi propósito: servir de inspiración a otros mediante mi ejemplo y mis enseñanzas y procurando transformación personal y global en el proceso. El dinamismo le ayudará a mantenerse enfocado y avanzar hacia el siguiente objetivo mientras persigue el éxito de su misión. Llevar un diario es una buena práctica para garantizar que su propósito ocupa un lugar central en su mente mientras va tomando decisiones. Una pregunta óptima para la reflexión es: «¿Esta acción me aproxima o me aleja de mi objetivo?».

El dinamismo aporta una fuente de energía para toda la vida si se centra en un fin apasionado y merecedor de ello. Pero tenga cuidado, porque puede tener también un lado oscuro. Si se deja guiar únicamente por «mis» razones y confunde la determinación con la tozudez es muy fácil que pierda de vista el «nosotros» en su vida, haciendo que sus compañeros de trabajo, su familia u otros equipos se pregunten qué fue de aquel hombre o aquella mujer tan agradable que conocían. Esta clase de dinamismo puede hacerle trabajar tanto que no esté nunca con sus hijos o que se apropie de todo el mérito del éxito de un proyecto. La clase de dinamismo que potencia a los operadores de élite es uno del tipo «yo más nosotros». Eso

quiere decir que se verá impulsado a crecer y a aprender cosas nuevas de una forma que le beneficia a usted y a su equipo y que es coherente con las necesidades de la organización. A Big Dave lo impulsaba su pasión por el buceo, pero entendía que su esforzado amor no significaría nada a menos que su equipo también se beneficiase. Debido a su ímpetu, los SEAL establecieron procedimientos nuevos para sus misiones submarinas. Fue el primero en utilizar técnicas de navegación mejoradas y subió el listón al someter a prueba revolucionarios y muchas veces experimentales trajes de buceo y otros equipamientos, todo lo cual ayudó a los SEAL a un mejor cumplimiento de sus misiones subacuáticas. Yendo aún más allá, desarrolló para los SEAL un curso de entrenamiento de tres semanas para dominar las técnicas de navegación submarina y ataques a navíos, un programa que los SEAL utilizan en la actualidad cuando se enfrentan a misiones de buceo de combate.

Determinación

Si el dinamismo es el combustible que lo mantiene motivado, la determinación es el compromiso a largo plazo con la misión. Big Dave siempre era el último en abandonar la zona del equipo por la noche. Cuando todo el mundo daba por finalizada la jornada de trabajo, él decidía quedarse una hora más para pulir una destreza, trabajar en los equipos o estudiar algo nuevo. Los empleados más eficaces no siempre son los más dotados de talento natural para su oficio. En cambio son los que más duro trabajan y los más decididos a ser lo mejor posible en lo que hacen. Son aquellos que hacen hoy lo que otros dejan para mañana.

Ejercicios

¡Asuma el reto!

Atraiga al desafío. Tanto si está asumiendo retos físicos, como correr un maratón, u otros de tipo emocional, como mantener una conversación difícil, debe hacerlo de forma premeditada. Yo recomiendo ir ampliando los límites introduciendo un desafío menor cada semana; eso puede ser algo como decir no a nuevas obligaciones o añadir cinco minutos a sus rutinas de trabajo habituales. Después elija un desafío mensual o trimestral que requiera un esfuerzo o una planificación mayor, como una sesión de senderismo de un día o asistir a un retiro que le resulte incómodo (piense en un retiro silencioso o en uno para fomentar la relación, ambos capaces de provocarnos terror a muchos de nosotros). Acábelo de arreglar con una buena jugada asumiendo al menos una vez al año un reto más complicado.

Descubra su factor 20X

He aquí algunas ideas para su primer desafío 20X. Es posible que parezcan muy difíciles de lograr, y esa es la cuestión. Sin embargo, puede ajustarlas a su nivel de preparación. Aquí caben las excusas habituales: no hacer ninguna tontería y consultar antes con el médico. Hallará otras ideas para desafíos 20X en <SEALFIT.COM>, o puede plantearse las suyas.

Desafíos físicos difíciles: Si considera que está muy en forma apunte alto apostando por el Everest, inscríbese en la academia SEALFIT o al Kokoro Camp, cruce el país en bicicleta, recorra el sendero de los Apalaches o asista a la escuela de Supervivencia al Aire Libre Boulder. En

su casa, pruebe con mil flexiones o con mil elevaciones seguidas (no olvide consignar sus progresos cada vez que repita).

Desafíos físicos menos difíciles: Elija un deporte de resistencia o extremo. Los atletas principiantes o de tipo medio pueden intentar un desafío de yoga con calor apuntándose a un gimnasio CrossFit, participando en un maratón local o buscando en nuestros programas online en SEALFIT y Mente Invencible. En casa intente hacer un kilómetro y medio de estocadas con giro caminando.

Esfuerzo duro no físico: Apúntese voluntario para una misión evangélica o una unidad de servicio ambulante tipo Cruz Roja, FEMA o Médicos Sin Fronteras. Encuentre la manera de trabajar con veteranos discapacitados (SEALFIT ha desarrollado hace poco un desafío de doce horas reuniendo a directores generales con soldados recientemente discapacitados). Concebido como un servicio a los veteranos, resultó ser una experiencia tan poderosa y capaz de cambiar una vida que fue también un servicio para los directivos y mi personal. Quizá haya conocido a alguien que decidió desarraigarse e irse a China a enseñar inglés... ¿Por qué no puede hacerlo usted? O apúntese para hacer durante un fin de semana algo que le resulte profundamente incómodo. Hay por ahí incontables oportunidades para hacer añicos sus paradigmas y desarrollarse.

QUINTO PRINCIPIO

Consolide la fortaleza mental

Parece que en gran parte el éxito consiste en perseverar después de que otros hayan abandonado.

WILLIAM FEATHER (1889-1981),
autor y editor norteamericano

Hacer que la excelencia sea un hábito puede suponerle un largo camino antes de que cada misión en la que se centre le permita satisfacer su objetivo y conducirlo a una vida más feliz, plena y positiva. Pero ¿cómo hacer exactamente para perseverar cuando los demás han abandonado? ¿Cómo hacer para «no abandonar»? Es la pregunta del millón de dólares: todos cuantos me lo preguntan quieren una respuesta que dé en el blanco. Lo lamento, pero no existe. Se adquiere un espíritu inquebrantable a prueba de fuego, ya sea a lo largo de los retos que plantea la vida o mediante la clase de entrenamiento que estoy compartiendo con usted en este libro.

Curiosamente, los que pasan con éxito los BUDS no son los mejores atletas. Cuando los psicólogos estudiaron el tipo de personas que soportaban el entrenamiento de los SEAL solo se pusieron de acuerdo en que eran aquellas que tenían «aguante». Pienso en el Duque, John Wayne, en su mejor película del Oeste. Los que poseen aguante son los primeros en entrar y los últimos en salir, los luchadores más duros que todo lo hacen con una sonrisa en los labios. En la jerga de los SEAL, «aguante» significa fortaleza mental. Pero ¿cómo entrenar para forjar aguante?

Uno de los primeros ejercicios que pongo en práctica con los alumnos de SEALFIT es hacerles adoptar una postura de flexión y mantenerla durante cuarenta minutos. Por descontado que la mayoría se rinde antes de cinco minutos, pero les hacemos volver una y otra vez espoleándolos con

tácticas de fortaleza mental. Al final ellos mismos se sorprenden y logran cumplir con la sesión. Obligándolos a alcanzar un estándar que nunca creyeron realizable aprenden que sus límites físicos en realidad están determinados por sus límites mentales. Mientras los entreno en lo que muchas veces es su primera experiencia 20X abordamos cinco destrezas fundamentales que van a utilizar en la academia y durante el resto de sus vidas. Actualmente los SEAL enseñan cuatro de ellas (control de la excitación, control de la atención, fijación adecuada del objetivo y visualización) como los «4 Grandes» de la fortaleza mental. Yo he añadido una más al conjunto para gestionar el impacto de nuestras emociones sobre nuestra fortaleza interna —factor muchas veces ignorado pero crucial en nuestra capacidad para forjar aguante—. Las cinco competencias del Método de los SEAL para forjar fortaleza mental son por lo tanto:

- Controlar su respuesta
- Controlar su atención
- Desarrollar resiliencia emocional
- Establecer metas efectivas
- Visualizar intensamente

Controle su respuesta

El coraje es elegancia bajo presión.

ERNEST HEMINGWAY (1899-1961),
autor y periodista norteamericano

Los SEAL lo llaman «control de la excitación», pero no es lo que piensa: en los equipos nos enseñan a usar la respiración como un método de inhibir nuestra excitación fisiológica o nuestra respuesta «lucha, huida o parálisis» (antes conocida como «lucha o huida»). La respiración es la conexión entre el sistema nervioso simpático, que nos pone en el modo respuesta, y los sistemas nerviosos parasimpáticos, que nos devuelven el equilibrio cuando no hay enemigo. Cuando se lo estimula, el sistema nervioso simpático

bombea al torrente sanguíneo hormonas como cortisol, adrenalina, efedrina y norepinefrina provocando de inmediato cambios físicos y fisiológicos que preparan el cuerpo para una acción masiva contra cualquier desastre inminente. Sin embargo, sin la capacidad para reequilibrar a voluntad esos sistemas, especialmente en un mundo en el que muchas veces el «desastre» es más metafórico que una amenaza real, se convierte en una carga.

Su reacción inmediata e inconsciente para sobrevivir a un momento así, ya sea de manera literal o figurada, es lo más parecido a soltar un profundo suspiro de alivio seguido de varios más. Respirar profundamente es el interruptor universal del estrés, pero es también útil de un modo proactivo para mantener su concentración, según hemos aprendido con el segundo principio. Los guerreros lo saben desde hace siglos y han hecho de la respiración una práctica central de su entrenamiento, pues la habilidad para mantener la calma en la batalla o durante una operación de rescate crea las condiciones necesarias para los actos de valor. Las mujeres lo entienden a un nivel evolutivo empezando a respirar profundamente y de forma casi automática al dar a luz (un enfoque más estructurado de esta respuesta natural forma parte de la técnica Lamaze).

La práctica respiratoria es un arte prácticamente perdido en Occidente, aunque ha encontrado algunos bastiones. Las investigaciones sugieren que, en la actualidad, la mayoría de la gente utiliza tan solo una pequeña parte de su capacidad pulmonar, desperdiciando un montón de energía. Eso es cierto tanto en los estados de excitación como en los momentos cotidianos. Ya hemos analizado cómo la respiración diafragmática profunda puede ayudarle a tranquilizarse y preparar su mente para el enfoque frontal. Pero muchas veces la respiración se mantiene superficial pese a nuestros esfuerzos. En especial, en situaciones caóticas o muy difíciles, el control de la excitación puede parecerse a tratar de detener un tren que se desliza cuesta abajo, y eso suponiendo que nos acordemos de respirar profundamente. Para entrenar el control de la excitación y hacer de la respiración profunda una respuesta automática, enseñé un enfoque estructurado al que llamo Box Breathing.

Añadir un ejercicio de Box Breathing (que se encuentra al final de este capítulo) a su plan de entrenamiento diario puede ayudarle a desafiar las

estadísticas y a obtener grandes beneficios. El Box Breathing, si se practica a diario, le oxigenará totalmente la sangre con cada respiración, garantizándole que dispone de combustible para funcionar a niveles óptimos al tiempo que desintoxica sus pulmones y órganos internos. Y como ocurre con todos los ejercicios de respiración profunda, tranquilizará y centrará su mente.

EJERCICIO PRÁCTICO DEL MÉTODO DE LOS SEAL

Reconozca los síntomas del estrés

Antes de aprender a controlar su respuesta al estrés debe saber cómo reconocerlo. Algunos síntomas de un sistema nervioso simpático hiperactivo son:

- Incremento del ritmo cardíaco y del respiratorio, así como aumento de la presión sanguínea
- Malestar estomacal (mariposas y náuseas)
- Incremento de la sudoración y palmas de las manos húmedas
- Vértigo
- Limitación de la gama auditiva y visión de túnel
- Régimen de sueño errático

Eche la vista atrás hasta una época en que estuviese estresado a causa de algo. ¿Experimentó esos síntomas? Empiece a prestar atención a sus reacciones físicas siempre que se encuentre frente a un reto o una amenaza. También puede notar uno o más síntomas de los citados cuando se sienta bien en general; si ocurre eso compruebe usted mismo si tiene otros síntomas, ya que podría estar más estresado de lo que cree.

Controle su atención

El mayor descubrimiento de todos los tiempos es que una persona puede cambiar su futuro con solo cambiar de

actitud.

OPRAH WINFREY (1954-),
presentadora, empresaria televisiva
y actriz norteamericana

El control de la atención es la versión de los SEAL del diálogo interno positivo. Al nivel más simple significa desviar nuestra atención de lo negativo hablándonos a nosotros mismos en positivo. Esta es una aplicación activa del proceso DIRECT para ejercer el control de su mente que aprendió con el segundo principio, pero en este caso lo estamos utilizando para centrar la atención en una situación difícil o de crisis.

La naturaleza de la mente consciente es recibir información, procesarla a través de nuestro filtro personal y darle un sentido. El problema surge cuando un exceso de lo que fluye a través de nuestras mentes es negativo: la mente consciente se instala en las cosas negativas y se obsesiona con ellas. ¿Le suena familiar? Sabemos bien que cualquier cosa en la que nos centremos se convierte en nuestra realidad, incluso cuando nos concentramos en no desear algo. La información negativa puede plantar semillas de destrucción en nuestra mente subconsciente, que entonces se asocia con la consciente en una conspiración para el fracaso.

El arte del diálogo interno positivo consiste sencillamente en prestar atención a su diálogo interior y dirigirlo hacia un lenguaje positivo y basado en el rendimiento. La mayoría de la gente no se toma tiempo para sentarse y ser testigo de sus propios pensamientos, lo cual es un paso esencial para comprender que nosotros no somos nuestros pensamientos. Ellos no nos controlan. Son solo pensamientos. Su único poder es el que nosotros les demos, aquello con lo que los alimentamos. Una vez creada esa distancia entre usted y sus pensamientos, puede empezar a dominarlos y a gestionarlos. El proceso DIRECT le ayudará a cumplir esas tareas, pero puede ser un tanto farragoso en plena crisis. Por eso utilizo otra de mis herramientas favoritas cuando necesito desviar mi atención rápidamente.

La leyenda nativa americana «Los dos lobos» habla de un lobo malvado y uno bondadoso que viven dentro de nosotros y luchan constantemente por asumir el control. Otras versiones describen las dos fuerzas

enfrentadas como el perro del Miedo y el perro del Valor, y es la que usamos en SEALFIT. La lección es que ganará la batalla cualquiera de los perros al que alimente. No podemos matar al perro del Miedo porque forma parte de nosotros —recuerde que el miedo es natural y, en ocasiones, útil—, pero podemos debilitar su poder. El perro del Miedo se alimenta de pensamientos y energía negativa, nos debilita y nos hace actuar peor y tener mala salud. Podemos encerrarlo y reconducir su energía hacia la autoafirmación y la disciplina. Al mismo tiempo necesitamos alimentar al perro del Valor. Se nutre de pensamientos y energía positivos, y nos refuerza la mente, el cuerpo y el espíritu. Alimentar al perro del Valor nos hace más amables, pacientes, tolerantes, poderosos y presentes. Evitaremos el conflicto y seremos mejores líderes. Nos volcaremos sin dudar en tareas difíciles; el miedo no nos controlará.

Lo único que debe hacer es empezar a preguntarse: «¿A qué perro estoy alimentando?». Prestando atención constante al que esté alimentando en cada momento empezará a observar otro nivel de patrones mentales. Una vez más, tal como expliqué con respecto al proceso DIRECT, cuando sea consciente de sus patrones podrá mantener un diálogo interior positivo más eficaz, que dirigirá su atención y la mantendrá donde le corresponde: en el éxito. Al final del presente capítulo encontrará un ejercicio y unos consejos que le ayudarán. Si pertenece a un equipo (y no conozco a nadie que no forme parte de algún equipo en el sentido más amplio del término) puede adaptar el ejercicio para servir como el «oficial para levantar la moral» de su grupo.

Explique con sencillez a sus compañeros de equipo lo de los perros del Miedo y el Valor, y la próxima vez que las cosas empiecen a torcerse, interrumpa cualquier discusión o actitud negativa diciendo: «Compañeros, ¿a qué perro estamos alimentando ahora mismo? Alimentemos al perro del Valor». Aporte lucidez al momento y ayude a replantear las discusiones y los problemas hacia un enfoque positivo. La actitud de su equipo no tardará en cambiar para mejorar gracias a esta nueva y poderosa herramienta.

Desarrolle resiliencia emocional

Un optimista es alguien que ve una oportunidad en cada dificultad. Un pesimista es alguien que ve una dificultad en cada oportunidad.

L. P. JACKS (1860-1955),
educador y filósofo norteamericano

El 1994, mientras estaba en el equipo SEAL Tres, tuve oportunidad de estudiar con su fundador, Jerry Peterson, un método de combate americano cuerpo a cuerpo llamado Sistema Reaccionario Agresivo de Combate Especial (SCARS por sus siglas en inglés). Según progresaba el curso intensivo de trescientas horas, caí en la cuenta lentamente de que el agotamiento nervioso era más profundo que el de mis cansados músculos. Lo que estaba acabando conmigo no era solo el arduo entrenamiento físico, sino también los altibajos emocionales producto de que me partieran la cara doscientas veces al día. Durante las primeras jornadas me sentía incómodo y vacilante, y mis compañeros SEAL no estaban mucho mejor. En realidad, lo que más temía era tener que vérmelas con algunos de mis compañeros de curso, auténticos peligros públicos descontrolados que podían fácilmente romperte un hueso o algo peor. Recuerdo haberme indignado con uno que me dio un golpe y me hizo saltar uno de los dientes delanteros. Me puse furioso y la tomé con él el resto del día. Pero ese comportamiento me costó una reprimenda de Jerry, para el cual un guerrero que no puede controlar y encauzar positivamente sus emociones perderá siempre. Cuando sus emociones le impiden centrarse en el siguiente objetivo usted se pone de forma natural a la defensiva... y en cualquier situación en la que el otro contendiente es agresivo, ¡estás acabado!

La resiliencia emocional es esencial en su habilidad para forjar fortaleza mental: es la fuerza para dar rápidamente un salto atrás cuando las circunstancias conspiran contra usted. ¿Cómo reacciona cuando pierde un trabajo, es rechazado o recibe un golpe en la ingle? ¿Permite que tomen el control las emociones negativas y provoquen una reacción adversa o defensiva que socave su excitación o el control de su atención? ¿O

continúa capitaneando su destino y manteniendo el control emocional, y recobrando una respuesta positiva y de ataque que estimule su autoestima y lo impulse hacia delante?

Saque partido a sus emociones

Habrá oído que en el mundo hay dos tipos de personas: aquellas que ven el vaso medio vacío y las que ven el vaso medio lleno. Con esta generalización lo que queremos decir a grandes rasgos es que alguien es totalmente negativo o del todo positivo. La gente «medio vacía» combina el pensamiento negativo con estados emocionales negativos, encerrándose en una pobre visión del mundo apoyada en sentimientos de limitación. Ocurre lo contrario con la gente «medio llena». Es posible, sin embargo, a medida que se aprende el arte de lo positivo, estar atrapado en un purgatorio emocional en el que uno piensa positivamente pero siente negativamente. Muchos habrán leído sobre, o incluso practicado, el diálogo interno positivo. Pero eso es solo una parte de la ecuación. Hay que hablar, visualizar y sentir positivamente para conectar con lo positivo. De lo contrario, los estados emocionales contrarrestan el diálogo interno y las imágenes positivas y producen pobres resultados. El punto de partida es la conciencia emocional: ¿es usted emocionalmente positivo o negativo?

Durante el curso SCARS caí en la cuenta de que yo era mentalmente positivo pero emocionalmente negativo. Cuando mi compañero me hizo saltar un diente me mantuve mentalmente positivo diciéndome lo correcto acerca de la situación, como: «No tiene importancia; es un día tranquilo, ¡podría haber sido peor!», pero el resentimiento producido por saber que debía enfrentarme a una cuestión médica por la falta de cuidado de mi compañero se abrió paso entre esos pensamientos. Debido a que la intensidad del entrenamiento requería toda mi atención, mi porción de autocompasión me frenó, y el rencor y la ira provocaron el endurecimiento de mis músculos, cosa que fue contraproducente para el control de mis movimientos de combate. Una vez consciente de mis emociones negativas, utilicé una versión anterior del proceso DIRECT para sustituirlas por otras positivas. Para lo que restaba de curso me ocupé de mantener encarrilados

los sentimientos negativos y reemplazarlos o reconducirlos, y el sentimiento de ira se convirtió en determinación y sustituí los sentimientos de incertidumbre por la excitación de aprender algo nuevo. Traté de detenerme a mí mismo cada vez que advertía que mis emociones eran negativas o contraproducentes. Casi de inmediato empecé a ganar confianza y me hice más efectivo.

Está utilizando ya el proceso DIRECT (siglas en inglés para Detecte, Prohíba, Desvíe, Vigorice, Comuníquese, Entrene) para controlar su mente y su atención. Empiece ahora a extender esta práctica a sus emociones. Al fin y al cabo, aparte de las primordiales de amor y miedo (emociones que experimentamos en los primeros momentos de nuestras vidas y que caracterizan para siempre las realidades positivas y negativas de nuestra experiencia humana), la mayor parte de las emociones se almacenan mediante la energía.

EJERCICIO PRÁCTICO DEL MÉTODO DE LOS SEAL

Transforme sus emociones

DIRECT actúa de forma algo diferente cuando se trata del control emocional. Para alcanzar el control sobre sus sentimientos y transformar emociones negativas en expresiones más saludables, debe enfocar el proceso con una actitud de aceptación; así, permita, nada más detectar la emoción, que exista dentro de usted. Detecte dónde se ha almacenado esa emoción en su piel y sus músculos. Ahora utilice la respiración profunda para ganar un espacio entre usted y la emoción, en combinación quizá con un mantra del tipo «No soy mis pensamientos ni mis sentimientos». Esa distancia le permitirá interceptar y luego dar rienda suelta a la emoción, de forma que pueda reorientar su atención y su energía hacia una expresión más saludable. Comunique su nuevo estado a su subconsciente mediante un diálogo interior positivo y una visualización simple imaginándose en el estado emocional positivo que desea alcanzar.

Para practicar todo esto vea a continuación la lista de emociones negativas primarias y sus contrapartidas más saludables. Siéntese y relájese en un lugar tranquilo y luego cierre los ojos. Trate de evocar esas emociones primarias y negativas una por una —a lo mejor puede recordar un momento en que se sintió enfadado, por ejemplo—. Recuerde los pensamientos que circulaban por su cabeza y cómo se sentía físicamente.

Sea consciente de cómo su cuerpo, incluso en este ejercicio, empieza a reproducir aquellos sentimientos. Ahora dirija su emoción negativa hacia una expresión más positiva y note cómo siente físicamente con cada cambio. Si esto le ayuda, evoque el recuerdo de un tiempo en que sintió o expresó realmente esas cualidades positivas para hacer la experiencia más real.

Emoción primaria

Ira
Temor
Codicia
Duda
Celos

Expresión saludable

Claridad, determinación
Vigilancia, entusiasmo
Satisfacción, generosidad
Curiosidad, excitación
Aceptación, amor

Entrenar con este ejercicio le ayudará a familiarizarse con el proceso, de forma que la próxima vez que se encuentre a sí mismo experimentando una emoción negativa como reacción ante un acontecimiento acudirá automáticamente al proceso DIRECT y transformará su paisaje emocional y volverá a la pelea con renovado vigor.

Puede ser testigo de emociones negativas, prohibirlas y después reconducirlas hacia emociones positivas. El truco consiste en aprender a reconocer cómo sentimos las emociones en lugar de cómo nos hacen pensar. Experimentamos emociones en nuestro cuerpo y también en la mente —esa es la razón de que a menudo notemos la reacción física pese a que podamos haber suprimido o negado mentalmente una emoción—. Cuando está enfadado, por ejemplo, los músculos se le pueden tensar, o quizá retiene el aliento cuando tiene miedo. Así como tensar ciertos músculos, limitar la respiración y retener determinados pensamientos e imágenes en su mente pueden limitar la experiencia de una emoción, lo contrario es igualmente cierto. Usted puede aprender a relajar esos mismos músculos, incrementar su respiración y cambiar su mente, y puede permitirse sentir algo con más profundidad o sentirlo por vez primera conscientemente.

Cree su autoestima

Las emociones negativas debilitan y minimizan su identidad. Tener fe en su bondad intrínseca es esencial para que surja la autoestima. Cuando adiestre sus nuevos y positivos estados emocionales utilizando la etapa «entrenamiento» del método DIRECT hasta que formen parte de su cotidianidad, elevará de forma natural su autoestima. Aplicar con coherencia el diálogo interior mientras controla su atención también multiplicará los sentimientos positivos hacia usted mismo. Mostrar regularmente gratitud a través de su diario le ayudará a mantenerse centrado en lo positivo, y ello resulta útil en especial cuando los pensamientos y los sentimientos negativos amenazan con atosigarlo. Como parte de su ritual matutino, trate de consignar en su diario al menos una cosa buena sobre usted mismo. Durante su ritual vespertino anote al menos algo por lo que se siente agradecido. (En el Apéndice 2 se encuentra un resumen de esos rituales.) No se conforme con uno si tiene el impulso de apuntar más. Si se siente particularmente mal con usted mismo o con los sucesos del día y de forma inmediata no le viene a la mente nada positivo, siempre puede escribir algo como «Mi deseo de ser mejor es una cosa buena que me atribuyo» y «Hoy me siento agradecido solo por estar vivo y por tener salud y trabajo».

Cultive el optimismo

Conserve plenamente la fe y el optimismo en que las cosas van a salir bien y que ocurren por algo. Ese rasgo de resiliencia emocional se superpone a nuestro desarrollo espiritual. Según avance en el Método de los SEAL se encontrará desarrollando una poderosa voluntad de triunfar y sentirá una corriente latente de optimismo reforzada por cada victoria que obtenga. Aunque realizar sus ejercicios 20X y practicar las técnicas de fortaleza mental aumentan su confianza, la experiencia global de comprobar cómo desaparecen sus limitaciones autoimpuestas a medida que va alcanzando cada objetivo y cumpliendo cada misión, reforzará su espíritu guerrero. Advertida que hablo de espíritu separándolo en cierto modo de la religión, pero si es usted una persona religiosa sus creencias pueden convertirse

definitivamente en otra fuente de energía para el crecimiento espiritual positivo. Algunos de mis alumnos han manifestado que su relación con su fe religiosa incluso aumentó al tiempo que se expandía su espíritu.

Con independencia de cómo defina su espiritualidad o la fuente de su espíritu, debe dirigir su poder hacia el cultivo de una visión optimista. No sea una víctima de los retos vitales; en lugar de ello sea un guerrero en un viaje interminable en busca de las lecciones más valiosas que pueda ofrecer la vida. El ejercicio «Ver el lado bueno» del capítulo "Sexto principio" puede demostrar ser útil para esta práctica.

Deje de mirarse el ombligo

Quienes están ensimismados tienden a ser defensivos y menos maduros emocionalmente que aquellos que sirven a otros. Para ganar, los SEAL aprenden a dejar de mirarse a sí mismos y a fijar la mirada en sus compañeros de equipo. Con el tiempo ese esfuerzo pasa a ser parte de ellos y se crea el vínculo de hermandad. Cuando lo haga usted ganará humildad y una actitud generosa que reforzará su resolución emocional. Esta es una importante etapa del desarrollo de todos nosotros, por lo que merece una cuidadosa consideración. Los verdaderos compañeros de equipo están atentos a las necesidades de los demás y trabajan con una actitud de cooperación y servicio, echando una mano cuando es necesario. No ignoran las necesidades comunes del equipo, tales como limpiar el retrete o sacar la basura. Pregúntese a sí mismo: «¿Cómo puedo hacer más fácil el trabajo del líder? ¿Cómo puedo hacer que mis compañeros sean más efectivos?». Con una actitud de servicio todo el mundo da un paso al frente para actuar a un nivel enteramente diferente. Observe, sin embargo, que un servicio prestado a regañadientes o como parte de una lista de tareas no es un servicio sino una obligación. Mientras que el servicio aporta un poderoso multiplicador de la fuerza positiva, depositando energía en la cuenta bancaria espiritual de una persona o un equipo y mejorando tanto al receptor como al dador, cumplir una obligación es algo neutro o incluso puede ser negativo, restando de la cuenta bancaria.

Establezca metas efectivas

No crea que el mundo debe solucionarle la vida; el mundo no le debe nada; ya estaba ahí.

ROBERT JONES BURDETTE (1844-1914)
clérigo y humorista norteamericano

Con el tercer principio aprendió a clasificar metas de alto valor para no distraerse de sus prioridades, las cuales a su vez lo ayudan a centrarse en el éxito de la misión. Retrocedamos un paso para examinar en primer lugar cómo elige sus metas y su misión principal,

Cada vez que fija un objetivo —ya sea importante y a largo plazo, como en su misión general, o pequeña y a corto plazo, como en las misiones subsidiarias para alcanzar el objetivo principal— pone en marcha una espiral de éxito que alimenta su fortaleza mental. Está ofreciéndose algo por lo que luchar (un «por qué»), algo que visualizar y en lo que centrarse para obtener un impulso positivo. Y cada vez que alcanza un objetivo, la excitación por el éxito y la dosis de confianza que recibe expanden su sentido del yo, realzan su resiliencia emocional y hacen mucho más sencillo abordar la siguiente misión. Pero es aún más probable que alcance sus objetivos si, para empezar, han sido correctamente establecidos. Los objetivos bien perfilados son precisos, sencillos y se dan por escrito. También son mensurables y llevan asociado un plazo apropiado: si es demasiado corto, se trata de metas poco apetecibles o bien se está preparando para el fracaso; y si es demasiado largo, sus objetivos se pierden de vista por falta de urgencia. Sus metas deben ser alcanzables en tanto que disponga del potencial para lograrlas con las capacidades y los recursos a su alcance. Lo cual lleva al último elemento para fijar adecuadamente una meta: debe ser realista y en consonancia con su situación vital. Tales atributos forman el acrónimo SMART (siglas en inglés de Específico, Mensurable, Realizable, Realista, y en un Tiempo limitado).

Todos sus objetivos —ya sean a nivel de meta provisional o de misión

general— deben ser SMART. Después elegirá los objetivos de más alto valor entre diversas opciones (o clasificará sus metas en orden de prioridad) utilizando la herramienta FITS que facilité con el tercer principio.

Cuando más difíciles se pongan las cosas más pequeñas deberían ser sus metas. Esos «microobjetivos» tendrían que enfocarse con láser al alcanzar un objetivo o un subconjunto refinado de la misión principal; esto es lo que se llama *benchmarking* en el trabajo.

Mientras a mis pupilos les tiemblan los brazos, no los animo a concentrarse en mantener la posición de flexión durante cuarenta y cinco minutos, sino solo durante un minuto. Durante la Semana Infernal no me centré en ganar mi tridente, sino en terminar sin incidentes mi ronda de entrenamiento y con mi equipo al completo. Evite fijarse demasiadas metas al mismo tiempo porque ello puede dispersar su concentración. Recuerde que los SEAL se centran en una sola misión cada vez, tanto a nivel de la misión total como a nivel de microobjetivo. Un plazo de tiempo poco realista puede provocar asimismo frustración. La falta de voluntad para ajustar las metas a la realidad (recuerde que ningún plan se mantiene inalterable al entrar en contacto con el enemigo) puede ser indicativo de una mentalidad inflexible, lo opuesto a la innovación que tratamos de cultivar. Si carece de metas o de un propósito con «fundamento», puede verse absorbido por el logro sin hacer suficiente hincapié en realizar una mejora real y duradera (pero entienda que con frecuencia es necesario incluir metas mientras se persigue el objetivo principal). Finalmente, recalqué una vez más la importancia de examinarse a usted mismo diariamente para medir o comprobar su progreso. Esto garantiza que está en el buen camino, que mantiene el impulso y que sigue cumpliendo su compromiso. La sección Ejercicios al final del presente capítulo lo guiará de un modo más detallado a través del proceso de planteamiento de metas del Método de los SEAL.

Visualice intensamente

Alimenta tu mente con pensamientos grandes, porque nunca llegarás a alcanzarlos.

BENJAMIN DISRAELI (1804-1881),
primer ministro y parlamentario británico

¿Qué ocurre si durante una situación difícil está usted centrado en sólidos propósitos a corto plazo, inmerso en un diálogo interno positivo y llevando a cabo profundas respiraciones, pero sus imágenes interiores hablan de desastre? Adivínelo: fracasará. Por eso la visualización se presenta de nuevo como una herramienta de fortaleza mental. La visualización se practica de tres formas principales: meditación guiada, proyección mental y ensayo mental. La meditación guiada describe el uso de series de imágenes escritas que facilitan una experiencia particular en su mente, por lo general para estimular la relajación, o para curar o para introducirse en su subconsciente. Este versátil tipo de visualización, que incluye prácticas como «el agua quieta fluye en la profundidad», o el gimnasio mental, se utiliza en muchas tradiciones espirituales y escuelas de autosuperación porque posee numerosas aplicaciones. Pero para forjar fortaleza mental, la proyección mental y el ensayo mental son más adecuados.

Como ya aprendió en el primer principio con la visualización de «su futuro yo», en una proyección mental usted se visualiza a sí mismo logrando su objetivo. Para obtener los máximos resultados, imagine la escena tan nítidamente como le sea posible: fíjese en los colores, preste atención a los sonidos, huelga las fragancias, pruebe los sabores y sienta las emociones como si estuviese allí de verdad. A continuación refuerce su visión mediante la repetición o las «visitas» interiores. Esto planta una poderosa semilla en su subconsciente que puede cambiar su futuro de posible a probable; está activando su mente subconsciente para trabajar en armonía con su mente consciente.

En el tercer principio ya tratamos la visualización de la acción virtual, un ensayo mental durante el cual usted practica una habilidad o ensaya mentalmente una acción. Ello conduce a la armonización del exterior con el interior en la medida en que sus ensayos mentales van imprimiendo a lo largo del tiempo en el subconsciente y el sistema nervioso la habilidad practicada. Las investigaciones han demostrado que realizar ensayos mentales aporta resultados similares a los de la práctica real, y que de la

familiaridad que hemos creado surge una mejora del desempeño. Tiger Woods atribuye su éxito en el circuito a los ensayos mentales junto con un juego de palos superior al de cualquier otro golfista. Tanto la proyección como el ensayo mentales son importantes para la fortaleza mental, porque para aguantar hasta el final en situaciones difíciles se requiere el dominio de nuestros temores. «Experimentando» mediante la visualización algo a lo que teme puede mitigar la respuesta al miedo cuando se enfrente a ello «en vivo». Por ejemplo, si le da miedo hablar en público, ensaye mentalmente dar un discurso e imagínese a sí mismo hablando con seguridad y captando la atención de una audiencia entregada. Eso puede hacer que la experiencia real sea menos amedrentadora.

Gran parte de nuestro desempeño gira en torno a la capacidad para dominar nuestra mente. Mis alumnos se emocionan mucho cuando entienden lo que les aporta la visualización; es un auténtico cambio de las reglas de juego.

Ejercicios

Respiración controlada (Box Breathing)

Siéntese en postura de meditación o en cualquier otra que le resulte cómoda. La espalda debe estar recta, la barbilla ligeramente inclinada y la mirada baja o con los ojos cerrados. Apoye suavemente las manos en las rodillas y fije su atención en la respiración.

- Realice varias respiraciones profundas y cuente hasta cuatro al inhalar y de inmediato otras cuatro al exhalar. Repítalo cuatro veces como calentamiento.
- Comience ahora su práctica de la respiración controlada contando hasta cuatro mientras respira lentamente por la nariz.
 - Contenga la respiración mientras cuenta hasta cuatro. Concéntrese en la calidad de la respiración y registre lo que le venga a la mente.
 - Si su mente divaga, empújela suavemente hacia la respiración.
 - Exhale lentamente por la nariz hasta contar cuatro.
 - Contenga de nuevo la respiración hasta contar cuatro. Preste atención a la cualidad de la retención y vigile su mente.

Repita este proceso durante al menos cinco minutos y practíquelo hasta que pueda realizarlo durante veinte minutos cada vez. Con el tiempo también puede aumentar la duración de la inhalación y el período de retención. Trate de fijar sus pensamientos y cualquier inquietud. Si surge un pensamiento límitese a dejarlo ir y vuelva a fijar la atención en la respiración. Utilice la respiración controlada como parte de su ritual matutino (véase Apéndice 2) y durante el día como «entrenamiento sobre la marcha» cada vez que tenga ocasión, por ejemplo mientras está leyendo el

correo o cuando nota que le está aumentando el estrés.

Transforme el estrés en éxito

Para controlar su respuesta al estrés —ya sea crónico, de baja intensidad o agudo como el de las preocupaciones económicas, o un estrés extremo como el del combate— debe practicar y dominar un proceso en tres etapas. Comprende el proceso DIRECT para el control mental y la resiliencia emocional (Detecte, Prohíba, Desvíe, Vigorice, Comunique y Entrene) del segundo ejercicio y lo eleva al segundo nivel al combinarlo con la respiración profunda para controlar nuestras reacciones fisiológicas.

Primera etapa: Tal como aprendió a hacer con las emociones y los pensamientos negativos, practique el proceso DIRECT para detectar e interceptar las respuestas automáticas ante los acontecimientos estresantes según surgen y empiezan a manifestarse a través de su cuerpo y su mente.

Segunda etapa: Tome el control y reconduzca con la respiración controlada la respuesta del sistema nervioso simpático. Con ello evitará que se dispare de nuevo la respuesta al estrés.

Tercera etapa: Mantenga la calma y la concentración bajo la presión respirando profundamente de manera continua pero sin seguir el modelo anterior (no necesita contar o retener el aliento entre inhalaciones y exhalaciones) mientras añade diálogo interno positivo e incluso una rápida proyección mental que refuerce su autoestima, o cultive el optimismo. El proceso de respiración profunda y controlada unido al control de la atención y de las imágenes positivas le permitirá invalidar cualquier pensamiento y emoción destructivos que traten de colarse. No olvide supervisar sus respuestas y el lenguaje que está utilizando para hacer que todo sea positivo y saludable como en nuestro ejercicio anterior. Según vaya practicando descubrirá que el estrés se disipa frente a una mejorada claridad, concentración y resiliencia. Y cuando reconozca esos desarrollos, se sentirá de forma natural más confiado, y ello seguirá alimentando su espiral ascendente hacia el éxito.

¿A qué perro está alimentando?

Empiece a crear conciencia de su estado mental forzando periódicos descansos mentales a lo largo del día. Deje lo que esté haciendo y examine tranquilamente sus pensamientos y sus «estados de percepción» en ese momento. Si es necesario, identifique sus sensaciones definiéndolas con términos tales como ira, celos, paz, excitación, etc. Si no resulta obvio de inmediato, usted sabrá si está estresado y se siente negativo o si está fluyendo y sintiendo en positivo una vez que identifique a qué perro corresponden sus palabras: al perro del Valor o al del Miedo. Una vez identificado su estado mental y emocional, utilizará de nuevo el proceso DIRECT para mantener una mente y un estado emocional positivos.

Primera sugerencia: Póngase una goma elástica en la muñeca. Cada vez que perciba la goma, dele un estirón y centre su atención en sus pensamientos y sentimientos en ese preciso momento. Esto es particularmente útil si anda siempre liado. Puede sustituir la goma por cualquier otra cosa que no le resulte habitual y atraiga su atención.

Segunda sugerencia: Ponga una alarma (utilizando su teléfono quizá) cada dos o tres horas a lo largo del día. Cuando suene la alarma siga los mismos pasos que en el apartado anterior. Es muy adecuado para la oficina o el hogar.

Tercera sugerencia: Cualquiera que sea el método que use, practíquelo diariamente durante una semana y anote sus pensamientos y resultados. Cuando sienta que reconoce y dirige (DIRECT) su estado mental según se presenta, reduzca la práctica a tres veces por semana hasta que advierta que se ha convertido en un hábito reconocer a qué perro está alimentando.

Plantéese objetivos SMART

Provisto de su diario, tome asiento tranquilamente y contemple sus pasiones, valores y objetivos según los vaya definiendo con el primer principio. Y luego considere todo lo que le gustaría ser, hacer o tener en su

vida. ¿Y el año que viene? ¿Y los próximos cinco años? Haga una lista con todo ello.

Seleccione las tres metas o misiones vitales que más le entusiasmen y lo impulsen a conseguirlas y divídalas en objetivos a tres años y a un año que lo dirigen hacia sus fines primarios. Ponga por escrito esas metas (léase objetivos) en términos de SMART. Describa lo que supondría para usted alcanzar esas metas y qué ocurriría si no las consiguiese.

- Haga unas cuantas respiraciones profundas y póngase cómodo. Entre en su gimnasio mental y, valiéndose de la pantalla de proyección que colocó allí, véase alcanzando tales metas lo más detalladamente posible, como si estuviese viviendo en el presente esos momentos futuros o como si ya hubieran ocurrido.

- Repita ese proceso para sus principales microobjetivos trimestrales, que deberían estar relacionados con los objetivos a un año seleccionados.

Cuando haya acabado, limpie la lista para tener una referencia clara y ordenada, y utilice las hojas de ejercicios del «Plan central» del Apéndice 1 para organizarlo todo y subdividir sus planes cuatrimestrales en otros mensuales, semanales y diarios. Comprométase a revisar diariamente su plan central como parte de su ritual matutino tal como se perfila en el Apéndice 2.

Es posible que esté en el proceso de lograr algunas de esas metas utilizando las herramientas que ha aprendido hasta ahora en *Pensar como los mejores guerreros*. Fantástico, siga así. Pero acuérdesse de someter cualquier objetivo anterior a este proceso a fin de asegurarse de que tiene puesta la atención en los propósitos adecuados para garantizarse una victoria de fortaleza mental.

SEXTO PRINCIPIO

Rompa para seguir avanzando

Cuando diga «Ya lo sé todo» será el final de su crecimiento.

SHARON LEE (1952-)
autora norteamericana

Tenemos un problema, Mark», me dijo Lisa, mi directora financiera, al entrar en mi despacho con gesto de preocupación. Acabábamos de inaugurar un almacén y una página web para mi empresa online <NavySEAL.com>. La plataforma de terceros que alimentaba el nuevo portal, y maximizaba la cambiante tecnología de internet, era un intento de recuperar terreno después de perder el 40 por ciento de nuestro negocio de merchandising prácticamente de la noche a la mañana durante la crisis económica de 2008. Por desgracia, daba la sensación de que las cosas no iban a salir como estaban planeadas. «La migración a nuestra página ha fracasado y la búsqueda orgánica ha descendido un 80 por ciento», dijo Lisa. No podía darme peores noticias. En unos pocos meses habíamos pasado de ser una próspera tienda online que giraba 125.000 dólares al mes a unos 2.000. Carecíamos de capital y ahora habíamos perdido de golpe varios años de impulso porque nuestros nuevos desarrolladores habían metido la pata. No se puede forzar la búsqueda orgánica; se necesita tiempo para que crezca el tráfico en un sitio web. Podía mantener viva la empresa marginalmente, pero sabía que ya no me proporcionaría un sueldo a mí, o sea, que imagine a los empleados. Decidí que era preciso tomar medidas.

Me recliné en mi despacho y recurrí a mis herramientas mentales para considerar e imaginar el futuro de mi empresa. Había invertido mucho en <NavySEAL.com> tras renunciar a los contratos con el gobierno en 2007.

Mi intención era mantenerla como una máquina de hacer dinero mientras desarrollaba el concepto SEALFIT empezando con un pequeño centro de entrenamiento. En el pasado habría recurrido a todos los registros para recuperar la empresa, probablemente contratando a alguien para reconducir la página web al tiempo que trataba de pedir prestado más dinero. En semejante situación habitualmente recomiendo contratar a un emprendedor que encuentre una forma distinta de que funcione. Y lo habitual es pensar: «He invertido ya tanto dinero en esto que no puedo dejar que fracase».

Ahora, sin embargo, mientras contemplaba el panorama general caí en la cuenta de que levantar el negocio iba a costarme mucho tiempo y dinero, y tampoco me apasionaba tanto. Hice un esfuerzo consciente por romper el molde de mi tendencia a pensar «Puedo hacerlo pase lo que pase», y dejar que la empresa antigua se hundiera para poder centrarme en la nueva. Y así lo hice, y empecé a sentir la energía desplazándose en mi interior y un optimismo creciente. Acepté que del caos había surgido una oportunidad y tuve la sensación de «saber» que ese era el camino adecuado, algo que no había vuelto a sentir desde que dejé los SEAL y los contratos con el gobierno.

Necesitaba optimizarme rápidamente para mantener a flote lo que tenía, de manera que al terminar el día había decidido dejar de lado el pequeño equipo de <NavySEAL.com> y reorientar mis expectativas sobre la empresa. No fue una decisión sencilla, pero confrontarla con mi manera de ser y mi instinto me confirmó que mi descontento y profunda incomodidad (¿a quién puede satisfacer despedir a varias personas?) eran temporales y estaban relacionadas con la toma de decisiones, difíciles pero necesarias. Por fortuna, yo había mantenido informado al equipo y no tomó a nadie por sorpresa. Pese a que perder el trabajo y tener que despedir a la gente son cosas habituales en los negocios, opino que lo segundo debe hacerse con elegancia.

A la mañana siguiente mi esposa Sandy y yo rebuscamos entre los pocos pedidos tratando de solucionar cuestiones a las que no nos habíamos dedicado desde hacía años. Sandy me ayudó mucho durante esos difíciles tiempos mientras yo construía SEALFIT ladrillo a ladrillo. Con su ayuda, y la de su hija Cindy y el marido de esta, Rich, reflatamos

también <NavySEAL.com> e hicimos del mismo un negocio sostenible otra vez. Tardé dos años en volver a cobrar un sueldo, pero en cuanto SEALFIT logró emerger de entre los escombros de <NavySEAL.com>, aprendí que muchas veces uno necesita romper con las cosas antes de poder recomponerlas para hacer algo mejor. Esto se consigue a través de:

- Poner en práctica un compromiso total
- Cometer errores cuanto antes
- Buscar oportunidades ocultas
- Innovar y adaptarse rápidamente

En este capítulo le enseñaré a utilizar el poder de estos principios.

Ponga en práctica un compromiso total

Hazlo, o no, pero no lo intentes.

YODA en *El Imperio contraataca*

En 2004 la seguridad de los líderes electos era un problema y en la jerga de «la construcción de una nación» era un asunto del Departamento de Estado. Sin embargo, ese departamento se desentendió debido a que no podían operar en el caos y el extremadamente elevado nivel de amenaza en la zona de combate. En lugar de ello traspasaron la misión al equipo SEAL Uno al mando del comandante W. Para tener éxito en esa misión, el comandante y su equipo necesitaban tomar medidas rápidamente: una cosa era sacar a una persona VIP de una zona de peligro y otra proteger a cinco funcionarios de un gobierno extranjero 24/7 en el lugar más peligroso del mundo. ¿Cómo transformar un protocolo de seguridad diseñado para proteger a una persona, una vez y en un solo lugar en una misión agresiva y continuada relacionada con múltiples personas y sus actividades y amenazas diarias? El equipo SEAL Uno hizo una evaluación y en sesenta

días la misión estaba diseñada y en ejecución. Los conceptos que utilizaron para cambiar los protocolos y aprender las nuevas competencias constituyen la base de este capítulo.

Queme sus naves

El auténtico compromiso, aquel en el que sus compañeros de equipo pueden confiar como si sus vidas dependieran de él, exige que queme usted sus naves a orillas de la acción. A continuación debe avanzar porque se ha cerrado la escapatoria y ha llevado el desafío al máximo. El comandante W y su equipo demostraron que no hay «quizá» cuando tomas una decisión importante. Pedir a los SEAL que hagan de guardaespaldas es como pedir a Terminator que haga de canguro, y sin embargo cuando fueron requeridos su respuesta fue: «sí, señor, lo haremos!».

La certeza es una poderosa y enérgica fuerza, esencial para romper la inercia y generar impulso. La semilla de la certidumbre se encuentra en el compromiso, un camino de sentido único. No es posible comprometerse parcial o potencialmente. Cuando pronuncia un poderoso «Sí, lo haré», usted aporta una energía y una intención positiva a un proyecto que es tangible. Por la misma razón, «Lo intentaré» es una burda caída en el derrotismo. Ello es en parte actitud y en parte acción. Cuando se hundió <NavySEAL.com>, por ejemplo, podía haberla dado por perdida. En lugar de ello, me comprometí a reinventar la empresa, reorganizar mis prioridades y ajustar mis expectativas.

¿Ha caído en la cuenta de cómo ha disminuido el valor que nuestra sociedad concede al compromiso? Hemos pasado de insistir en «Haga usted lo que dice y punto», a honrar el «Lo intenté e hice lo que pude» a aceptar «Intenté hacerlo, pero algo ocurrió». Siga el ejemplo de Yoda, cuando asesora a Luke de forma convincente: «Hazlo o no, pero no lo intentes». Debe comprometerse con todo lo que posee; de lo contrario diga «No» o «No ahora».

Encuentre el camino o abra uno

Para los operadores de élite, compromiso no significa que uno ya sabe cómo va a hacerlo. Nuestro lema en los SEAL es: «Encuentra el camino o abre uno». Eso significa que primero te comprometes y luego planeas cómo hacerlo. Puesto que ningún desafío es totalmente nuevo o único, para romper el molde del pensamiento habitual buscará combinar ideas del pasado con predicciones bien documentadas acerca del futuro para encontrar nuevas soluciones en el presente.

En 2004 mi gente pensaba que las cosas estaban mejorando en Irak. Después de que la Casa Blanca responsabilizase a los SEAL de la seguridad, el comandante W hizo una evaluación a nivel de calle y cayó en la cuenta de que las cosas iban a empeorar cuando los insurgentes tomaran medidas para dismantelar la joven democracia y hacer fracasar nuestra misión allí. Pero no trabajaba a partir de la nada para idear la forma de librar de una muerte inminente a los líderes iraquíes. El equipo Uno y él buscaron primero en los protocolos existentes del Departamento de Estado. Se pusieron en contacto con los SEAL que habían protegido al presidente Karzai en Afganistán. Cooperaron con contratistas privados como Blackwater y Triple Canopy, que habían estado protegiendo convoyes en Irak. Investigaron nuevas tecnologías que podían usar para detectar y seguir el rastro de amenazas, y barajaron ideas acerca de cómo organizarse y cooperar con sus homólogos iraquíes. Reunieron, filtraron y tamizaron el mejor material para su plan de misión. Finalmente refundieron esos tesoros en nuevos SOP (siglas en inglés de Procedimientos Operativos Estándares) y en estrategias para misiones nunca logradas hasta entonces a esa escala y en el corazón de una zona de combate. Al principio solo disponían de su voluntad de romper con las cosas y su compromiso para encontrar la forma de volver a hacerlas mejor. En definitiva, evitaron, previnieron o defendieron centenares de atentados de diversas clases contra la vida de los líderes y entrenaron a una fuerza iraquí para que los relevara; todo ello mientras continuaban dirigiendo misiones directas, un hecho digno de resaltar por tratarse de un equipo de un poco más de cien operadores.

El equipo SEAL Uno «rompió» con el típico protocolo defensivo de un destacamento de protección, que estaba diseñado para proteger a una

persona o familia en un entorno en el que las amenazas existen pero no siempre están activas, y establecieron un nuevo planteamiento que funcionaría con más eficacia en lo que esencialmente era una situación de combate en primera línea con múltiples facciones dirigiéndose al nuevo electorado desde múltiples ángulos. En lugar de ofrecer el escudo protector y luego defender cuando eran atacados, el equipo Uno fue más allá para identificar las amenazas potenciales contra los líderes iraquíes: puso a sus operadores de acción directa a rastrear a esos enemigos, determinar su localización e interceptarlos antes de que pudiesen lanzar un asalto. Con ello combinaban diferentes escenarios de misión en una operación híbrida.

Por ejemplo, cuando la inteligencia de los SEAL identificó una amenaza procedente de un operativo de alto nivel de Al Qaeda contra el entonces presidente Al Maliki, los SEAL procedieron inmediatamente a controlar las comunicaciones de los sospechosos vía teléfonos móviles, vídeos o blogs así como sus contactos con otros conocidos insurgentes. El equipo hizo encajar datos procedentes de informadores elegidos entre la población local y que se demostraron muy fiables. Toda la información apuntaba a un ataque en fase de planificación a llevar a cabo en el centro de Bagdad. Recurriendo a los recién desarrollados operativos estándares para descubrir a los malos, el equipo de inteligencia finalmente pudo «fijar» el objetivo en una población determinada y a una hora concreta. El comandante W y sus SEAL montaron una misión de acción directa para capturar a los insurgentes antes de que pudieran ejecutar su ataque. Esta operación y otras de igual naturaleza resultaron complejas de llevar a cabo, pero fueron cruciales para mantener a los malos a la defensiva. Los SEAL no aguardaron a que la amenaza se les echase encima y se dirigieron agresivamente contra ella. Quienes planeaban atentar contra los líderes iraquíes no tardaron en darse cuenta de que había llegado un nuevo sherif a la ciudad. No hay manera de saber exactamente cuántos terroristas en potencia se echaron atrás como consecuencia de esta acción, pero es indudable que fue la causa de que muchos se tomasen un respiro y cambiasen de rumbo en busca de blancos más fáciles.

Cometa errores cuanto antes

El éxito consiste en ir de fracaso en fracaso sin perder el entusiasmo.

WINSTON CHURCHILL (1874-1965),
primer ministro británico

Creo que el mundo es caótico y que el destino favorece a los que están preparados. Por desgracia, en ocasiones el caos no se puede controlar, con independencia de lo bien que blinde usted su misión y lo decidido que esté a abrirse camino. Seguir adelante pese a unas condiciones caóticas — y muchas veces a causa de las mismas— es intrínsecamente arriesgado, y puesto que no nos asusta el riesgo en el Método de los SEAL, inevitablemente usted sufrirá fracasos, en realidad con mayor frecuencia que éxitos.

La buena noticia es que, culturalmente, el fracaso ya no es tan bochornoso como pudo haberlo sido, pues ya es casi habitual que una persona pierda su trabajo, que su negocio se vaya a pique o que se declare en quiebra (ya sea en los negocios o personalmente). En ese mundo tan acelerado las nuevas tecnologías transforman las industrias de la noche a la mañana. Con los panoramas político, social y empresarial cambiando como arenas movedizas, «cometer errores cuanto antes» es más importante hoy que nunca. Cuando usted rompe con algo deliberadamente debe modificar su perspectiva, de manera que espera y al mismo tiempo da la bienvenida a un fracaso que debe usted buscar porque en él se esconden las oportunidades para el crecimiento tanto personal como profesional. En realidad, usted se lo quita de encima cuanto antes sabiendo que solo el fracaso le proporcionará los conocimientos y las lecciones necesarios para rehacer las cosas mejor. Durante uno de mis primitivos programas tuvimos a un trabajador del acero de Pittsburgh que se metió en el mar para un ejercicio de natación y se fue derecho al fondo. No sabía nadar y no flotaba, pero estaba demasiado asustado para decírmelo y por lo tanto se hundió sin más. Lo salvamos tras un momento de pánico. Parecía lógico incorporar al programa la natación en mar abierto, puesto

que estaba basada en el entrenamiento de los SEAL. Sin embargo, a medida que más personas no militares buscaron entrenarse con nosotros, sospechamos que inevitablemente atraería a gente que no podría nadar a ese nivel. En lugar de reaccionar instintivamente contra ese fallo evidente (léase: oportunidad para aprender) y cancelar el trabajo acuático, reconsideramos el proceso. No podíamos llevar a todos los participantes a nadar en aguas profundas debido al riesgo, pero podíamos ponerlos con agua hasta la cintura o hacerles cargar troncos o sufrir la «tortura de las olas» (sentarse en la orilla con los brazos entrelazados). Con ello, les evitábamos el riesgo real de ahogarse al tiempo que manteníamos la sensación de riesgo y el reto del frío y la fuerza del agua.

Alden Mills, un compañero de los SEAL, demostró a lo grande el poder de cometer errores cuanto antes durante el lanzamiento de su altamente exitoso producto llamado Perfect Pushup. Mientras lo evaluábamos para venderlo en <NavySEAL.com>, recuerdo haber jugado con la primera versión, un producto lanzado como Body Rev. No lograba entender cómo se usaba aquella condenada cosa. El Body Rev utilizaba un movimiento giroscópico en un chisme que sujetabas con las manos y lo hacías mover en círculo frente a tu cuerpo para desarrollar fortaleza básica y del torso. Alden había reunido un millón y medio de dólares para el concepto y había producido un publlirreportaje dirigido al mercado del fitness femenino. Al parecer, yo no fui el único que no supo entenderlo. El producto fracasó, fundamentalmente porque los consumidores lo encontraron demasiado complicado de usar, y porque Alden había buscado una franja demasiado pequeña del mercado del fitness. Alden se gastó todo su dinero salvo 25.000 dólares con muy pocos resultados.

Aquí es donde entra en escena su habilidad para asumir el fracaso aprendida de los SEAL. El horizonte de Alden era mínimo, sus bolsillos tan paupérrimos y las negativas tan contundentes que se puso las anteojeras, se taponó los oídos y se centró en ese problema con una intensidad tan controlada que en pocos meses logró resolverlo con un acierto total. En lugar de reajustar el producto fallido con destino a un mercado diferente, lo cual habría sido un paso más seguro y sencillo, o de cerrar la empresa y hacer otra cosa, decidió inventar un producto nuevo y más fácil, el Perfect Pushup. El producto incluía unas asas de flexionar estáticas colocadas

sobre unos biseles rotativos que permitían que las muñecas, los codos y los hombros del usuario girasen durante la flexión en busca de un movimiento más ergonómicamente funcional. Por haber aprendido de sus errores, esa vez se apoyó en anuncios impresos en algunas revistas masculinas de deportes (un mercado que conocía mejor y que era asimismo más seguro para tales productos que las revistas femeninas que previamente fueron su objetivo) y utilizó sus propias tarjetas de crédito para comprar los espacios publicitarios en lugar de pedir dinero prestado para una campaña más amplia. No tardó en ser lo bastante rentable para autofinanciarse un publlirreportaje que en tan solo un año dio a conocer en todo el país y situó a Perfect Pushup en unas 24.000 tiendas.

Sistematice la prueba y error

Cometer errores cuanto antes está incrustado en la cultura y las normas de los SEAL. Los buenos líderes comprenden el importante papel que desempeña el fracaso y lo asumen. No puede ponerse remilgado frente a un percance. Cuando las cosas no salen bien, algo que ocurrirá ocasionalmente, no inicie una caza de brujas si existe buena voluntad. En lugar de ello, trate de identificar qué es lo que no ha funcionado, reúna las piezas y siga adelante con un planteamiento nuevo. Si no está en condiciones de cambiar la cultura de su organización, empiece desde cero estimulando a los miembros de su equipo para que asuman más riesgos y después proporcíóneles la máxima cobertura asumiendo el golpe si fracasan. Esto puede parecer arriesgado para su propio desarrollo profesional, y quizá lo es, pero dará paso a un nuevo impulso para su equipo y a un mayor crecimiento para usted como líder. Mantenga la atención en la visión de conjunto: lo que importa es su crecimiento y su éxito, y su evolución para convertirse en un líder importante puede que no incluya necesariamente que continúe con su actual trabajo. Si su jefe no está de acuerdo y lo invita a marcharse, puede estar seguro de que otro líder empresarial, uno que asuma su filosofía, estará encantado de conocer su iniciativa. Si está dispuesto a ser vulnerable, puede que inspire a los altos jefes de la organización para hacer lo mismo, o al menos a mejorar su

tolerancia al riesgo cuando vean los resultados que está obteniendo.

Estoy sugiriendo que sistematice la prueba y error para usted mismo, su equipo e, idealmente, su organización. Cometer errores cuanto antes permite aprender a todo el mundo y cobrar impulso juntos en un proceso rápido. El fracaso no es más que un paso en el proceso de aprendizaje y se presenta de este modo:

1. Probar algo nuevo.
2. Fracasas.
3. Analizar (a) las lecciones aprendidas y (b) cómo podemos modificar el planteamiento para cobrar impulso e impedir un nuevo fracaso.
4. Introducir cambios para la siguiente repetición.
5. Incorporar lo aprendido a nivel personal y de equipo para encauzar su pensamiento hacia otro intento y quizá ajustar el sistema o el proceso para reflejar los nuevos conocimientos.
6. Intentarlo de nuevo y repetir del paso 2 al 5 hasta triunfar.

Este proceso lo pone en situación de cometer errores cuanto antes. El fracaso se convierte en un acontecimiento y no un perjudicial momento de «parón general» durante el cual acabamos con el instigador. Cometer errores cuanto antes tiene que ser un imperativo positivo que desarrolle impulso para superar los inevitables obstáculos y que le empuje constantemente hacia nuevas soluciones. Los miembros del equipo están más contentos y trabajan mejor debido a que han satisfecho su búsqueda intrínseca de crecimiento. Nadie es trasladado o castigado por asumir riesgos en nombre de la organización.

Elimine la aversión al riesgo

A menudo un miedo al fracaso o una aversión al riesgo debido a ese mismo miedo contribuyen al propio fracaso. Vacilar en el momento de una inmersión puede hacer que acabe golpeándose contra la borda o que se abra la cabeza. No pasar decisivamente a la acción en una transacción o en una selección de inversiones porque tiene miedo a sufrir pérdidas, le

hará perder oportunidades y dejará de aprender y crecer, y podría incluso tener consecuencias mucho peores, como por ejemplo la quiebra de su empresa. Quienes tienen aversión al riesgo ven el fracaso como una confirmación de que:

- No son adecuados para el puesto
- El equipo lo ha estropeado todo
- El mercado y el universo se han puesto en su contra
- El proyecto o el negocio siempre estuvo condenado al fracaso

Aunque todo ello puede ser cierto a determinado nivel, esas frágiles convicciones no son de gran ayuda y tampoco le van a impulsar a obtener resultados. Asumir responsabilidad y aprender de sus errores en lugar de buscar dónde situar la culpa es el Método de los SEAL. La cosa se fastidió... ¿y qué? ¡Pasemos a lo siguiente! No me habría servido de nada culpar y atacar al desarrollador por la debacle de mi web <NavySEAL.com>. El fracaso no merece ser revestido con la recriminación y el lamento. En lugar de ello debe ser reconocido por la enseñanza que aporta. El fracaso es el alimento del aprendizaje; es su maestro. Sin asumir riesgos no podemos fracasar, de manera que no aprendemos o crecemos hacia el máximo desempeño y las mejores soluciones.

Busque oportunidades ocultas

Si anda buscando una gran oportunidad, busque un gran problema.

H. JACKSON BROWN (1940-),
autor del bestseller *Life's Little Instruction Book*

La vida le va a ofrecer numerosas oportunidades en forma de fracaso y, según asuma el concepto de cometer errores cuanto antes a propósito, encontrará rápidamente oportunidades para aprender y crecer. Pero en

tanto que un líder del Método de los SEAL, puede y debe buscar asimismo proactivamente oportunidades de romper con las cosas para rehacerlas mejor.

La velocidad de los avances tecnológicos ha acelerado el cambio en todas las áreas del comercio, el gobierno y nuestras vidas personales. Según se distancian esas realidades nuevas de las viejas líneas divisorias, se forman huecos y de ellos surgen numerosas oportunidades. Durante los períodos de transición como el que sufrimos actualmente, habrá un caos mayor, más huecos y más oportunidades. Estas están ahí para que las aproveche.

Actúe en presente

La mayoría de la gente no busca esas oportunidades porque siempre está mirando por encima del hombro obsesionada por cómo solían ser las cosas en el pasado y deseando el regreso de aquellos viejos tiempos. Esas personas tienden a ser pesimistas y estar insatisfechas y suspiran por el regreso de algo que ya ha desaparecido. Ello aminora su marcha según niegan el cambio y no saben o no quieren mirar al futuro.

Una parte menor de la población mira siempre al futuro y espera que las cosas cambien para mejor mientras simultáneamente se temen lo peor. Afirmaciones como «No puedo esperar hasta» o «Cuando me asciendan», combinadas con la obsesión negativa del «¿Y qué pasa si...?», denotan esa orientación. Esa clase de persona, sin embargo, puede atascarse en la senda del esperar que las cosas mejorarán en lugar de aprender de errores pasados, lo que virtualmente garantiza que él o ella continuarán perpetuando esos errores. Quienes piensan en la «hora adelantada» muchas veces pierden oportunidades debido a que carecen del valor para actuar. Gran parte de nuestro miedo en el mundo relativamente seguro de hoy proviene de un futuro imaginado pero desconocido, por lo que quienes orientan su mente hacia dicho futuro visualizando el fracaso y todas las cosas horribles que pueden pasar se encuentran atrapados ellos mismos en un bucle constante de información negativa. A menos que, y hasta que aprenda a visualizar el éxito y un futuro pródigo, pensar con antelación

condena a su mente a una visión negativa. Actuar de forma poderosa y valiente en un estado negativo es difícil, si no imposible.

La mente creativa actúa en el presente mientras que la racional y pensante permanece en el pasado o el futuro. Por lo tanto, debe ser capaz de conectar con las tres sin quedar atrapado. Debe ser optimista y orientado al objetivo en el futuro, y después aprender de la historia. Finalmente, debe seguir concentrado en las nuevas oportunidades del presente. Si puede pasar rápidamente del futuro al pasado y de este al presente, será capaz de detectar fácilmente los huecos entre las viejas y las nuevas realidades, y reconocerá oportunidades para cambiar las cosas que a otros se les escapan.

El primer paso es preparar su mente para que pueda variar la atención desde el futuro hasta el pasado. A fin de usar este principio con efectividad tendrá asimismo que descubrir los puntos débiles en los modelos de pensamiento de sus competidores. Combinar este conocimiento con la comprensión de cómo están estructurados sus sistemas y en qué lugares se están desmoronando le permitirá detectar oportunidades ocultas. Hace más de dos mil años Sun Tzu dijo que si te conoces a ti mismo pero no a tu enemigo, por cada batalla que ganes también perderás otra. Sin embargo, si te conoces a ti mismo y a tu enemigo, en cien batallas conocerás la victoria en todas ellas.

Todo eso suena muy bien, pero la teoría de Sun Tzu asume que su mente es capaz de reconocer y procesar cualquier número de bits de información de sus contrarios. Resulta difícil alcanzar esa clase de conocimiento multifacético cuando te ves limitado, como lo estamos la mayoría, por puntos ciegos mentales.

Identifique y destruya los puntos ciegos

A cada momento la mente recibe una enorme cantidad de información y debe filtrarla antes de sacarle partido. La mente establece determinados patrones rituales o formas de pensar que nos son familiares y cómodos. En los equipos o las culturas esos patrones se queman en el sistema a medida que son repetidos, formalizados y después entrenados. Ellos ciegan en el

sistema a otros patrones de pensamiento o formas de hacer las cosas, lo cual oculta a la vista las oportunidades. Para evitar los puntos ciegos, los mejores líderes están siempre alerta para hacer añicos esos comportamientos ritualizados.

Mientras estaba en el equipo SEAL Tres recibí el encargo de poner a prueba la eficacia de los delfines antibuceadores del equipo de Desactivación de Explosivos de la Armada. Esos delfines son entrenados para impedir el paso de buceadores enemigos a vías acuáticas estratégicas. El ejercicio de rutina consistía en bucear hacia el objetivo y dejar que los delfines te descubriesen. Cuando lo hacían te golpeaban con fuerza en la máscara. Estoy seguro de que ellos adoraban el juego, pero nosotros no mucho. Además deseábamos que esa misión sirviera para mejorar el entrenamiento real. Mi equipo de cinco parejas se metió en el agua a media noche. Mientras avanzábamos pegados al fondo del canal donde los delfines tenían problemas para utilizar su sonar natural, yo disparé un pequeño sonar manual que llevaba oculto en mi traje de bucear. A los delfines les debió de sonar como un concierto de rock en el fondo del mar. Mi compañero de buceo y yo nos deslizamos hasta el objetivo al igual que todas las parejas de nadadores menos uno de ellos, que recibió de parte de uno de los confundidos mamíferos un beso en la máscara capaz de reventarla. El quid de la cuestión es que el equipo EOD (siglas en inglés de Desactivación de Explosivos de la Armada), como cualquier equipo de un sistema que hace las cosas repetidamente de la misma manera, estaba en riesgo debido a los puntos negros que les impedían ver nuevas formas de operar. Fui allí y vi que el ejercicio de rutina no estaba siendo tomado en serio por el equipo EOD (se sentían cómodos con el sistema habitual y obviamente no tuvieron en cuenta que los nadadores enemigos podían usar sencillas tácticas no convencionales contra los delfines). Esta forma de pensar te cuesta la vida en combate, y en los negocios provoca la pérdida de cuota de mercado o algo peor. Para ganar cada vez debemos rastrear las brechas en busca de oportunidades y después innovar y adaptarnos rápidamente para ocupar las grietas antes de que otros las descubran.

Innove y adáptese rápidamente

Cualquiera que tenga una idea es un excéntrico hasta que la idea tiene éxito.

MARK TWAIN (1835-1910),
autor y humorista norteamericano

El lema de los Cuerpos de Marines es muy valioso: «Semper Fidelis», y significa «Siempre fiel». Los marines siempre son fieles entre ellos, al cuerpo y a América, y que Dios los bendiga por ello. Con un guiño hacia esos hermanos y hermanas, el lema no escrito de los SEAL es «Semper Gumby», que significa «Siempre flexible». Este lema hace referencia al héroe de cómic que es un muñeco de caucho que se dobla y se amolda a cualquier situación y sugiere una razón por la que los SEAL pueden operar en los escenarios más caóticos y rastrear rápidamente brechas de oportunidades en el sistema para dominar el espacio de la batalla. No se trata de una abrumadora potencia de fuego o de tecnologías supersecretas. No, es su misma competencia humana para innovar y adaptarse cuando se necesita.

Por ejemplo, durante la primera guerra de Irak, Tormenta del Desierto, mi amigo el teniente Dietz y su pequeño pelotón de SEAL se enfrentaron a un reto durante su misión: necesitaban trasladar a la playa una gran cantidad de explosivos C-4 sin ser descubiertos, pero ello iba a requerir un barco grande y fácilmente detectable o muchos y peligrosos viajes para los SEAL a fin de llevar a nado lo que pudieran transportar. Entonces un recluta recién alistado sugirió usar pequeñas tablas de surf para llevar los sacos de C-4 hasta la playa. Mi asombrado compañero Dietz vio de inmediato la brillantez de esa idea no convencional. Por descontado que a nadie se le había ocurrido antes utilizar tablas de boogie en una operación especial, pero la solución cubría todas sus necesidades. La petición de esas tablas al cuartel general hizo que se alzase más de una ceja, pero el éxito de la misión justificó el concepto.

En ese tipo de flexibilidad es esencial la capacidad de los SEAL para

sacar ventaja de las oportunidades que otros no ven. Su habilidad para actuar decisivamente en esas oportunidades los impulsa hacia la victoria.

Rompa la inercia con una acción decisiva

Tras muchos años de entrenar con los SEAL artes marciales y yoga, caí en la cuenta de cómo esas tradiciones se reflejaban mutuamente en muchos aspectos como modelos de desarrollo guerrero. Quise fundir sus mejores prácticas en un sistema de entrenamiento integral. Cuando mi corta incursión en las contrataciones gubernamentales terminó en 2007, llegó mi oportunidad para este nuevo objetivo, pero no tenía una idea clara de qué modelo de negocio podría funcionar para ofrecer al público ese sistema de entrenamiento. Lejos de un estudio en profundidad, buscando desde todos los ángulos, decidí involucrarme de lleno y aprender «sobre la marcha». De manera que me embarqué en el reto de inaugurar el gimnasio CrossFit (un funcional sistema de entrenamiento del que los SEAL han adoptado algunos aspectos) con el doble propósito de desarrollar mis propios conocimientos y capacidades y de descifrar el modelo de negocio adecuado intentando tácticas diferentes. Empecé con una clase llamada SEALFIT y desarrollé el Kokoro Camp para poner a prueba mis teorías enseñando una primera versión de mi planteamiento de entrenamiento integral, que incluía CrossFit, desarrollo de fortaleza y resistencia, capacidades de fortaleza mental y yoga. También comencé a estudiar todo lo que pude sobre fortaleza mental y psicología del rendimiento para poder arropar mi experiencia con los estudios y el vocabulario correctos. Sabía que tenía que convertirme en un experto en la materia si quería mantener mi nueva carrera como entrenador reputado. No podía permitirme evitar el riesgo o temer el fracaso; sentía la necesidad de cometer errores cuanto antes.

Después de la aversión al riesgo y el miedo al fracaso, quizá sea la indecisión la razón más común de ese estancamiento antiinnovación al que llamamos «inercia». No resulta fácil actuar con decisión en medio del caos, fundamentalmente cuando estás bajo presión o exhausto. Lo que ocurre es que cualquier plan es mejor que nada, y un buen plan ejecutado ahora es

mucho mejor que un plan perfecto ejecutado demasiado tarde: los líderes del Método de los SEAL nunca sucumben a la parálisis del análisis. ¿Cómo podría hacerlo alguien cuando está muy ocupado innovando y adaptándose para sacar ventaja de las oportunidades?

Fíjese que no estoy proponiendo aquí una respuesta instintiva o actuar de manera irreflexiva. Digo que necesita sentirse cómodo con un plan «bastante bueno» (basado en una información incompleta) y desarrollar convicción en que sus decisiones van a mejorar mientras comete errores cuanto antes y aprovecha sus recursos. No puede permitir que el miedo al fracaso le impida incluso ponerse en marcha. Déjese guiar por su intuición (averiguaremos cómo en el capítulo siguiente). Cambiará de perspectiva según actúe, lo cual es bueno ya irá ajustando las cosas mientras avanza. De manera que, tras tomarse un momento para evaluar la situación, adopte una decisión, utilice las herramientas de este libro para guiarse, y póngase en marcha lo antes posible eligiendo un camino a seguir ético y positivo.

Si no está seguro de qué medidas tomar, pruebe esta: empiece por determinar su disponibilidad de recursos y a continuación rompa sus viejos patrones y establezca una rutina nueva que reoriente su planteamiento y el de su equipo ante el desafío actual. Esas medidas pueden incluir investigación, conexión con otros que posean experiencia y movilizar a su equipo delegando tareas de preparación. Puede incluso dictar una «orden de advertencia» alertando a su equipo de lo que se está fraguando. Toda empresa tiene su ritmo de batalla —una secuencia familiar o un proceso de preparación para hacer algo grande y luego ejecutarlo— como parte de su cultura. Con cada nueva misión usted exigirá un nuevo ritmo para romper la inercia y dejar que fluya la energía. Puede tener nuevas personas interesadas cuyas agendas y prioridades deben ser tenidas en cuenta.

Pongamos, por ejemplo, que se dispone a lanzar un producto nuevo y que su contrato con el inversor de apoyo está siendo negociado. Una parte de su «orden de advertencia» podría ser encargar a los miembros del equipo estudios de mercado o presentar ideas para un nombre de dominio. Si en el pasado ha celebrado reuniones de operación una vez a la semana, ahora podría planear reunirse diariamente con su equipo e incluir a las partes interesadas en una llamada en conferencia telefónica semanal. Todos barajarán prioridades y calendarios para ajustar esa inminente

realidad si usted les da información. Y cuando los contratos estén firmados usted se encontrará sereno y listo para entrar en acción.

EJERCICIO PRÁCTICO DEL MÉTODO DE LOS SEAL

Haga de la determinación un hábito

Para romper con las cosas con confianza debe hacer de la determinación un hábito. Por ejemplo, la próxima vez que le pidan su opinión, qué película ver o adónde ir a cenar, no escurra el bulto diciendo: «Lo que tú quieras me viene bien». Tome de inmediato una decisión. Practique también en el trabajo, especialmente al inicio de un nuevo proyecto. No se conforme hasta estar totalmente seguro de lo que hay que hacer; ponga en marcha a todo el mundo con una orden de advertencia o encargue a los actores principales que busquen información.

Supérese en el caos

Cuando el caos pasa a ser la norma —por ejemplo, cuando los países, las industrias o las empresas entran en un período de cambio rápido— la mente humana cae en la confusión y recurre de inmediato a la homeostasis buscando los restos del viejo y estable sistema. Muchas veces se aferrará a cualquier eco de aquellos patrones como prueba de que las cosas se están normalizando. Esto puede llevar a tomar malas decisiones porque se trata de indicadores falsos, ya que cuando las cosas se desmoronan raras veces vuelven a la vieja normalidad y, en cambio, con el tiempo se instalan en una normalidad nueva. Para nosotros eso implica incluso más oportunidades según aprendemos a innovar en entornos que cambian rápidamente mientras los demás buscan el pasado o se esconden a la espera de que se disipe el polvo. En esas ocasiones un líder del Método de los SEAL aborda los patrones de dos maneras:

- Evitará los patrones viejos y ritualizados en el sistema y en lugar de ello buscará otros nuevos que surjan del caos. Estos marcarán la vía hacia los retos y las oportunidades de innovación según se reequilibra el sistema.

- Tomará medidas para no caer en unas rutinas propias que pueden elevar el riesgo que corre, cambiando con frecuencia las rutinas personales y del equipo para conservar fresca su perspectiva y al mismo tiempo confundir a sus oponentes.

Se beneficiará mucho si hace del caos un amigo y lo domina, incluso aunque al principio pueda resultarle incómodo. Recuerde que la clave para abrirse camino en busca de resultados extraordinarios es reemplazar un hábito viejo por uno nuevo; habitúese a cambiar las cosas continuamente e invalidará cualquier incomodidad que haya experimentado frente al caos o a un cambio rápido. De todo ello saldrá una conciencia agudizada y una reforzada capacidad para evitar los puntos ciegos y romper las viejas rutinas, lo cual a su vez liberará su mente de las limitaciones de lo convencional y permitirá que fluya una gran dosis de creatividad. A mí esto me funciona. De hecho, me pongo nervioso cuando las cosas siguen igual a sí mismas durante mucho tiempo; empieza a acumularse un desorden interno que me estanca el pensamiento y me quita creatividad. Me siento mucho más seguro con el cambio continuado porque me mantiene en el filo de la navaja, donde debo espabilarme continuamente para no perder el paso.

La frase «La rutina es el enemigo» nos advierte de que los puntos ciegos creados por un comportamiento rutinario y un pensamiento ritualizado nos pueden impedir explotar mejores oportunidades o incluso ponernos en peligro. No obstante, mientras que algunas rutinas sofocan e impiden la creatividad, otras liberan su atención para centrarla en la innovación. Las deterioradas rutinas que surgen de hacer lo mismo todo el tiempo — muchas veces inconscientemente o en el mejor de los casos sin una toma de decisión deliberada— son las que ahogan la creatividad. Sin embargo, cuando creamos rituales en torno a potentes herramientas para el rendimiento y la plena conciencia, por ejemplo los rituales matutinos y vespertinos, o cuando entrenamos los puntos básicos comunes a nuestras misiones o nodos críticos, y al igual que hace con sus SOP (siglas inglesas

de Procedimientos Operativos Estándares) en ese momento estamos inculcando en nuestro subconsciente una forma de actuar al máximo rendimiento. Estas son rutinas buenas que ayudan a liberar la creatividad y el éxito.

Un patrón más sutil a considerar es su actitud corporal y mental al tomar decisiones (o en otras palabras, su fisiología y su psicología). ¿Está deprimido, fatigado, negativo o está malhumorado? Esas son posiciones débiles para tomar una decisión importante. Cambie la postura de su cuerpo y cargue su mente con unas declaraciones positivas antes de hacer ese llamamiento. ¿Y qué decir de rutinas tales como utilizar la misma sala de reuniones cada vez que está dándole vueltas a algo importante? Trate de cambiar ese entorno y cambiará la energía y los patrones de pensamiento antes del momento de la decisión. En mi centro de entrenamiento soy objeto de muchas bromas bienintencionadas debido a que cambio continuamente la ubicación de mi despacho. Sin embargo, cada vez que me mudo veo sutiles diferencias en el local. En realidad, lo he cambiado tantas veces que al final renuncié a tener un despacho, lo cual me ayuda a evitar los puntos ciegos y la confusión asociados con esa rutina. No solo tomo mejores decisiones sino que, según imagino, basándome en el número de horas concentrado y sin interrupciones que puedo dedicar a escribir y a otros proyectos creativos, soy un 25 por ciento más productivo. Piense en romper rutinas tales como:

- Su entrenamiento físico (busque en <SEALFIT.com> o <CrossFit.com> ejemplos excelentes)
 - Tipos de comida, cantidades y horario
 - Destinos para las vacaciones (lo siento, pero ir al mismo sitio y en la misma época del año es un rollo)
 - Lugares para retiros diarios, semanales o anuales
 - Retos mentales y emocionales
 - Actividades lúdicas (ir al mismo campo de golf dos veces por semana no le ayudará a producir nuevas células cerebrales)

Como ocurre con muchos métodos de este libro, sus esfuerzos por romper con las cosas se basan en último término en una profunda

confianza en sus aptitudes, pero ¿de dónde viene esa confianza? Usted va a ver incrementarse sus niveles de la misma a medida que trabaje con las prácticas de este libro y llegue a comprender lo mucho que es capaz de obtener. Con todo, existe ya asimismo una fuente de conocimiento más profunda en su interior y que está esperando a que recurra a ella.

EJERCICIO PRÁCTICO DEL MÉTODO DE LOS SEAL

Haga de la variedad un hábito

Haga una lista de todas sus rutinas diarias y semanales. ¿A qué hora se levanta? ¿Se cepilla los dientes antes o después de ducharse? ¿Consulta el correo antes de cepillarse los dientes? ¿Qué patrones de pensamiento rutinario puede detectar? Como todos somos buenos en el autoengaño, ¿por qué no pregunta a su mejor amigo o a su mujer cuáles son sus hábitos y pensamientos rutinarios? Cuando disponga de una lista, haga un listado paralelo con los medios de los que se valdrá para romper esas rutinas. Levántese cada día a una hora diferente. Vaya al trabajo por un camino distinto. En lugar de consultar el correo antes que nada, hágalo únicamente dos veces al día. Ayune o depúrese a base de zumos durante un día. Haga del cambio un hábito. Eso abrirá nuevas vías en su mente, le ayudará a esquivar los puntos ciegos o el pensamiento rutinario y dará más sabor a su vida. También puede llevar a cabo fácilmente este ejercicio con su equipo.

Ejercicios

Ve a el lado bueno

Esta es una gran herramienta para aprender de los principales acontecimientos y hacer uso de lo ya asimilado y asegurarse de que rompe con las cosas de forma deliberada y poderosa en lugar de repetirlas. Es una práctica esencial cuando se enfrenta a un «fracaso», pero es asimismo útil en una victoria, pues siempre hay algo que aprender. Cuando ha terminado su asunto, reto o misión, busque un lugar tranquilo con su diario. Realice profundas respiraciones o Box Breathing para calmarse. Ahora empiece a hacerse preguntas de «agradecimiento». Ha sobrevivido a su intento o ha logrado algo importante, de manera que ¿a quién puede dar las gracias o a quién le está agradecido? Por descontado que debe incluirse usted, pero también a su familia, sus compañeros de equipo, sus mentores, sus empleados e incluso su enemigo. Esto le hace ponerse en marcha con un estado mental positivo, que es esencial para romper con las cosas cuanto antes y hacerlo con eficacia. A continuación, reflexione sobre su rendimiento. Pregúntese: «¿Qué he hecho? ¿Qué he aprendido? ¿He avanzado en mi factor 20X? ¿Cómo puedo mejorar e incluso hacerlo mejor la próxima vez? ¿Lo hecho merecía el tiempo y la energía invertidos?... ¿Volvería a hacerlo otra vez?». Ponga por escrito sus reflexiones. No precisa tomar decisiones, tan solo asegúrese de que anota los pensamientos claves antes de que se pierdan o se transformen mediante el filtro del proceso de la memoria. Si mediante la reflexión encuentra aspectos de su rendimiento con los que no está contento, reconstrúyalos con una lección positiva. ¿Qué ha aprendido? ¿Cuál fue el lado bueno? ¿Por qué ocurrió en la forma en que lo hizo? ¿Ha salido vencedor del acontecimiento o no? Haya ganado o no, puede garantizar que vence a

posteriori por la forma en que ha elegido ver lo que ocurrió y darle una respuesta positiva. Este potente proceso puede mantenerlo centrado en alimentar al perro del Valor y en los aspectos positivos del fracaso, incluso cuando se dé de bruces con él.

Identifique oportunidades

Este ejercicio le ayudará a liberar su capacidad para ver oportunidades potenciales que han podido estar previamente ocultas. Con un cuaderno de notas en la mano, responda a las siguientes preguntas relacionadas con su campo de interés:

1. Piense en personas o empresas destacadas en su campo que hayan sido centro de atención. ¿Qué ha sido de ellas y qué principios guiaron su trayectoria?

2. Piense en personas o empresas destacadas en su campo que vayan a ser centro de atención en el futuro. ¿Se aferran todas a un pensamiento ilusorio y cuáles son los principios que guían su trayectoria?

3. Piense en personas o empresas destacadas en su campo. ¿Cómo están enfocadas actualmente y cuál es centro de interés? ¿Qué principios las guían? ¿Qué puede aprender de ellas para funcionar con una eficacia arrasadora?

Cuando esté satisfecho con sus respuestas tome asiento y practique durante varios minutos su Box Breathing y luego permanezca en silencio durante unas cuantas respiraciones más. Cuando esté listo pregúntese:

1. ¿Qué principios tengo yo, en caso de tenerlos, que me aferran al pasado?

2. ¿Qué principios tengo yo, caso de tenerlos, que me mantienen aferrado a un futuro centro de interés? (Recuerde que desea mirar al futuro pero actuar en el presente.)

3. Aceptando la existencia de esos principios y el modo en que me limitan, ¿qué oportunidades se me abren en el presente?

4. ¿Tengo posibilidades de sacar el máximo partido de esas oportunidades? Si no es así, ¿qué me lo impide? ¿Qué necesito para acceder a ellas?

No olvide anotar cualquier percepción que surja de este ejercicio.

SÉPTIMO PRINCIPIO

Fomente su intuición

La mente intuitiva es un don sagrado y la mente racional su fiel servidor. Hemos creado una sociedad que honra al criado y ha olvidado el don.

ALBERT EINSTEIN (1879-1955),
innovador y genio científico norteamericano

Romper con las cosas y luego recrearlas con su mente racional es solo la mitad de la ecuación. La mayor parte de su creatividad y algunas de sus mejores ideas surgirán de la oculta mente interior de su subconsciente. En cuanto aprenda a utilizar esa poderosa inteligencia se abrirá a nuevos niveles de concienciación y logros. Creo que esas capacidades serán habituales dentro de veinte años, pero vamos a darles un empujoncito intuitivo ahora mismo.

Probablemente haya vivido episodios en los que una situación le ha provocado un mal presentimiento, o haya sentido por adelantado que algo iba a ocurrir o haya experimentado un intenso *déjà vu*. Puede que usted, como tantos otros, no diera importancia a todo eso. Le propongo que preste atención a esos momentos y que los use para formar su intuición en su propio beneficio y el de otros. Pese a que mucha gente del mundo de los negocios pueda burlarse de lo que algunos consideran una «jerigonza» (u otros términos a elegir), el guerrero moderno está recobrando el interés en el estudio y el desarrollo de la intuición. A principios de la década de 1960 el ejército soviético investigó técnicas psíquicas arcaicas tales como la hipnosis, psicokinesis, precognición, clarividencia y percepción extrasensorial. Según unos informes desclasificados de la CIA pertenecientes a la Guerra Fría, los soviéticos lograron romper con éxito la espina dorsal de una persona utilizando proyección mental (¡caramba!) y

también usaron la clarividencia para espiar las bases de misiles estadounidenses. Es indudable que esto animó a Estados Unidos a iniciar sus propios estudios.

Caballo de Troya, un antiguo proyecto dirigido por los Boinas Verdes del ejército de Estados Unidos y los Navy SEAL, aisló durante seis meses una unidad para meditar y practicar el *aikido* (un arte marcial centrado en la habilidad para detectar, fundirse con y redireccionar las energías cinéticas y potenciales del enemigo). Los soldados fueron seleccionados por su puntería, su capacidad mental de concentración y su sentido subjetivo del nivel de estrés. Al finalizar el período de prueba, los soldados demostraron una mejora en concentración, puntería, gestión del estrés y lo que ellos describieron como «conciencia intuitiva».

Después vino Stargate, una iniciativa patrocinada por las Fuerzas Aéreas que utilizó operadores especiales para desarrollar capacidades de clarividencia a las que apodaron «visión remota». Sentados en una habitación, los sujetos podían proyectarse a sí mismos mentalmente a un punto remoto tras haberles sido facilitadas unas coordenadas o el nombre de un lugar. Curiosamente, podían ofrecer información precisa acerca de lo que veían valiéndose de palabras y dibujos. Yo experimenté algo similar durante un entrenamiento inspirado en los exploradores apaches. Esos indios eran considerados unos guerreros excepcionales, y su duro entrenamiento físico y mental seguía la misma tradición de aquellos otros guerreros a los que yo respetaba, como los espartanos y los samuráis. Busqué ese entrenamiento para profundizar mis capacidades de rastreo y conciencia alerta, sobre todo en entornos naturales. Muchas de las sesiones de entrenamiento empezaban con meditación y visualización, y también con una travesía espiritual. En ese ejercicio exploré el arranque de una pista forestal sin recorrerla. Después, en la sala de entrenamiento, me proyecté en la pista mentalmente. Percibí una forma prominente parecida a un templo mormón bañado en luz dorada. Extrañamente, recorrí la pista real y vi lo que mi mente intuitiva había representado en una imagen como de dibujos animados: un árbol gigantesco, solitario y bello desprovisto de corteza por un rayo y bañado en la luz dorada del atardecer. Aprendí de esa y otras experiencias similares que el lenguaje intuitivo es diferente del racional: la mente intuitiva se comunica con nosotros mediante imágenes y

sensaciones que, con la práctica, podemos aprender a ver y comprender.

De regreso al planeta Tierra, ¿qué significado tiene para usted todo esto? Sus capacidades intuitivas son fuente de creatividad, prevención de peligro y niveles superiores de pensamiento e intuición. Para potenciar una mentalidad de «ruptura con las cosas» debe utilizar las potentes capacidades descritas hasta ahora en este libro, así como las más sutiles y delicadas capacidades incluidas en el presente capítulo. Ha llegado la hora de desarrollar su intuición y utilizarla en su vida diaria como una práctica herramienta.

- Expandiendo su conciencia
- Aumentando su percepción sensorial
- Descubriendo su trasfondo de obviedades
- Abriéndose a la sabiduría interior

Expanda su conciencia

No miremos hacia atrás con ira ni hacia el futuro con temor; miremos en derredor en estado de alerta.

JAMES THURBER (1894-1961),
escritor y humorista norteamericano

La conciencia expandida es la capacidad de prestar estrecha atención simultáneamente al todo y las partes de una situación. Deseamos ser capaces de percibir el todo y las partes simultáneamente. El desarrollo de la intuición nos exige ampliar nuestra conciencia y recurrir a voluntad a nuestra mente subconsciente. El arte de usar nuestra intuición es aprender mediante la absorción de más información y luego acceder a ella conscientemente. Esta capacidad puede ayudarnos a tomar mejor las decisiones y así evitarnos peligros y problemas, especialmente si vamos con prisas o en situaciones de caos.

Combinemos la respiración con la forma en que utiliza los ojos para activar las capacidades de su conciencia expandida. En primer lugar, hay

dos vías que yo enseñé a usar en mi entrenamiento de la Mente Invencible: «conciencia enfocada y conciencia relajada». La diferencia consiste en mirar fijamente a través de sus ojos percibiendo cada detalle o en absorber información con sus ojos imprimiendo cosas de las que su mente consciente puede que no tenga conciencia. Cuando enfoca sus ojos concentra su mente y la cierra a las distracciones. Cuando su propósito es centrarse literalmente en el objetivo, esta es una capacidad valiosa. Sin embargo, las distracciones pueden incluir información clave para una conciencia más profunda de su situación con numerosas pistas que quizá le informen rápidamente para acciones decisivas y darle confianza para cometer errores cuanto antes. Por ejemplo, cuando se obceca en algo los árboles no le dejan ver el bosque y deja de ver pautas que pueden aportarle información valiosa para su toma de decisiones. Por lo tanto, necesitamos una vía para tener conciencia de ellas también. Con la técnica de la conciencia enfocada hace uso de sus ojos como si fueran rayos láser y mira a través de ellos de forma precisa. Es posible que ese modo de mirar también proyecte energía. En este sentido, investigaciones recientes del doctor Colin Ross, autor de *Human Energy Fields* y fundador del instituto que lleva su nombre, demuestran que la energía proyectada por nuestros ojos puede recorrer centenares de metros. Si alguna vez ha acechado a un ciervo sabrá que en cuanto enfoque su mirada el animal se asustará y huirá; él puede notar su energía. Cuando utiliza sus ojos de esta manera su mente consciente está plenamente dedicada a observar y procesar información. Sin embargo, las cosas se ponen incluso más interesantes cuando nos concentramos en lo que está fuera de foco.

La conciencia relajada es una técnica mediante la cual usted desenfoca su mirada, permitiendo que la información fluya a través de sus ojos en dirección a su mente como si ellos fuesen ventanas. Su mirada puede ser relajada, con los ojos plenamente abiertos, pero sin mirar a nada en particular, igual que cuando usa visión periférica de noche. Los exploradores apaches la llamaban «visión de gran angular», y la utilizaban para acechar y hacer más intenso su estado de alerta. Cuando usamos los ojos de esta manera el cerebro se sumerge en un estado en el que la información va y viene de nuestra mente subconsciente. Muchas veces la información no se necesita en ese momento, pero cuando se la requiere

más tarde en un contexto diferente nos llega en forma de sentimientos intuitivos, flashes inspiradores y estallidos creativos. Quienes aprenden a grabarlos y después hacen uso de ellos en sus fuentes subconscientes son vistos muchas veces por la sociedad como genios. Por ejemplo, Albert Einstein era famoso por sus siestas y muchas veces se quedaba dormido cuando estaba profundamente absorto en la resolución de una ecuación. Muchos de esos flashes inspiradores le ocurrían tras una de aquellas siestas, cuando su mirada estaba distendida y su cerebro relajado. Creo que eso es lo que les ocurre a los SEAL cuando se sumergen en un reto tras otro. Usted también puede ser un genio si aplica estos principios.

Lo fundamental para entrar en un estado de aprendizaje agudo que conecta con su intuición es pasar de la conciencia enfocada a la conciencia relajada, emparejando una pauta respiratoria determinada con cada estado activo. Cuando esté activando la conciencia enfocada, cambie su respiración y exhale e inhale de forma profunda y poderosa, como si estuviese recargando sus almacenes de energía. En realidad, eso es lo que hace al oxigenarse a sí mismo a nivel celular y bombear hacia su cerebro sangre rica en oxígeno. Ahora está listo para pasar a la acción. Cuando no tenga que actuar pero desee absorber tanta información como sea posible, regresará a la conciencia relajada. En ella la respiración también es profunda, si bien más lenta, rítmica y controlada como en la Box Breathing o en un modelo similar. Su estado de energía es ahora tan sereno como un lago en calma. Sus ojos caen distendidos en una visión de gran angular mientras explora los alrededores percibiendo todo.

Imagine un pelotón de los SEAL patrullando. Todos sus miembros miran en un estado de conciencia relajada, respirando pausada y controladamente. Están absorbiendo información e imprimiéndola profundamente en el subconsciente. De repente, el tipo que vigila la retaguardia siente una punzada en el estómago y se le eriza el cabello. No se pregunta qué pasa; en cambio, hace una señal al pelotón para que se detenga de inmediato. Al momento, todos los SEAL cambian a un estado de conciencia enfocada. Miran atentamente buscando pistas para detectar el origen del peligro. Su respiración se hace más profunda y enérgica mientras inspiran el valioso oxígeno.

EJERCICIO PRÁCTICO DEL MÉTODO DE LOS SEAL

El juego KIM

Los SEAL utilizan una herramienta de aprendizaje llamada el juego KIM (siglas en inglés de Guárdalo en la Memoria o Recuérdalo) para desarrollar la atención al detalle y la conciencia de lo que nos rodea, así como para practicar el acceso a la memoria a través del proceso de la impronta. Se trata de un excelente ejercicio para practicar la conciencia enfocada y la conciencia relajada. Se puede realizar en solitario, pero resulta más potente si se hace en equipo.

Para empezar, hay que elegir veinte cosas al azar y colocarlas en el suelo o sobre una mesa cubiertas por una manta. No mire los objetos. A continuación, prepárese con unos pocos minutos de respiraciones profundas para serenar la mente. Cuando esté listo, retire la manta y estudie los objetos durante sesenta segundos. Alterne entre conciencia relajada y conciencia enfocada para asimilar tanto los detalles como el conjunto. Vuelva a colocar la manta. ¿Cuántos objetos puede usted (o su equipo) recordar? ¿Qué nivel de detalle recuerda? Repita este ejercicio hasta que llegue a dominar los dos estados mentales y recuerde todos los objetos con detalles realzados. Cada vez que practique este ejercicio, mejorará su capacidad de absorber y retener información. Su campo de conciencia se ampliará, y pronto será capaz de recordar información sutil y detallada esté donde esté.

Pasa lo mismo en un entorno empresarial. Si se está preparando para presidir una reunión importante, se dirige hacia ella en un estado de conciencia relajada, absorbo en asimilar detalles y detectar instintivamente cualquier cosa importante que no esté en su línea de visión inmediata. A medida que se acerca la hora de la reunión, cambia a conciencia enfocada, habla con el equipo, comprueba la misión de cada miembro y qué información debe ser transmitida, asegurándose de controlar los objetivos de la reunión. Durante esta, usted pasará de un estado de conciencia a otro. Por ejemplo, puede abordar una cuestión concreta con la conciencia enfocada, relajarse a continuación para dejar que su conciencia se amplíe de nuevo y utilizar indicadores intuitivos a fin de conformar lo que dice y a

quién se dirige. ¿Le indica su instinto que su modo de hablar está diluyendo la atención de la gente o confundiéndola? ¡Cambie de marcha! ¿Está recibiendo una fuerte vibración negativa de aquella persona que está en un rincón? Pregúntele si tiene algún problema. La conciencia relajada permite conectar mejor con su auditorio y fluir con la corriente.

Le costará un poco entrenarse en estos estados de aprendizaje y acción. Lo ideal sería aprender a pasar de uno a otro a voluntad, accediendo a un estado óptimo para aprender estando al mismo tiempo preparado para actuar al recibir señales de su intuición. Combínelo con un compromiso total y una mentalidad positiva enfocada a «cometer errores cuanto antes» y se convertirá en una máquina invencible que probará cosas sin miedo para crear nuevas realidades con un rendimiento de élite. Su conciencia se amplía de manera natural a medida que cumple años, viaja y tiene más experiencias. Sin embargo, puede seguir ignorando la sabiduría interior que hay en usted si no ahonda nunca en su subconsciente. Lo que me gustaría es enseñarle a expandir deliberadamente su conciencia serenando su mente y profundizando su conexión con los sentidos y con su genio subconsciente.

Aumente su percepción sensorial

Cuando empiece a utilizar sentidos que antes estaban inutilizados, su recompensa será contemplar el mundo como si lo viera por primera vez.

BARBARA SHER (1935-),
conferenciante norteamericana y autora
del bestseller *Wishcraft: How to Get What You Really Want*

Si recuerda haberse sentido muy bien en alguna ocasión después de permanecer en la naturaleza durante un período prolongado sin el ordenador ni el teléfono móvil, la razón es esta: usted ha reducido lo suficiente su velocidad para aquietar su mente permitiendo a su sabiduría

interior asomar un poco la cabeza. ¡Aaah! Reducir el ritmo y aplicar nuestros sentidos favorece una sensación de conciencia plena. La conciencia plena o *mindfulness* es una práctica que nos permite conectar más profundamente con nuestro yo interior, un estado de conciencia más presente a través del cual puede fluir su sabiduría. Para facilitararlo, debe desarrollar su percepción sensorial, lo cual significa que podrá absorber más información a través de cada uno de sus sentidos. ¿Qué le dicen su piel, nariz, oídos, boca y ojos? ¿Está absorbiendo toda la información posible y lo sabría si lo estuviera haciendo?

Cuando me incorporé por primera vez al mundo laboral como contable recién salido de la escuela empresarial, mi estado de conciencia no era el que estoy describiendo aquí. Me sentía un poco desconectado de mis sentidos y de mi intuición, y mi mente estaba siempre sumida en pensamientos y poco receptiva a nueva información. Para resolver los problemas sacaba las conclusiones precipitadas que mi educación y mis estudios me habían preparado para ver o bien, en momentos más reflexivos, utilizaba el método científico para plantear una teoría, investigar y poner a prueba las posibilidades y escoger una solución. Yo no era el único ya que estas eran y siguen siendo las herramientas típicas de la mayoría de los profesionales para resolver problemas. Como muchas otras personas en la misma situación han descubierto, el resultado era que mis decisiones eran unidimensionales y desconectadas de cualquier sensación más profunda de sabiduría o de conexión con la sabiduría de los demás.

Sin embargo, cuando comencé a practicar meditación en la escuela de Nakamura, las cosas empezaron a cambiar lentamente. No solo experimentaba más con mis sentidos, sino que desarrollé la capacidad de «sintonizar» con las personas que me rodeaban. Esto me resultó beneficioso en el trabajo porque podía conectar y comunicarme de manera más auténtica. En lugar de reaccionar inmediatamente con una respuesta automática y preconcebida, era capaz de detenerme y escuchar con una «mente vacía», lo cual me permitía comprender mejor lo que los demás sentían y pensaban y responderles en consonancia.

Aunque los SEAL no practican deliberadamente la conciencia plena o *mindfulness*, nuestro entrenamiento incluía características similares, como largos períodos de silencio obligado, prácticas para ampliar la conciencia y

ejercicios de fortaleza y agudeza mental. Creo que estas competencias, sumadas a la base que me proporcionó Nakamura, me ayudaron a obtener el premio Honor Man. Podía sentir el traqueteo del ritmo de batalla que los instructores imponían a la clase y gestionar mi estrés calmando mi respiración y mi mente, manteniendo una actitud serena en medio del caos. Prestando una gran atención a los ojos y las expresiones faciales de los instructores, desarrollé la capacidad de percibir cuándo iban realmente en serio o si estaban simplemente fastidiándonos.

Desarrollar mi capacidad de tomar conciencia también me ayudó a ser un líder natural a pesar de no tener experiencia en liderazgo cuando entré en los BUDS; podía detectar por ejemplo señales de que un alumno estaba perdiendo entusiasmo, algo que sentía tanto en la mente como a nivel emocional cuando de repente sabía que se iba a marchar, y luego veía que presentaba su dimisión. Tener una mayor conciencia de mi diálogo interno me permitió dirigir mejor los pensamientos hacia lo positivo, y me acostumbró a mantener la boca cerrada y a escuchar con todo mi ser, hablando únicamente cuando me preguntaban o si tenía algo importante que decir al equipo. Cuando volví al mundo de los negocios después de los SEAL, mi capacidad de intuir y tomar conciencia había aumentado gracias a las prácticas diarias de yoga, artes marciales y meditación (que lamentablemente tuve que interrumpir durante la debacle de la CBC). Ahora no se me ocurriría entrar en una reunión o hacer una llamada de importancia sin analizar mis sentidos para ver qué tienen que decirme. Comienzo por practicar el control de la respiración y por serenar mi mente, y luego exploro mi cuerpo en busca de pistas sobre mi estado interior y acerca de cualquier mensaje de mi subconsciente sobre lo que percibo tanto en los demás como en mi entorno. Por ejemplo, puedo intuir que alguien se siente incómodo o desconfiado, de modo que me centraré en cruzar la mirada con la de esa persona o le hablaré cordial y directamente a ella. O me puedo sentir visceralmente tenso y en ese caso buscaré señales por si alguien no está siendo del todo sincero y pondré gran cuidado en la cantidad de información que transmito. A menudo percibo la energía negativa y absorbente de alguien y me esfuerzo al máximo por evitar a esa persona o minimizar el impacto. Abandono la habitación cuando detecto la negatividad de alguien que me tiene en su radar. Si no me puedo excusar

educadamente por la razón que sea, visualizo un escudo protector a mi alrededor que impida el paso de cualquier energía negativa. Esto me ayuda a mantenerme equilibrado durante las reuniones.

Desarrolle su percepción sensorial sintonizando y conectando sus sentidos. Añadámoslo ahora a su kit de herramientas prácticas.

EJERCICIO PRÁCTICO DEL MÉTODO DE LOS SEAL

Agudice sus sentidos

Dedique un momento a taparse los oídos y a cerrar los ojos. Ahora escuche y observe lo que pasa. Al principio su respiración sonará probablemente como un tren de mercancías, y puede que vea imágenes y destellos. Un momento antes ni siquiera era consciente de que pasaban esas cosas. Considere este entrenamiento como su tanque de aislamiento sensorial personal. (Y si puede acceder a uno de verdad, no deje de hacerlo. De hecho, cualquier actividad que lo sumerja en un profundo silencio, como el buceo, la escalada, el paracaidismo o el esquí de travesía, agudizará esa percepción sensorial.) En la oscuridad, sin ruido o referencias visuales, puede caer en un profundo estado de alerta sensorial y conciencia plena en el que todo lo que sucede internamente es importante. A continuación, retire las manos de sus oídos. Siéntese en silencio y escuche. Anote lo que oiga en un principio... luego escuche más atentamente. ¿Escucha algo más ahora? Vuelva a hacerlo y repítalo una vez más. Observará estratos y estratos de sonidos que su cerebro desviaba antes hacia su subconsciente porque los consideraba irrelevantes. Puede repetir este ejercicio con cada uno de los cinco sentidos siguiendo un modelo de privación sensorial para, a continuación, centrarse intensamente y profundizar en ese sentido aislado. Por ejemplo, ¿qué ve cuando cierra los ojos o está en total oscuridad? Cuando los abre, ¿qué es lo que ve en primer lugar? Cuando mira más atentamente, ¿qué percibe?

Descubra su trasfondo de obviedades

Para ser feliz, un hombre debe ser fiel a sus ideas. La

infidelidad no consiste en creer o en no creer; consiste en pretender creer en lo que uno no cree.

THOMAS PAINE (1737-1809),
teórico político y filósofo angloamericano

Llegar a ser más conscientes de nuestro entorno físico exterior así como de nuestro paisaje sensorial interno nos permite tener una mayor intuición y mantener un diálogo con nuestro subconsciente. Pero ¿cómo podemos fiarnos de los mensajes que recibimos? Cuando uno se encuentra en una situación caótica y necesita tomar medidas decisivas, ¿cómo saber si se puede confiar en nuestros instintos viscerales? A fin de cuentas, la mente es increíblemente complicada, y en este libro hemos aprendido muchas maneras de captar y dirigir su poder, pero ello necesariamente implica que puede fallar, ¿no es verdad?

Las experiencias de la vida, especialmente las de la primera infancia, pueden permanecer en nosotros durante mucho tiempo. Almacenamos los aspectos notables de un acontecimiento —los que necesitamos recordar activamente a fin de sobrevivir y prosperar— en nuestros centros de memoria, mientras el grueso de los detalles queda impreso a un nivel profundo y subconsciente. Cuando se deja que estos aspectos impresos se enconen, suelen solidificarse en ideas negativas o destructivas, que luego afectan a nuestra conducta de manera sutil durante años mucho después de que se produjera la experiencia. Yo llamo cariñosamente a esas ideas solidificadas Trasfondo de Obiedades (TDO). ¿Por qué? Porque están ocultas a plena vista, son obvias para los demás pero no para usted. Este concepto se parece un poco a la idea de los puntos ciegos, salvo en que cuando hablamos de TDO se trata de ideas destructivas y no analizadas y de emociones negativas no resueltas que se apoderan de nosotros, a diferencia de los patrones profundamente enraizados de pensamiento y conducta que crean puntos ciegos.

Por ejemplo, si su madre se enfadaba mucho por cosas sin importancia —sin ir más lejos, si rompía usted un jarrón barato y corriente—, como adulto puede experimentar ansiedad perpetua y frecuentes arrebatos de ira. Para usted esos sentimientos y conductas están completamente

justificados y son normales, aunque se produzcan sin motivo o sean desproporcionados con el suceso desencadenante. También puede que sea capaz de hacer cualquier cosa para evitar la confrontación, sobre todo si piensa que alguien está enfadado con usted. Las creencias que yacen profundamente ocultas pueden hacer que su subconsciente se oponga a sus deseos conscientes de forma directa e indirecta. Pueden sabotear su confianza en su intuición o en su toma de decisiones, especialmente cuando las situaciones son tensas o caóticas, como en un escenario de «romper con las cosas». También le pueden impedir comunicarse de manera auténtica con sus compañeros de equipo, partes interesadas y personas cuya ayuda o comentarios quiere conseguir; si no puede escuchar a los demás por el sonido de su propio TDO, usted sale perdiendo y ellos también.

Si quiere triunfar al más alto nivel, debe armonizar el interior con el exterior. Este tema vuelve a salir en el presente libro porque es un requisito básico para muchas de las técnicas con las que hay que trabajar con la mayor eficacia. A menudo significa que deberá conectar nuevamente con o volver a vivir sus experiencias ocultas. Ahora bien, debe quedar claro que los casos extremos (como la depresión permanente, conductas dañinas o temerarias y sentimientos de vergüenza paralizante) deben ser tratados por un terapeuta profesional. Sin embargo, a lo largo de mis diversas experiencias de entrenamiento de la conciencia he aprendido que podemos hacer mucho trabajo nosotros mismos si contamos con las herramientas adecuadas. Su gimnasio mental, que conoció con el segundo principio, va a ser su herramienta para realizar su trabajo interno. En ella encontrará una estructura no solo para visualizar su futuro yo y sus metas, sino también para revivir su pasado en un entorno seguro. Con el gimnasio mental usted puede recapitular su pasado y sintonizarlo con las creencias y conductas del presente, muchas de las cuales pueden estar reprimiéndole u obstaculizando su capacidad de tomar buenas decisiones.

Un ejemplo de esto puede ser mi propio trabajo para descubrir mi TDO. En mi adolescencia me sentía muy desligado de los demás y me resultaba difícil conectar de una manera profunda. Ello me condujo a una serie de relaciones dolorosas en las que no era capaz ni de lejos de satisfacer las necesidades emocionales de las mujeres de mi vida. Este patrón se repitió

hasta bien entrado en la veintena y fue la insistencia de mi novia terapeuta la que me hizo empezar a trabajar en ello. Pero como me centré en la conducta y no abordé adecuadamente el problema de fondo, este no desapareció; lo que hizo fue transformarse y manifestarse de manera diferente. Comencé a observar que, especialmente en entornos de empresa, mantenía conversaciones inusualmente acaloradas cuando me sentía desafiado o si me llevaban la contraria. Por ejemplo, en una ocasión en que estaba trabajando en una consultoría, una colega con más experiencia expresó dudas sobre una de mis propuestas. Mi colega hacía preguntas sencillas y razonables para obligarme a pensar en mis supuestos; volviendo la vista atrás, ella tenía buenas ideas y en realidad la solución se encontraba a medio camino. Sin embargo, para mí era como si estuviera cuestionando mi inteligencia y competencia. Mi pulso se aceleraba y mi cuerpo se ponía en estado de alerta, preparándose para luchar. Yo levantaba la voz a medida que iba respondiendo a sus preguntas, adoptando un tono mucho más agresivo de lo que requería la situación.

Estas cuestiones necesitaban un serio trabajo TDO; no quería seguir repitiendo esos patrones destructivos para siempre. Empecé a acudir a un terapeuta profesional y comencé a desarrollar también mis propias herramientas. Utilizando en retrospectiva la visualización «Mi futuro yo» del gimnasio mental, volví a repasar ciertos acontecimientos de mi juventud, concretamente un enorme problema de comunicación entre mis padres que presencié cuando tenía alrededor de dieciséis años y otros cuantos incidentes en los que mi padre, impelido por su propio TDO, perdió el control por algo de poca importancia y se puso hecho una furia con mi hermano y conmigo. Al profundizar en el miedo y la culpa asociados a estos hechos —mi TDO— pronto reconocí que la misma energía de «supervivencia» era la que me hacía cerrarme cuando era joven y reaccionar acaloradamente a las críticas de adulto. Mediante este proceso llegué a profundizar en mí mismo, y el autoconocimiento que me procuró resultó muy valioso para ayudarme a evolucionar y mejorar mi capacidad de comunicación tanto en las relaciones personales como en las profesionales.

Un esfuerzo de este tipo exige una gran paciencia y un gran valor. Hay

que vencer la resistencia para librarse de las partes difíciles. Le acompañaré durante el proceso en el apartado de ejercicios al final de este capítulo. El trabajo que haga en su gimnasio mental le pondrá en contacto con su intuición a través del corazón y las vísceras para que pueda sentir los pensamientos en lugar de simplemente pensarlos. A medida que desarrolle su intuición, su cuerpo empezará a alertarle cuando actúe impulsado por su TDO o por creencias erróneas; sencillamente se sentirá mal.

Ábrase a la sabiduría interior

Pensar es fácil. Actuar es difícil. Y actuar de acuerdo con lo que pensamos es lo más difícil.

JOHANN WOLFGANG VON GOETHE (1749-1832),
poeta y político alemán

Al estómago se lo suele llamar el «pequeño cerebro» porque contiene millones de neuronas. Básicamente, puede detectar si dispone sangre suficiente para digerir los alimentos o decirle cuándo tiene hambre, pero a un nivel más sutil le proporciona información sobre lo que sucede en el resto de su cuerpo, lo cual a su vez suele ser una reacción a mensajes de su subconsciente. Si le ronda algún peligro o si algo no va bien, parte de usted lo sabe y lo siente. Su estómago recibe la señal y envía sangre a las extremidades a fin de que estas se preparen para moverse. Quizá su cerebro no registre la amenaza, pero puede sentir la punzada en su estómago. Confiar en sus tripas es aprender a escuchar y a reconocer esa información. Cuando su estómago está tenso o revuelto, sabe que algo no va bien. Si está bien, puede actuar con seguridad y calma.

A medida que vaya realizando las prácticas descritas en este libro, estará más consciente y familiarizado con su subconsciente. La siguiente etapa de este proceso es abrir una vía para que su subconsciente se comunique con usted con mayor claridad, una estructura a través de la que pueda fluir su

intuición, proporcionando información más detallada que una simple sensación en su estómago (aunque esto puede ser una parte importante del mensaje, especialmente cuando se está sometido a presión), y una herramienta para desembarazarse de cualquier lastre (véase el apartado TDO) que lo obstaculiza ahora en su toma de decisiones. Las buenas noticias son que ya tiene esta estructura y esa herramienta: su gimnasio mental. Con el segundo principio aprendió a crear su gimnasio mental, que es fundamental para mejorar su práctica de visualización. En el apartado Ejercicios de este capítulo, aprenderá a utilizar el gimnasio mental de una manera más receptiva para abrir una vía entre su mente consciente y el subconsciente para ampliar su conciencia y capacidad de intuición. De manera que, en última instancia, estamos desarrollando el gimnasio mental con dos fines principales: primero, el proceso de crear el gimnasio mental y usarlo diariamente con proyecciones mentales y ensayos mejora su capacidad de visualización y fortalece la estructura interna para hacerla más poderosa; segundo, el gimnasio mental aporta más estructura a su entrenamiento en intuición y conciencia interior y hace que sea más real. Lo use como lo use, el gimnasio mental potenciará su éxito.

Se puede beneficiar de las decisiones intuitivas de manera más efectiva cuando ha analizado una decisión importante a fondo y comparado las diversas opciones pero no es capaz de discernir cuál es la mejor. Cuando haya avanzado en la práctica, puede invitar a su gimnasio mental a un coach o a un asesor imaginario para que lo orienten. Puede esperar simplemente y ver quién aparece, o ese asesor puede ser alguien que conoce en la vida real, alguien en quien confiaba pero que ya no está con usted (como su sabio aunque difunto abuelo) o una figura importante del pasado (Napoleon Hill habla de Abraham Lincoln como su asesor mental en su obra fundamental, *Think and Grow Rich*, y José Silva hizo que sus hijos invitaran a un asesor imaginario a su espacio de meditación, tal como cuenta en su revelador libro *The Silva Mind Control Method*). El asesor nos permite hacer preguntas acerca de una persona perceptible «aquí» en lugar de algo menos tangible y «por ahí». Según mi experiencia, esta práctica resulta muy positiva.

Cuando busco inspiración o solución a un problema, a menudo me siento en una habitación tranquila para ver qué se me ocurre. Primero trato de

resolverlo con mi analítica, recurriendo a la investigación y la reflexión sobre posibles soluciones utilizando el método PROP (siglas en inglés de Prioridades, Realidades, Opciones, Camino), del apartado Ejercicios del tercer principio.

Cuando me encuentro con un obstáculo, describo el problema con palabras o con un dibujo. Luego acudo a mi espacio tranquilo para sentarme, realizo durante unos minutos ejercicios de Box Breathing y acto seguido visito mi gimnasio mental para visualizar el problema; unas veces pregunto a mi asesor y otras me limito a estar sentado y espero a que surjan imágenes o palabras en la pantalla de proyección que he montado en el gimnasio. Esta es una forma de meditación *mindfulness*, en la que no estoy tratando de detener activamente la actividad mental, sino contemplando simplemente lo que aparece mientras mi mente entra en un estado alfa. A menudo la solución se presenta por sí misma, en ocasiones en unos minutos, o a veces tardan varias horas, o más tarde por la noche durante un sueño. También he utilizado este método para poder identificar oportunidades, como en el ejercicio «Identifique oportunidades» .

Cualquier tipo de ejercicio o práctica de visualización que le induzca a buscar ideas o respuestas tranquilamente sentado gana en eficacia cuando lo realiza dentro de su gimnasio mental. Trate de hacer los ejercicios y las prácticas que ha aprendido hasta el momento e incorpórelos en una meditación en su gimnasio mental para aumentar su eficacia y seguir construyendo su intuición y su fortaleza mental.

Ejercicios

Despierte su intuición

Utilizando el proceso descrito en el apartado Ejercicios del primer principio, entre en su gimnasio mental y permanezca conscientemente allí durante unos momentos. Expresar gratitud por tener ese lugar para entrenarse mentalmente y por todo lo que tiene en su vida. Invite luego a su asesor al gimnasio mental. No tiene por qué saber de antemano quién es; de hecho, es mejor que no tenga un concepto racional de su identidad; límitese a ver quién se presenta. Cuando yo lo hice apareció un anciano con el pelo largo y la fuerza de un guerrero. Creo que se trata de un explorador apache, y sigue siendo mi asesor hasta el día de hoy. Cuando llegue su consejero, dele las gracias a él o a ella, invítelo a sentarse con usted (tengo un lugar especial en la habitación para el mío) y luego plantéele su pregunta. No espere empezar a mantener una conversación desde el principio, aunque muchos de mis alumnos admiten tener valiosas y gratificantes conversaciones con su consejero, quien imparte conocimientos que antes les eran desconocidos. En cambio, puede recibir imágenes, un estallido de emoción o una fuerte sensación de haber dado con la respuesta correcta. Cuando haya acabado, no olvide dar las gracias a su consejero por el tiempo que le ha dedicado.

Este ejercicio requiere indudablemente que haya confianza, pero una vez que se sienta cómodo con su consejero, estoy seguro de que desarrollará una buena relación que le resultará útil durante toda su vida. Le recomiendo tener una libreta de notas o una grabadora a mano. Guárdelas cerca de la cama, especialmente después de plantear una pregunta o un problema en su gimnasio mental, en caso de que su respuesta surja mientras duerme o se le ocurra en esos momentos que preceden al sueño

o mientras se está despertando.

En una situación de aprieto, si ha analizado la situación y no está seguro del camino a seguir, trate de formular una pregunta sencilla, sí o no, que responda la cuestión. Exprésela positivamente y afirme que está preguntando a su fuero interno por el bien de todos los implicados. Sienta un intenso deseo de conocer la mejor respuesta; no derroche energía en preguntas o cuestiones frívolas que realmente no tienen importancia. Luego traslade esa pregunta a su gimnasio mental.

Por ejemplo, después de leer este libro se puede sentir tentado de reestructurar su equipo. Digamos que se está preguntando si contratar o no un nuevo vicepresidente de marketing. Vaya a una habitación tranquila, siéntese y visite su gimnasio mental. Una vez que esté allí, haga la pregunta (o pregunte a su consejero, si lo tiene) «¿Es fulano la persona adecuada para este cargo?». En cuanto la formule preste una gran atención a las imágenes, emociones o sensaciones que surjan. Si no ocurre nada, finalice la sesión (no olvide dar las gracias al consejero por su presencia) y siga prestando atención durante las próximas veinticuatro horas. A menudo sentirá inmediatamente una punzada o una tensión en el estómago que significa «¡No!». Una repentina liberación o una sensación relajada y expansiva, significa «¡Sí!». Puede que vea también un símbolo o una imagen en su mente. Una vez más, preste atención a la cualidad y los sentimientos asociados a la imagen. Si ve un tren descarrilado... está claro, ¿no?

Algunos consejos para ayudarle a garantizar la eficacia de la práctica en su gimnasio mental:

1. Antes de entrar en su gimnasio mental visualice una meta; debe ver claramente lo que desea y articularlo en términos positivos como si ya hubiera sucedido. Luego debe imbuir la visualización de la creencia de que el proceso le está ayudando a lograr esa meta.

2. Debe ser coherente con lo que trata de conseguir en su visualización y lo que las creencias de su TDO le dicen. Si visualiza una meta financiera, pero en su subconsciente se convence de que no puede permitírselo o que no se lo merece, anulará los beneficios positivos de la visualización. Antes de iniciar la visualización debe eliminar toda creencia que contradiga los

resultados deseados. En este caso, utilizará el gimnasio mental para descubrir su TDO y también para plantar semillas de valor antes de volver a practicar el visualizar, creer y hacer que suceda.

3. Debe desarrollar la sutil habilidad de reconocer y recibir información del subconsciente. Al principio es difícil, pero lo logrará con práctica y experiencia si aborda la técnica del gimnasio mental con una mente abierta. El proceso de invitar a un consejero a su gimnasio mental puede serle de gran ayuda.

4. Utilice las sincronicidades que se produzcan y las puertas que se abran cuando haya terminado su práctica de gimnasio mental. Una vez que se abra a su sabiduría interior y aprenda a controlar la impronta de su subconsciente a través de la visualización positiva, se volverá más perceptivo y parecerá que el universo se conjuga con su subconsciente para alcanzar el éxito.

Limpe su TDO

En una práctica que ellos llamaban «recapitulación», se decía que los legendarios toltecas exigían a sus guerreros que realizaran este proceso en cada acontecimiento importante en su vida hasta llegar a su nacimiento. No les voy a pedir que lo lleven hasta ese extremo, pero es fundamental que los guerreros que siguen el Método de los SEAL sean capaces de funcionar con plena conciencia, libres de obsesiones y de lastre emocional y mental negativo.

Le recomiendo comenzar una práctica TDO con regularidad en cuanto sus competencias de visualización y silencio sagrado se lo permitan (es decir, cuando sea capaz de mantener una mente clara y serena durante al menos cinco minutos y pueda introducir detalles sensoriales en sus visualizaciones sin que le distraiga la cháchara mental), empezando con una a la semana y luego quizá aumentando o reduciendo la frecuencia en función de la intensidad de su TDO. También es una buena idea incluir este ejercicio como parte de la «puesta a punto mental» anual con un terapeuta profesional una vez que se haya desembarazado del primer montón de lastre negativo emocional. Le daré algunas orientaciones para evaluar sus

avances enseguida, pero primero, el ejercicio.

Helo aquí: Utilice el mismo proceso que en «Construya su gimnasio mental» para serenar la mente y entrar en su gimnasio mental. Una vez allí, diga en voz alta o mentalmente su intención de explorar su TDO. Ahora, en lugar de proyectar en su pantalla mental una imagen del futuro que desea, deje que su mente explore, atrás en el tiempo, acontecimientos de su vida que fueron desagradables, molestos o simplemente dolorosos. Si hubiera un incidente concreto que desea recordar, concéntrese directamente en él. En caso contrario, permita que cualquier cosa que aparezca se convierta en su centro de atención. (O también, puede empezar por una forma de actuar o un acontecimiento concretos.) Cuando su mente se fije en un tiempo y en un lugar, deje que las imágenes se deslicen lentamente en la pantalla y que luego se fundan con las imágenes como si hubiera viajado hacia atrás en el tiempo. Viva la experiencia con todos los sentidos como si la estuviera viviendo de nuevo en ese momento.

Observe todas las emociones y las sensaciones que se produzcan en su cuerpo, notando especialmente dónde aparecen y qué nivel de molestia provocan. Estas respuestas son pistas que le ayudarán a identificar dónde hay acumulada energía emocional negativa y cuál es su intensidad. Su emplazamiento se convertirá en el centro de atención de su conciencia durante el resto del ejercicio. Por ejemplo, puede experimentar una sensación desagradable en la boca del estómago o puede notar que su pulso se acelera al tiempo que siente una opresión en el pecho. La intensidad le indicará la gravedad del problema. Valore la intensidad de su reacción en una escala de 1 a 10, siendo el 1 no muy intensa y 10 muy intensa. Si una reacción suscita una calificación de 10, la cuestión le afecta muy profundamente y debe dedicar mucho tiempo a trabajar en ella. Si la califica con un 2, puede dedicarle menos tiempo y pasar a la siguiente.

A continuación, traslade a su yo más joven al presente para que se encuentre con su yo actual en su gimnasio mental. En otras palabras, si el acontecimiento doloroso sucedió cuando usted tenía diez años, visualice a su yo de diez años plantado delante de usted. Cuando pueda ver claramente a su yo más joven, hágale sobre el acontecimiento doloroso. Dígale que ahora todo está bien, que no fue su culpa, que ya ha pasado y todo está perdonado. Dígale que puede liberarse del sufrimiento y dejar

que los sentimientos dolorosos se vayan.

Tal vez desee abrazar a su yo más joven u ofrecerle otro tipo de consuelo. Por último, antes de dar las gracias y decir adiós a su joven yo, pídale que se integre a su yo actual. Puede recibir una aceptación o puede incluso llegar a visualizar sus dos cuerpos fundiéndose en uno solo.

Si todo esto le resulta ridículo, haga lo que pueda. Pero créame, es un ejercicio muy potente. Cuando lo hice con un incidente doloroso de mi propia vida, mi joven yo se sintió tan aliviado que empezó a dar saltos y volteretas.

La etapa final de este ejercicio es trasladar el acontecimiento original de nuevo a la pantalla de su gimnasio mental y volver a visualizar su joven yo y el resto de las partes implicadas. Deje que se desarrolle la escena, observando cualquier diferencia entre las imágenes o cómo se siente usted. ¿Parece su joven yo estar menos estresado? ¿Su lenguaje corporal resulta más intenso y confiado? ¿Parecen menos intimidantes los otros protagonistas del acontecimiento o los ve enfadados? Concentre su atención en el lugar en el que sintió emoción acumulada. ¿Cómo se siente ahora? Califique de nuevo la intensidad y compare el resultado con su calificación inicial. Deberá apreciar una disminución, aunque sea pequeña. Habrá de repetir el proceso con este acontecimiento concreto hasta que su joven yo parezca estar en plena forma, y el resto de los protagonistas ya no supongan una amenaza y se hayan disipado las emociones negativas acumuladas (lo cual significa que la intensidad es ahora de 1 o 0).

Es muy posible que algunas cuestiones TDO estén demasiado enraizadas o resulten aterradoras en exceso para que las resuelva solo; por lo tanto, puede necesitar la ayuda de un terapeuta profesional. Le recomiendo que busque a alguien formado en EMDR (www.emdr.com), proceso terapéutico que enfoca el trabajo TDO a través del sistema nervioso. **POR SU SEGURIDAD:** Si sufrió graves abusos físicos o psíquicos en su infancia, no trate de «autocurarse» realizando este ejercicio sin la ayuda de un profesional.

Puede que se pregunte qué cuestiones son aptas para este ejercicio. Tengo la corazonada de que ya intuye cuáles son sus problemas TDO. Las experiencias y las personalidades de cada uno son diferentes, pero para identificar algunos de sus posibles problemas TDO, empecemos por

observar rasgos o reacciones evidentes de la personalidad que suponen un obstáculo para gozar de buena salud, de un buen rendimiento y buenas relaciones y de la felicidad en general, como una ira extrema o irrazonable, impulsos agresivos, actitud negativa crónica (hacia usted mismo o el mundo en general), depresión o una conducta sexual poco saludable. Si tiene el valor suficiente, pida a su cónyuge, amigo íntimo o médico que le den pistas; muchas veces otros pueden ver la influencia de su TDO mejor que nosotros.

Comunicación auténtica

Esta práctica es muy potente para desarrollar su intuición mientras amplía su conciencia con respecto a cómo otras personas expresan sus sentimientos no verbalmente y cómo hace usted lo mismo. La esencia es mantener una conciencia enfocada en lo que está diciendo su interlocutor y, al mismo tiempo, una conciencia relajada sobre sus propios pensamientos y sentimientos como reacción a lo que nos está comunicando.

Tenga en cuenta que irá mejorando su conciencia interna como resultado natural de la ampliación de su conciencia sensorial y resiliencia emocional. Luego, cuando sienta la necesidad de hablar (que, por cierto, será mucho menos frecuente a medida que haga esta práctica de forma rutinaria), hará una pausa antes de responder y después abrirá la boca para hablar solo si:

- Lo que tiene que decir es verdad.
- Lo que tiene que decir añade valor y es útil para la conversación.
- Lo que tiene que decir es positivo y proviene del respeto y de una auténtica preocupación por su interlocutor.

OCTAVO PRINCIPIO

Manténgase siempre a la ofensiva

No vayas a donde conduzca el camino; ve más bien allí donde no hay camino y abre un sendero.

RALPH WALDO EMERSON (1803-1882),
ensayista y poeta norteamericano

Normalmente la mayoría de las personas y los grupos, especialmente las empresas, adoptan una actitud defensiva. Cuando las cosas se tuercen, se achantan y se preparan para capear el temporal. Lo que pretendo es que no vuelvan a pillarlo nunca en una postura mental defensiva; no puede esperar que las cosas salgan bien sin hacer nada. En lugar de eso, analice la situación, prepárese para lo peor con planes para emergencias y actúe a la primera oportunidad. Tendrá que estar siempre preparado para actuar, en cualquier circunstancia, sabiendo y esperando ganar cada vez que ponga un pie sobre el terreno. Para lograrlo, debe cambiar de actitud y adoptar una forma de pensar que le permita estar a la ofensiva en todo momento.

Las relaciones humanas dentro de nuestros equipos, familias y comunidades son difíciles de por sí, pero cuando se cruzan los límites culturales e interactuamos con otros equipos, familias y comunidades pueden ser muy complicadas. Los malentendidos en las relaciones personales, el conflicto en las empresas y la guerra entre las naciones forman parte de la experiencia humana y lo serán durante mucho tiempo. Aunque buscar una solución que satisfaga a todos a nivel personal, empresarial y de equipo es importante y loable, resulta claramente difícil a nivel geopolítico y de empresas multinacionales. Por ello creo que las tácticas, estrategias y herramientas poco convencionales utilizadas por los SEAL, potenciadas por una mentalidad dispuesta a la ofensiva, constituyen

un valioso bagaje para líderes que operan en la escena mundial. Y dado que la creciente globalización nos sitúa a todos en la escena mundial, estas competencias también son valiosas para las pequeñas y medianas empresas.

Cuando se está sumido en el reto de dirigir una empresa en un entorno que se asemeja más a un campo de batalla que a una sala de juntas, insisto, no se conforme con la esperanza de ganar e incline la balanza a su favor. Las competencias avanzadas necesarias para ganar con una actitud ofensiva incluyen:

- desarrollar una confianza inquebrantable
- explotar su conciencia
- hacer lo inesperado
- dirigir ejecutando rápidamente

Ya sea en el hogar, en el trabajo o incluso mientras se divierte, su forma de pensar y de abordar las oportunidades y amenazas determinarán si es el vencedor o la víctima. El destino puede golpearnos en cualquier momento, en cualquier lugar. Para tener éxito en el Método de los SEAL, debe desarrollar su actitud ganadora y convertirse en un líder más orientado hacia la ofensiva.

Desarrolle una confianza inquebrantable

La mejor manera de predecir el futuro es crearlo.

ABRAHAM LINCOLN (1809-1865),
presidente de Estados Unidos

Como debe de recordar, cuando abordé en este libro el tema de la resiliencia emocional, le expliqué que mientras estaba en el equipo SEAL Tres, realicé el programa SCARS, trescientas horas de entrenamiento agresivo y en actitud ofensiva de combate cuerpo a cuerpo durante treinta

días. Ese fue mi primer «curso de confianza en mí mismo». Mi entrenamiento en artes marciales me había dotado de experiencias y herramientas valiosas, pero sabía que todavía me quedaba mucho camino por recorrer. El instructor jefe, Jerry Peterson, me dijo: «Mark, tienes que desaprender el lenguaje del kárate. Si te bloqueas, estás muerto». La naturaleza defensiva del kárate me había hecho adquirir un lenguaje defensivo que, sin darme cuenta, entrenaba a mi cuerpo para responder lentamente o no responder en absoluto a las oportunidades y las amenazas reales. En ese momento me di cuenta de que tenía que cambiar mi lenguaje para cambiar mi conducta.

Esto va más allá de alimentar el perro del Valor y ser positivo, pues se puede ser positivo y seguir utilizando palabras débiles, que te dejan sin poder. Cuando empleaba palabras como defensa, bloqueo y desvío, mi mente enviaba señales a mi cuerpo para que se retirara, protegiera y redujera la velocidad. Las palabras suscitan imágenes, de manera que las imágenes de mi mente también eran defensivas y débiles. Sin darme cuenta, había socavado mi capacidad de permanecer totalmente entregado.

Esto fue una gran sorpresa para mí; aunque había definido claramente el punto de referencia y la fuerza física, el enfoque frontal y la fortaleza mental para superar el entrenamiento de los SEAL, todavía no estaba programado para vencer. Entendía el concepto de hablarse a uno mismo positivamente en un momento de presión, pero no lo había aplicado para acabar con el lenguaje defensivo y débil de mi vocabulario y sustituirlo por palabras y frases más fuertes y orientadas a la ofensiva. Si también le pasa a usted lo mismo, entrenémonos.

EJERCICIO PRÁCTICO DEL MÉTODO DE LOS SEAL

Cambie sus palabras, cambie de actitud

Analice con sinceridad el lenguaje que utiliza en su vida cotidiana. ¿Usa palabras negativas o «retardantes»? Observe las imágenes que las palabras de la primera

columna de la lista de abajo suscitan en su mente. Ahora compárelas con las imágenes suscitadas por las palabras de la segunda columna. Una gran diferencia, ¿no es cierto? Escriba otras palabras defensivas o negativas que utiliza normalmente y escriba una palabra o frase positiva para reemplazarlas. Repita el ejercicio de las imágenes con sus dos columnas para asegurarse de que va por buen camino. Practique utilizando el nuevo lenguaje diariamente y anote los resultados cada semana. Siga haciéndolo hasta que se convierta en un nuevo hábito o lo haga sin pensar.

Defender	Atacar
Bien	Genial
Bloquear	Golpear
Retirarse	Abalanzarse
No puedo	Podré
Intentar	Hacer
Fracasé	Aprendí
Quizá	Desde luego

Explote su fortaleza mental

Jerry nos inculcó la necesidad de mantener una mente positiva y un lenguaje y unas tácticas orientados al ataque para conservar la ventaja y mantener a nuestros atacantes desconcertados y en actitud defensiva. Cuando ensayaba con nosotros como si fuéramos maniqués de prueba, todo lo que fuera o pareciera defensivo era abordado con «violencia de acción» (una expresión SEAL para la agresión controlada aplicada a un problema militar); se abría paso entre nosotros como si fuéramos de mantequilla, demostrando que una mentalidad defensiva te puede frenar. También estaba tratando de chincharnos para que pudiéramos enfrentarnos a nuestro bagaje emocional y controlarlo mejor.

Muchas veces nos poníamos en fila los treinta en el terraplén situado frente al campamento de los SEAL y luchábamos unos contra otros durante una hora entera, sin interrupciones. Cuando queríamos parar los instructores nos obligaban a continuar. Uno de ellos era un SEAL llamado Lew Hicks. Era especialmente agresivo, y creo que le gustaba demostrarlo

conmigo porque yo desarrollaba rápidamente mis capacidades y eso me convertía en un blanco excelente. Hacia el día veinte me sentía más flexible y confiado, y mis movimientos y mi estilo eran más de ataque. Lew decidió ponerme en mi sitio durante unos combates muy duros y, por descontado, provocó mi respuesta emocional. Si he de ser franco, quería matarlo. Justo cuando iba a exhibir ante él mis impresionantes capacidades (una pretensión perdedora, debería decir) oí en mi mente la voz de mi mentor el gran maestro Nakamura repitiendo la advertencia de Jerry: «El karateka (léase guerrero) no debe perder el control de su mente y sus emociones». Pude recuperar el dominio de mis emociones recurriendo a mis técnicas de fortaleza mental (como en el proceso descrito en «EJERCICIO PRÁCTICO DEL MÉTODO DE LOS SEAL») y proseguir el entrenamiento. Al reparar en mi confianza y tranquilidad renovadas, Lew no tardó en perder interés y se fue a atormentar a otro aspirante.

En los diez últimos días me propuse tener una mentalidad tan dispuesta al ataque como fuese posible y al mismo tiempo recurrir a mi caja de herramientas para la fortaleza mental a fin de mantener el control emocional. Ambas cosas deben ir a la par: una mentalidad ofensiva es el vehículo que le permite enfocar hacia el objetivo su energía emocional de forma controlada. En combate, un estado emocional entrenado e intenso puede parecer un tanto colérico a los ojos de alguien poco adiestrado y es muy intimidante. Sin embargo, no es cólera: es energía controlada. Desde entonces he trabajado para desarrollar más control y resiliencia.

Con una inquebrantable confianza pulida mediante un estilo de lenguaje atacante y fortalecida mediante el dominio emocional y la fortaleza mental está en el buen camino hacia una actitud ofensiva al estilo SEAL. Pero el cerebro humano es extraordinariamente complejo y posee muchos mecanismos de supervivencia que pueden constituir potenciales trampas mentales. Dichas trampas quizá se pongan la zancadilla y hagan que sus esfuerzos fracasen, por muy orientado al ataque que se sienta.

Evite las trampas mentales

Una mentalidad atacante le exige hacer juicios rápidos, y una firmeza

inquebrantable requiere que podamos confiar en tales juicios. No obstante, todos padecemos ciertas trampas mentales que nos llevan a tener una impresión muy pobre de los juicios repentinos. Las trampas mentales hacen que opciones de decisiva importancia se conviertan en campos minados por percepciones defectuosas. Cuando sabe dónde están las minas puede evitarlas y por lo tanto seguir adelante con la solidez y la roqueña certidumbre de un SEAL. Quizá la más común de las trampas mentales sea el «sesgo de confirmación». Dicho en pocas palabras, tan pronto como cree que algo es cierto tratará de confirmarlo para apoyar su punto de vista y se cerrará a la evidencia de lo contrario. El sesgo de confirmación es una de las muchas trampas mentales en las que caemos y que alteran la toma de decisiones. Otras trampas mentales con las que se debe tener cuidado son la tendencia a:

Evitar aquello de lo que duda en lugar de investigarlo. Un buen ejemplo es el yoga. Durante muchos años la mayor parte de los norteamericanos pensaba que el yoga era para mujeres, debiluchos o ancianos con toallas en la cabeza. En realidad es un programa de desarrollo personal increíblemente avanzado que le conquistará y le cambiará la vida. He ayudado a terminar con ese mito enseñando mi yoga SEALFIT a miles de personas, incluyendo a muchos Navy SEAL.

Pensar que le debe algo a la gente que le ofrece algo. Piense en los Hare Krishna de los aeropuertos regalando flores o en las organizaciones benéficas que le mandan gratuitamente etiquetas con su dirección. Reaccionamos a esas obvias manipulaciones porque nos sentimos obligados a corresponder tras haber recibido algo gratis.

Creer que si algo es bueno para un conocido también tiene que ser bueno para usted. Esta forma de sesgo de confirmación demuestra una «mentalidad de rebaño» cuando se lleva a cabo a gran escala. Aunque algunas recomendaciones pueden ser buenas en un negocio, cabe la posibilidad de que le afecten negativamente si no son adecuadas para usted (si el recomendante y usted tienen diferentes necesidades o maneras de ser, difícilmente les van a satisfacer las mismas cosas) o si el rebaño corre hacia un precipicio como el del escándalo Ponzi y el fraude piramidal de Madoff.

Esperar al aval social antes de actuar. Esto es lo contrario de la mentalidad gregaria: mucha gente no quiere adoptar algo nuevo hasta que no lo haga una mayoría, por ejemplo una tecnología o las tendencias en la moda. Con esa mentalidad puede perder grandes oportunidades. Warren Buffett es famoso por decir que el momento de invertir en bolsa es cuando todo el mundo vende, y el momento de vender es cuando todo el mundo compra.

Aferrarse a las cosas una vez que se poseen. Esta trampa provoca que la gente se aferre hasta el final a unas acciones o a una idea de negocio que están mal. Quien cae en esta trampa mental nunca renunciará, incluso si hay una buena razón para hacerlo.

Inflar el valor o la veracidad de las ideas, el pensamiento y las decisiones de figuras de autoridad. Esta tendencia refleja un deseo de vincular la causalidad a nuestras creencias. Por desgracia el vínculo causal entre la veteranía en el cargo o el rango y las buenas decisiones es estadísticamente irrelevante. Siempre hay que cuestionar a la autoridad.

Para realizar una interesante lectura suplementaria sobre las trampas mentales y los modelos para evitarlas recomiendo vivamente el revolucionario *Thinking, Fast and Slow*, de Daniel Kahneman, galardonado con el premio Nobel en Ciencias Económicas de 2002. Eche también un vistazo al trabajo de Charlie Munger, vicepresidente de la compañía Warren Buffett, valorada en treinta mil millones de dólares. Ha pronunciado numerosas charlas sobre este tema muy profundas. Si brillantes multimillonarios como Buffett y Munger no terminan de confiar por completo en sus mentes, casi seguro que usted y yo también deberíamos andarnos con cuidado.

Active su radar

El valor supremo de la vida depende de la conciencia y el poder de la contemplación más que de la mera supervivencia.

Cuando aún no había cumplido treinta años tomaba las baladronadas por confianza. Con sendos títulos de contabilidad y asesoría, con un recién ganado cinturón negro y camino de ser un SEAL, estaba convencido de ser la bomba. Hasta que una noche, estando de permiso durante las vacaciones de invierno en la escuela de Aspirantes a Oficial, aprendí una nueva lección. El día de Nochevieja en Lake Placid, Nueva York, donde mi familia tenía una casa de vacaciones, mi hermano Brad y yo fuimos a un bar casi a la hora de cerrar, un poco más tarde de lo conveniente para estar fuera de casa. Llevaba la cabeza rapada y probablemente proyectaba una actitud de «sentirme especial» que debió de fastidiar a los locales (en aquella época también me fastidiaba a mí). Al tiempo de pedir algo de beber me fijé en la camarera, le sonreí y le pregunté su nombre. A decir verdad, acababa de ser puesto en libertad después de pasar un mes en lo más parecido a una cárcel (en la escuela de Aspirantes a Oficial no les gustaba mucho la vida social... en realidad no les gustaba nada) y andaba buscando alguien a quien tomar de la mano que no fuese mi hermano. Pero ella no pareció muy emocionada y cuando gritó: «¡Jimmy, aquí hay otro!», yo no tenía ni idea de con quién hablaba o a qué se refería, pero viéndolo en retrospectiva es evidente que no estaba interesada. De repente, un tipo pequeño y ágil, que rondaría los treinta años, se me echó encima por detrás y me pasó los brazos por el cuello haciéndome una llave de estrangulación. Decir que bajé la guardia debido a lo tarde que era y a que deseaba atraer la atención de una dama sería quedarse corto. El ataque me dejó aturdido; una parte de mi cerebro deseaba que todo aquello fuese un error. Finalmente, cuando ya estaba perdiendo el conocimiento, empecé a luchar con el tipo. Demasiado tarde. Caí al suelo desmayado, y si mi hermano no hubiese vuelto de los lavabos justo en ese momento podrían haberme matado. Cuando volví en mí después y me levanté estuve un rato sintiéndome como un tonto. Vi a mi hermano mantener un aparte con mi atacante. Tomé a Brad de un brazo para evitar una repetición y luego lo arrastré fuera de allí.

Aquel momento fue decisivo en mi vida. Hasta entonces pensaba honestamente que podía defenderme contra cualquiera y en cualquier situación; ¡diablos, incluso era cinturón negro de kárate! Tras reflexionar sobre la situación, mientras me cuidaba durante las dos semanas siguientes el cuello lastimado, comprendí que mi entrenamiento en kárate solo había empezado. De hecho, el estar alerta —y no únicamente la capacidad de dar un puñetazo— es una capacidad cuyo valor radica en evitar el peligro o una confrontación, y en permitirte sobrevivir cuando te ves envuelto en una pelea, pese a tus mejores esfuerzos. Comprendí que la auténtica e inquebrantable confianza llegaría cuando desarrollase mi capacidad para mantenerme al tanto de mi entorno todo el tiempo, de modo que nunca volviese a ser sorprendido con la guardia baja y reducido otra vez a la inmovilidad.

En los equipos SEAL utilizamos el sistema Color Cooler (así llamado por el teniente coronel Jeff Cooper, quien lo empleaba para los ejercicios de tiro) a fin de agudizar nuestro estado de conciencia como un radar interno. Cada color representa diferentes estados de conciencia, desde la ignorancia hasta la acción violenta. El blanco significa ausencia total de conciencia acerca de nuestro entorno. El amarillo representa una posición de alerta, rastreando amenazas y oportunidades. El naranja es una escalada en la etapa de preparación, listo para pelear o subir la intensidad si es necesario. Finalmente el rojo representa el compromiso total con la acción... ¡dispara y sigue adelante!

Un SEAL aprende a estar en el nivel amarillo como punto de partida desde el que es posible actuar con rapidez y sorpresa en caso de localizar al enemigo. Le recomiendo que haga lo mismo. Como no es probable que vaya a enfrentarse a situaciones de vida o muerte, ¿ante qué clase de amenaza o enemigo necesita estar alerta? Su enemigo es su competencia, ya sea una persona que aspira a su puesto o una organización cuyo producto compite con el suyo en un mercado determinado. Una amenaza podría ir desde signos de advertencia de que el mercado está cambiando hasta el último producto de su competidor derrotando al suyo en todos los campos o un colapso financiero global que puede implicar despidos temporales o incluso la quiebra de su empresa.

El ejercicio del «radar amarillo» al final de este capítulo y la integración

de conceptos como buscar oportunidades ocultas desarrollará su estado de conciencia situacional al tiempo que reforzará también sus capacidades de conciencia interior. Pero, como los SEAL, usted debe aprender a actuar rápida y agresivamente cuando sea consciente de las amenazas a las que se enfrenta. Debe también tomar ventaja de las oportunidades mediante la innovación y la adaptación, y haciendo lo inesperado para dejar a sus competidores desprevenidos.

Haga lo imprevisible

Las reglas se hacen para quienes no están dispuestos a inventar las suyas propias.

CHUCK YEAGER (1923-),
general de brigada retirado de las Fuerzas Aéreas
de Estados Unidos

Con el sexto principio, hemos aprendido a destruir cosas para poder así reconstruirlas mejor. Lo que queremos ahora es rehacer nuestros procesos mentales y reconstruir nuestra manera de observar el mundo para poder hacer lo inesperado y conseguir resultados poco convencionales (léase: extraordinarios).

Hacer lo inesperado nos exige fundamentalmente mirar las cosas desde un ángulo diferente al del resto de la gente. Cuando uno se entrena para ver lo que los otros no ven, se libera la creatividad innata que existe dentro de nosotros. La gente, por lo general, espera que los demás sigan las «reglas», ya sea el reglamento de una competición o algo más abstracto como las normas culturales. De ello se sigue naturalmente que hacer lo inesperado equivale a veces a romper las reglas. En los equipos SEAL enfocamos las cosas a modo de hoja en blanco: «Todas las opciones están sobre la mesa». No seguimos las reglas del enemigo, ni siquiera nuestras propias reglas si han quedado obsoletas y ya no sirven; no nos aferramos a la situación establecida y no nos gusta hacer las cosas de la manera en

que se hacían en el pasado.

Una característica clave de una forma de pensar poco convencional es la capacidad de saber cuándo hay que aplicarla. Romper las reglas dentro de unos límites éticos es una cualidad única y de nivel avanzado que permite a los SEAL aprovechar oportunidades donde otros no esperan que surjan o que ni siquiera son capaces de ver. Cuando una persona, una cultura, o un sistema se aferran siempre a hacer lo mismo y del mismo modo, pueden surgir enormes posibilidades si encontramos la manera de investigar o de hurgar en sus rutinas. Cuanto más extremas son las circunstancias, como en caso de guerra declarada, más extrema es también la ruptura de las reglas. Mientras estuve en los BUDS, a los instructores les gustaba decirme: «¡Divine, si no engañas, no estás poniendo todo tu empeño!». No nos estaban diciendo a mis compañeros y a mí que fuéramos mentirosos y tramposos, sino que pensáramos de forma no convencional y trascendiéramos los límites de las reglas y normas de conducta aceptadas.

Quiero dejar perfectamente claro que no estoy recomendando una conducta poco ética, sino una conducta poco convencional. ¿Hay diferencia entre ellas? Por supuesto. Los SEAL también reciben una estricta formación ética (recordemos la Escala de valores de los Navy SEAL en «ESCALA DE VALORES DE LOS NAVY SEAL») que les permite distinguir muy bien qué reglas conviene romper y cuándo.

¿Qué reglas hay que romper?

Llegados a este punto, usted ya dispone de una sólida base ética que conforma su actitud y sus principios que, juntos, crean unos potentes valores de referencia que lo mantienen con los pies sobre el suelo y la mirada fija en el camino correcto. Teniendo esto en cuenta, ¿cuáles son las reglas a romper? La respuesta no es sencilla, ya que en realidad depende de la situación. De manera general, las reglas a romper son aquellas que:

- Representan patrones de conducta poco convincentes, contruidos quizá sobre modos de pensar desfasados o estructuras que obstaculizan su rendimiento (como las reglas sobre cómo hay que hacer las cosas

establecidas por los «veteranos» de la empresa que no han adoptado las nuevas tecnologías que podrían mejorar la productividad o la eficacia).

- Le ciegan a usted o a su competencia o limitan sin querer otras opciones perfectamente adecuadas para hacer las cosas (como la opinión militar imperante de que el equipamiento civil no es adecuado para las operaciones especiales; regla que rompió el comandante McRaven del equipo SEAL Tres cuando decidió utilizar motos de agua oscurecidas y con silenciador en incursiones tácticas durante la década de 1990).

- Están desfasadas, son poco prácticas y resultan poco éticas para nuestra forma de ver el mundo; van en contra de normas internacionalmente aceptadas o son completamente estúpidas y fáciles de explotar sin exponerse (por ejemplo, una mujer afgana que busque un empleo en el que trabajará junto a hombres está rompiendo las reglas culturales de su país, aunque pocos patrones de países no musulmanes defenderán esa norma restrictiva).

El SEAL retirado Lance Cummings, mi actual director de Formación de SEALFIT, cuenta la anécdota de cuando su pelotón penetró en una instalación de los marines para probar su seguridad y preparación. Los marines, al tanto de la prueba, redoblaron sus protocolos de seguridad. Cummings y sus hombres anticiparon esta jugada de modo que acudieron al departamento local de bomberos para que los ayudaran. Esa misma noche, atravesaron las puertas de la base a bordo del camión de bomberos que acababan de requisar haciendo sonar las sirenas. Los marines no tenían ni idea de que acababan de ser engañados porque a los guardias de la entrada no se les ha enseñado a romper ninguna regla, sino a cumplirlas.

Los SEAL rompieron la regla cultural de los marines que hace hincapié en el orden y la disciplina y rechaza el incumplimiento de las normas aceptadas. Lo que preocupaba a los SEAL era cumplir su misión. Sus métodos poco convencionales les resultaron prácticos aunque pusieran en un aprieto a unos cuantos marines que montaban guardia en la puerta.

En una historia similar, durante mi despliegue en Irak como oficial de reserva, me enteré de que el destacamento USSOCOM de los marines, asignado al equipo SEAL Uno, había llegado con vehículos fabricados para moverse por el desierto. Me preguntaba cómo iban a poder cumplir su

misión ya que los camiones no eran en absoluto adecuados para el entorno urbano y bajo gran amenaza de bombas al que se enfrentaban los marines en Bagdad. Lamentablemente no podrían hacer nada durante los seis meses que tardaría el sistema de compras de los marines en conseguir nuevos camiones blindados, ya que ni siquiera podían abandonar el recinto en los vehículos de que disponían. El destacamento regresaría a Estados Unidos después de haber quedado en ridículo.

Afortunadamente para los marines, a los SEAL no les importaba romper con las reglas para asegurarse de que sus compañeros pudieran luchar como estaba previsto. Al enterarse de la situación durante la reunión diaria de operaciones, el oficial al mando se volvió hacia Johnson, el oficial encargado de compras a quien afectuosamente llamaba su «especialista en reasignación de activos», y le dijo simplemente «Bart, consíguelo. Ya conoces el trato». El oficial encargado de compras Johnson sonrió y comenzó a dar instrucciones a un subalterno. Una semana más tarde, vi que diez camiones blindados Humvees atravesaban la puerta de entrada. Los marines se quedaron asombrados y se mostraban agradecidos mientras se sumaban a los SEAL en los vehículos blindados. El comandante se aseguró de que el favor fuera devuelto por triplicado a la unidad de la Guardia Nacional que había «donado» los vehículos a los marines.

EJERCICIO PRÁCTICO DEL MÉTODO DE LOS SEAL

Sepa cuándo romper las reglas

Utilice las preguntas siguientes para definir algunos límites a la hora de romper reglas y para saber cuándo hacerlo:

1. ¿Es una regla ética de acuerdo con lo que para usted es ético?
2. ¿Es una regla legal de acuerdo con su sistema jurídico?
3. ¿Cuál es la ventaja potencial que obtendría si rompiera la regla?
4. ¿Le causaría problemas graves romper la regla si fuera descubierto por las «autoridades»?

5. ¿Es mejor pedir perdón que pedir permiso en este caso?
 6. ¿Saldría alguien herido si rompiera la regla?
 7. Si alguien saliera herido, ¿serían únicamente los malos?
 8. ¿Qué es lo peor que podría pasar? ¿Cuáles serían las consecuencias si leyera sobre ello en el *New York Times* al día siguiente?
-

En el caso anterior, ¿qué reglas se rompieron? Fundamentalmente las que rigen para los sistemas de compras del Cuerpo de Marines y de la Guardia Nacional. Sin embargo, cualquier veterano de guerra sonreiría y diría: «Nada importante; es algo que sucede constantemente en tiempos de guerra». Esa es mi opinión. Los SEAL rompieron las reglas al saltarse el sistema, los marines aceptando y utilizando los Humvees y la Guardia Nacional aceptando de entrada el pedido de los SEAL. Pero a nadie le importaba porque había una guerra de por medio, y las reglas, creadas para tiempos de paz, estaban obstaculizando el funcionamiento. En última instancia, el contexto de una situación será el factor decisivo para adaptar las normas y en qué medida hacerlo. En ese escenario de combate, nadie iba a cuestionar al oficial responsable de los suministros porque lo que hizo fue decisivo para una misión de alta prioridad. En tiempos de paz, sin embargo, sus actos podrían haberlo llevado al calabozo.

Reglas que hay que romper inmediatamente

Una forma de pensar poco convencional también nos exige que investiguemos las reglas que rigen nuestra conducta personal y que rompamos aquellas que ya no nos sirven. Cuando lo hagamos, nuestra creatividad aumentará y conducirá hacia la innovación y a mejores resultados. Para empezar a adoptar una forma de pensar ofensiva, examinemos algunas reglas comunes y analicemos cómo podemos enfocarlas de una manera poco convencional. Rompa esas reglas y estará mejor encaminado hacia el éxito.

ROMPER LA REGLA N.º 1:

TENER QUE SER CAPAZ DE REALIZAR MÚLTIPLES TAREAS A LA VEZ

Por si no se ha enterado, el mito de la multitarea para ganar en eficiencia ha pasado a la historia. Sin embargo, sigue ejerciendo una poderosa influencia entre nosotros, especialmente con la introducción del iPhone y otras tecnologías inteligentes que nos permiten distraernos con cantidad de cosas molonas en lugar de concentrarnos en lo que se supone que debemos hacer en ese momento. Aunque su cerebro sea capaz de gestionar múltiples secuencias de procesamiento, como mascar chicle y rascarse la barriga, en realidad solamente puede concentrarse en una cosa cada vez. Según Gary Keller, autor de *The One Thing*, la multitarea produce más errores debido a la tendencia mental a favorecer la nueva información con respecto a la antigua; un sentido del tiempo distorsionado, exigiendo más tiempo del necesario para realizar las cosas importantes; pérdida de tiempo a medida que va pasando de una tarea a la otra y viceversa (Keller calcula que se pierde un 28 por ciento de la jornada de trabajo); reducción de la capacidad cerebral dedicada a cada tarea, con el riesgo de rendir menos en todas ellas. Por último, es interesante observar que el estudio de Keller descubrió que quienes acometen múltiples tareas al mismo tiempo son más infelices que quienes se centran en una cosa cada vez.

ROMPER LA REGLA N.º 2: CON LAS BUENAS MANERAS NO SE OBTIENE NADA

Soy un tipo muy majo, pero si me vieran frente a una nueva clase al comienzo del Kokoro Camp probablemente no pensarían lo mismo. En esos momentos, quien pasara por allí podría confundirme fácilmente con un monstruo aunque no haya ni un solo pensamiento negativo en mi cabeza. La absoluta concentración suele confundirse a menudo con severidad, frialdad o incluso con maldad. No pasa nada: se puede ser al mismo tiempo buena persona y estar intensamente concentrado, dispuesto a ganar. En esos momentos de concentración total, las personas importantes (aquellas que realmente le conocen) saben que usted está poniendo su cara de

póquer y que no pretende ser brusco o seco, aunque lo parezca. En nuestra sociedad y en nuestras empresas, ser «buena persona» significa normalmente que para llevarse bien con la gente hay que hacer la pelota, ceder a la presión de los colegas, doblegarse ante el jefe, considerar un triunfo como un empate y dejar que los jugadores B sigan en el equipo para no darles un disgusto. Todo esto son recetas para la mediocridad. No hace falta ser malo para ganar y la gente buena no tiene por qué salir perdiendo.

ROMPER LA REGLA N.º 3: CUANTO MÁS MEJOR

Esto suele ser verdad en algunos pocos casos y, sin embargo, es una creencia dominante en nuestra sociedad. Cuando se asciende a alguien en el escalafón, se le asigna más responsabilidad, aunque ello no redunde en interés de esa persona ni de la organización. Las empresas más grandes son consideradas mejores por los «mercados», aunque cuanto más grande sea una organización, más se alejará de su objetivo original y de sus clientes, inversores y partes interesadas. Cuanto más abarrote su lista de cosas por hacer con tareas, compromisos, proyectos y roles de liderazgo, el trabajo que realice tendrá menos sentido. Es mejor aplicar los principios KISS y hacer luego únicamente aquellas cosas que respondan a las metas importantes de su vida y su trabajo. Lo mismo se puede aplicar a nivel de la empresa: trate de hacer menos cosas mejor limitando su trabajo diario a entre una y tres tareas importantes y que se correspondan con las metas que usted se haya fijado.

ROMPER LA REGLA N.º 4: HAY QUE PELEAR LIMPIAMENTE

¿Cree que ese borracho de la taberna local va a evitar las jugadas sucias cuando le ataque? ¿Cree que un colega suyo que compite contra usted va a resaltar los detalles favorables de su proyecto cuando haga usted una presentación ante sus jefes? El propio acto de luchar (léase, competir) es injusto, de manera que no existe tal cosa como una pelea limpia. Si tiene que pelear, ya sea a puñetazos de verdad o en una sala de ejecutivos,

debe adoptar una actitud de ataque y poco convencional. Eso equivale a ser agresivo y a utilizar la sorpresa y la velocidad para derrotar a sus contrincantes. Sin embargo, puede ser intensamente competitivo y ser al mismo tiempo supercooperativo. En los SEAL nos entrenamos juntos cada día —una empresa muy de cooperación y que fortalece al equipo—. Sin embargo, cada sesión de entrenamiento se convertía en una competición feroz para estimular la intensidad y nuestro espíritu de triunfo. Las mejores empresas presentan el mismo equilibrio entre competencia y cooperación. Este equilibrio exige una profunda confianza en sus habilidades y en el poder personal que usted aporta para poder ayudar a los demás sin sentir que está arriesgando su propio triunfo en el proceso.

ROMPER LA REGLA N.º 5: DECIR SIEMPRE LA VERDAD

Puedo oír los clamores de protesta. Pero, en serio, ¿quién que esté leyendo estas líneas no ha dicho nunca una mentira? Lo que quiero decir es que lo importante es saber qué verdad se debe decir a cada persona: todo, parte o nada. A veces conviene filtrar la verdad para proteger a los demás o para engañar a un adversario. En ocasiones es mejor mantener la boca cerrada y dejar que piensen que eres tonto, en lugar de abrirla y demostrar que lo eres. Un ejemplo de lo anterior es si usted tiene información que podría ser perjudicial para la reputación de su jefe. Puede que este metiera la pata e hiciera algo estúpido, pero ello no lo define como persona y no le corresponde a usted agravar más la situación. Si le preguntan si sabía lo que pasaba, puede optar por no meterse en camisa de once varas y mantener la boca cerrada. Por otra parte, a veces es mejor hablar que permitir que otra persona se aproveche de usted. Un ejemplo de este escenario es cuando sabe que un colega está haciendo algo que podría perjudicar gravemente la capacidad del equipo de cumplir su misión. En este caso, su lealtad hacia la organización y el equipo supera a su lealtad para con su colega. En lugar de mentir (o guardar silencio para protegerlo), podría decirle que ya ha hablado con el jefe y que este será más benévolo si él mismo confiesa. Con esta pequeña mentira, le proporcionará la ayuda que necesita sin poner en peligro el equipo o la

misión. O si la situación realmente lo merece, puede decir la verdad a quien corresponda. A veces, ser virtuoso implica tomar decisiones difíciles.

ROMPER LA REGLA N.º 6: HACER TRES COMIDAS AL DÍA

No he hablado mucho de nutrición en este libro, pero como líder que busca resultados extraordinarios, usted debe entender que la manera en que alimenta su cuerpo y su mente es fundamental. Creo que la nutrición representa al menos el 50 por ciento de su rendimiento. El mito de las «tres comidas» se fue desarrollando debido a los horarios de trabajo de la era industrial, pero el cuerpo humano está diseñado para comer cuando lo necesita. Yo como cuando tengo hambre durante el día, lo cual me permite tener libre mi valiosa hora de comer. Para los líderes de élite, el almuerzo es el «tiempo para entrenar» durante el que se puede hacer una sesión de ejercicios, practicar sus competencias MDS, dar un paseo o hacer algo que no tenga nada que ver con el trabajo para refrescar su mente, su cuerpo y su espíritu. En cuanto a la comida, me gustan la dieta vegetariana y la paleodieta modificada: evite los azúcares y los carbohidratos de los productos procesados (cereales, pasta y pan) y confíe en las proteínas de la carne magra o de fuentes vegetarianas como las nueces, así como los carbohidratos de las frutas y las hortalizas y grasas de fuentes saludables como los aguacates y el aceite de oliva. Menos es a veces más, pero atracarse de vez en cuando es fantástico para confundir al cuerpo y acordarse de lo bueno que es comer poco. Mi regla general es portarme bien el 80 por ciento de las veces y luego pecar a fondo el otro 20 por ciento; la vida es demasiado corta para privarse de caprichos, y así los esperará con ilusión. Para un análisis más a fondo de la nutrición, eche un vistazo a mi libro *8 Weeks to SEALFIT*.

ROMPER LA REGLA N.º 7: SEA SIEMPRE AUTÉNTICO

Quiero que sea auténtico con su propio equipo; la autenticidad es fundamental en un cargo de liderazgo. Pero mucha gente tiene dificultades

para ser auténtica con las personas a las que no conoce bien. La timidez y la incapacidad de ser usted mismo frente a los demás es un problema para un líder, de manera que a veces tendrá que fingir hasta que lo consiga. En esos momentos debe limitarse a representar su papel. Aprender a actuar le permite tener la capacidad de ganarse a su público de una manera que poca gente consigue. Para ser un buen actor, debe salir de su caparazón y conectar con su gama completa de emociones; luego debe aprender a utilizar esas emociones a voluntad y mostrarlas de manera impactante. Asista a clases de actuación o para aprender a hablar en público (Toastmasters es una gran solución) para mejorar su forma de actuar cuando interactúe con un nuevo equipo o con agentes menos familiares de su organización.

ROMPER LA REGLA N.º 8: NADA BUENO ES GRATIS

En el mercado de hoy, la mercancía más valiosa es la confianza. ¿Cómo nos ganamos la confianza de nuestros clientes? Ayudándoles a alcanzar sus metas sin pedirles nada a cambio. Los consumidores lo esperan cada vez más en forma de cosas tales como informes, muestras o consultas gratuitos. Y lo que les ofrezca debe tener valor real; no sirve si les ofrece algo que no puedan utilizar o usar. Cuanto más valioso sea lo que ofrezca a sus clientes, más posibilidades habrá de que inviertan su duramente ganado dinero en su empresa comprando sus productos o servicios, y probablemente se lo contarán a sus amigos, con lo cual se beneficiará del poder del boca a oído. La mayoría nunca se convertirá en cliente, pero entre esa minoría a la que le gustan sus productos, encontrará un creciente y leal número de seguidores. En <SEALFIT.com> regalo más contenido libre del que nunca habría imaginado hace cinco años. Me gusta hacerlo, y como resultado he conseguido una base de cientos de miles de seguidores entusiastas.

Ejecute con velocidad y agilidad

Deja que un hombre en un desván arda con suficiente intensidad y prenderá fuego al mundo.

ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY (1900-1944),
escritor francés y pionero de la aviación

En su libro *Theory of Spec Ops*, el comandante William McRaven, que fue mi comandante en el equipo SEAL Tres, identificó cinco principios comunes para el éxito de las operaciones especiales a lo largo de la historia: propósito, repetición, seguridad, sorpresa y velocidad. Veinte años después, como almirante responsable de todas las fuerzas de operaciones especiales, aplicó estos principios al pie de la letra para capturar a Osama bin Laden.

Los principios que yo quiero identificar ahora son aquellos que nos permiten captar la mente de nuestros enemigos o adversarios: sorpresa y velocidad. Los SEAL han llegado a ser tan buenos actuando con una velocidad que casi siempre sorprende a sus enemigos. Los SEAL que capturaron a Bin Laden se introdujeron en el recinto con tanta rapidez que nadie tuvo tiempo de reaccionar, y ya se habían retirado antes de que se despertaran siquiera los militares paquistaníes. Su gran capacidad de cambiar de táctica en plena acción les permitió ejecutar una misión perfecta a pesar de los dos helicópteros que se estrellaron contra el suelo. Este es un ejemplo excelente de cómo la agilidad permite mantener la velocidad para obtener resultados extraordinarios.

En los negocios, la rapidez —o velocidad— lo sitúa a la cabeza de sus competidores y los mantiene desconcertados, sorprendiéndolos en cada vuelta. Apple es reconocida por su creatividad, pero Samsung se lleva el premio a la velocidad; dejaron asombrado al creador del iPad por la rapidez con la que sacaron una tableta rival. Google se llevará el prestigio por haber inventado las Google Glasses, pero será interesante ver quién conseguirá el premio a la rapidez copiando ese innovador producto y quedándose con el mercado. Reconozcámoslo, hemos llegado a estar tan interconectados a través de la transmisión de información instantánea que segmentos enteros de la población mundial pueden cambiar de rumbo casi inmediatamente.

Usted ya sabe que el ritmo del cambio se está acelerando a medida que la tecnología alcanza prácticamente todos los rincones del mundo. Si se para, perderá impulso, visibilidad y oportunidades. Finalmente se quedará bloqueado en una profunda congelación criogénica mientras el mundo arde a su alrededor. Los SEAL han aprendido a planear y a ejecutar con una velocidad pasmosa, en tiempo militar. Por lo general, una unidad de tierra tarda unos tres días en planificar y lograr un objetivo, pero los SEAL pueden planear y luego golpear múltiples blancos en rápida sucesión en unas horas, aunque surjan obstáculos. Al igual que los SEAL, los líderes MDS preparan las condiciones para una ejecución rápida:

- Confiando en quienes están en el campo
- Aplicando procedimientos operativos estándares
- Utilizando un proceso de disparar, avanzar y comunicar

Confíe en quienes están en el campo

La confianza es la moneda del liderazgo. Debe fluir en dos direcciones: los soldados deben confiar en sus líderes y los líderes deben confiar en sus soldados. Si no hay mucha confianza, la ejecución es más costosa y lenta, porque se reduce la asunción de riesgos y la innovación, y porque esencialmente anula su capacidad de permanecer ágil, paralizando las operaciones. Una gran confianza, en cambio, produce los efectos contrarios.

Evidentemente es más fácil que se desarrolle la confianza cuando los agentes que ejecutan la misión están cara a cara; las cosas resultan más complicadas cuando nunca se encuentran o si están trabajando en lugares distintos. Esto se está convirtiendo en un problema cada vez más crucial en las empresas modernas. Por ejemplo, la compañía de internet Yahoo! fue de las primeras en adoptar una plantilla virtual dispersa, ya que se consideraba la solución para el futuro. Cuando la nueva consejera delegada Marissa Mayer se incorporó años más tarde, observó que la productividad de muchos trabajadores a distancia había descendido y tuvo que emprender una lucha muy difícil para cambiar la cultura de una

empresa (que había perdido su cohesión y énfasis en la colaboración) en la que gran parte de la plantilla trabajaba desde su casa. Ante las protestas de muchos empleados, Yahoo! eliminó la posibilidad de trabajar desde casa a principios de 2013 y pidió a aquellos que no podían o no querían ir a trabajar a la oficina que abandonaran la empresa. Este escenario es una cuestión importante a considerar para las empresas mientras continúa la tendencia hacia la flexibilidad en los puestos de trabajo. Los equipos deben ser vigilados de cerca para que rindan a nivel de élite. Imaginen a un equipo SEAL trabajando a distancia por email y mediante conferencias y quedando luego para atrapar a Bin Laden a la hora prevista.

¿Significa eso que los empleados no pueden trabajar a distancia? Nos guste o no, no existe sustituto al contacto «anímico» que se produce cuando dos humanos se miran a los ojos. Además, es difícil crear una confianza profunda con alguien que no «está en el ajo». Si simplemente no es posible que todo el mundo trabaje en la empresa, se puede crear más confianza aplicando los siguientes consejos:

- Utilice la videoconferencia siempre que sea posible. Skype es una herramienta sencilla que uso a menudo.
- Organice las reuniones de planificación importantes en persona. Si alguien no puede asistir, comuníquese por conferencia con él.
- Haga reuniones semanales para sincronizar esfuerzos, en persona o mediante conferencia.
- Organice celebraciones después de los eventos y anime a la gente a asistir.
- Aproveche todas las oportunidades para facilitar el encuentro de los miembros del equipo.

Cuando puse en marcha el programa de mentor para candidatos a los SEAL a nivel nacional, me propuse visitar cada una de las veintiséis oficinas de reclutamiento por todo el país. Podría haberme quedado detrás de mi mesa de despacho y hacer cómodamente las cosas a través del correo electrónico. De hecho, nadie me había exigido que fuera a los distritos de reclutamiento y mucho menos que pasara dos semanas al mes en la carretera pagándolo de mi bolsillo. Pero ¿saben qué? Todos los

comandantes y los equipos de reclutamiento se mostraron encantados con las visitas, surgieron muchas preguntas y cuestiones que de otro modo habrían quedado ocultas y el programa resultó un gran éxito.

Quienes planifican desde la retaguardia, ya sean líderes de empresa u oficiales de los SEAL, se permiten el lujo de tomar decisiones con tiempo y comodidad, pero su falta de conexión con lo que ocurre sobre el terreno hace que les resulte difícil confiar en la información que les llega y decidir cuál es la mejor forma de actuar. Por un lado, tienen la ventaja de sus asesores y de una visión a nivel estratégico, lo cual significa que las decisiones se sopesarán a fondo. Por otro, esas decisiones no cuentan con información procedente del terreno, ni pueden ser oportunas, ni tener sentido para el operador que experimenta la inmediatez de la situación.

He visto tomar más decisiones malas que buenas desde la retaguardia debido a la falta de confianza; por lo tanto, creo que es importante confiar en las opiniones y decisiones de quienes están sobre el terreno y cercanos a la acción. Cuando los líderes microgestionan desde la retaguardia, como hacen tantos, se reduce la confianza entre todas las partes que toman una decisión y hace que los oficiales de campo se muestren renuentes a dar el orden, aunque estén seguros de ella, por miedo a ser cuestionados o represaliados. Ello conduce a una espiral descendente del rendimiento y a costosos errores de criterio. En cambio, los líderes que macrogestionan desde la retaguardia permiten a sus equipos de campo tomar las decisiones adecuadas a su nivel, al igual que usted, desde la retaguardia, puede tomar decisiones adecuadas para el suyo, como determinar la manera de asistir y alinear misiones, gestionar contingencias y proporcionar cobertura de máximo nivel en forma de material de asistencia y aceptar la responsabilidad si la unidad de campo mete la pata. Confiar en las decisiones de quienes están sobre el terreno les permite operar con más rapidez y agilidad, reduciendo los costes y mejorando los resultados. Asegúrese de que conocen el plan, confíe en que van a hacer bien su trabajo y quítese de en medio.

Aplique Procedimientos Operativos Estándares

Los POE (siglas inglesas de Procedimientos Operativos Estándares) son rutinas simplificadas (en realidad procesos) para realizar tareas comunes que liberan la mente de sus operadores de campo, permitiéndoles realizar las tareas casi con el piloto automático mientras concentran sus valiosos recursos en dar respuesta al pequeño porcentaje de problemas que son nuevos y excepcionales. Algunos aspectos de una misión son siempre los mismos. Para los SEAL ello incluiría aspectos tales como la planificación y el proceso informativo, la manera en que los hombres se organizan para cada tarea específica y rutinaria (es decir, patrullar una zona, volar en helicóptero o entrar en una estructura durante una acción directa), y los protocolos de comunicación. Entrenamos estos procedimientos hasta que cada SEAL puede realizarlos de la misma manera y con precisión cada vez. Esto permite a los operadores dedicar tiempo y energía valiosos a los aspectos más delicados de una misión y responder rápidamente a los cambios en el entorno.

Examinemos el lanzamiento de un producto. Lo básico, como la gestión del proyecto, derechos de autor o registro de marcas, creación de páginas web y optimización del motor de búsqueda, siguen las mismas etapas siempre. Es la razón por la que siempre resulta más sencillo la segunda o tercera vez que realiza la misma misión, suponiendo que la organización aprenda y no tenga que reinventar la rueda.

Estos aspectos son rutinas prácticas sin las que no es posible llevar a cabo el lanzamiento de un producto (al menos no de forma eficaz) y pueden constituir por lo tanto buenos procedimientos operativos estándares. También cabe anticipar ciertos tipos de problemas que se producen con frecuencia, como un servidor que se estropea o un retraso en la fabricación, y por lo tanto pueden tomarse medidas con antelación para casos de emergencia para esos problemas aislados. Sin embargo, para cada nuevo producto que se lanza hay que planificar de manera independiente teniendo en cuenta matices de su campaña de ventas; cada producto supone una promesa diferente para un mercado de destino diferente. Si su equipo ya conoce los pasos rutinarios de memoria, puede dedicar todo su tiempo y creatividad a resaltar lo que hace único a ese producto y a explorar vías innovadoras para llegar a sus clientes ideales. Y si cambiara algo inesperado, como la publicación de un nuevo estudio que

afecte a la percepción que tiene el público de su producto, puede dedicar fácilmente sus fuerzas a solucionar ese problema sin preocuparse del funcionamiento de la misión general.

Algunas áreas en las que es posible desarrollar POS son:

- Su ritmo de lucha-planificación diaria, semanal, mensual, trimestral y anual.
- Análisis de oportunidades utilizando métodos KISS.
- Protocolos de comunicación, especialmente para correo electrónico, reuniones, charlas posteriores y consultas de los medios.
- Medidas de emergencia para desastres naturales y accidentes fortuitos como un tiroteo o un secuestro.

La creación de POS empieza por un análisis de los nodos críticos de un proceso. Los nodos críticos son las partes de sus procesos que, si se interrumpen, provocarían un fallo en cadena de todo el sistema.

Es importante crear POS para proteger los nodos críticos y solucionar los fallos que se producen a pesar de todos sus esfuerzos, pero también hay que dedicar recursos a apuntalar aquellos sistemas que deben funcionar obligatoriamente para que toda la operación tenga éxito y no se produzcan fallos más adelante. Como sucede con la mayoría de los conceptos, puede aplicarlo individualmente, a nivel de equipo y dentro de su organización. Tenga en cuenta: ¿qué sistemas o actividades, si fallaran, detendrían toda la misión? ¿Qué sistemas o actividades afectarían directamente a su capacidad de permanecer ágil y mantener la velocidad?

Mi oficial del equipo SEAL Tres, el comandante McRaven, realizó un análisis de nodos críticos del equipo cuando asumió el mando en 1994. Observó que nuestra infraestructura y nuestras políticas nos posicionaban favorablemente para luchar en el Sudeste Asiático, una reminiscencia de nuestro tiempo en Vietnam. Además, carecíamos de las competencias lingüísticas necesarias para desarrollar una agilidad y sensibilidad cultural en la región que él consideró como el siguiente campo de batalla de Norteamérica: Oriente Medio. Al comprender que nuestros puntos flacos en esos nodos críticos podrían reducir de manera importante la capacidad del equipo de responder a nuevas amenazas que aparecieran en cualquier

parte, además del Sudeste Asiático, y sabotear incluso nuestros esfuerzos una vez desplegados, formuló un plan preventivo.

McRaven reposicionó las estructuras ST-3 al objeto de centrarse mejor en Oriente Medio y envió a los SEAL a que aprendieran árabe y farsi. Su refuerzo de los nodos críticos combinado con una concentración frontal en su misión como comandante —entrenarnos y desplegarlos en operaciones especiales marítimas— nos preparó para la siguiente guerra que se cernía en nuestro horizonte, a diferencia de lo ocurrido con la última. Cuando Al Qaeda atacó en 2001, el ST-3 respondió rápida y ágilmente, gracias a los esfuerzos de McRaven.

Una vez que haya identificado sus nodos críticos, desglóselos en tareas rutinarias y no rutinarias necesarias para mantener su rol en el proceso general de funcionamiento de su empresa y para realizar misiones específicas y que se repiten. También debería considerar qué casos únicos debe realizar para reforzar sus nodos críticos en general, los cuales le permitirán permanecer centrado en lo importante en cada misión que emprenda. Por último, cree POS (normalmente una lista numerada o un gráfico que especifique quién realiza cada acción) para las tareas rutinarias, y entrene al equipo hasta que sus miembros puedan hacerlos dormidos. Como he mencionado antes, ello permite al equipo centrarse en la planificación importante y dedicar el tiempo y la energía a las tareas no rutinarias de la misión.

Cada miembro del equipo responsable de realizar una tarea determinada debe dominar el POS. Para los POS más complicados o cruciales, como los relacionados con los nodos críticos, asegúrese de que al menos dos miembros del equipo dominen cada POS, del mismo modo que un piloto y un copiloto dominan ambos las listas de control POS para hacer volar un Boeing 747. De manera similar, querrá prepararse para las eventuales emergencias, lo cual puede y debe documentarse también como POS, para cuando las cosas salgan mal. Ningún plan se mantiene inalterable al entrar en contacto con el enemigo.

Los POS no se crean o aprenden de la noche a la mañana. Sin embargo, una vez que los esté utilizando de manera efectiva, este simple proceso de ensayo y documentación, cuando se aplica de manera continua, le permitirá planificar y ejecutar con la rapidez del rayo como una mente

preparada para el ataque.

Disparar, avanzar y comunicar

La agilidad y la velocidad son cruciales para los líderes dado que el ambiente de nuestras empresas cada vez adopta más los atributos de un campo de batalla y son componentes esenciales de una forma de pensar ofensiva. Los líderes SEAL se mantienen alerta gracias a su conciencia de la situación, desarrollando y aplicando sólidos POS, duplicando los componentes críticos e incluyendo la posibilidad de contingencias en su plan y dominando la capacidad de «cambiar de rumbo» en un momento, para probar nuevas cosas sin miedo al fracaso y a los fallos. Esa agilidad permite al líder mantener la velocidad durante una misión. En medio de la acción, una herramienta que utilizan los SEAL para aumentar la agilidad y mantener la velocidad es un proceso de «disparar, avanzar y comunicar» llamado el circuito OODA. «Disparar, avanzar y comunicar» hace referencia a un concepto militar de toma de decisiones tácticas que se resumen en el acrónimo OODA. Acuñado por el difunto coronel de las fuerzas aéreas, John Boyd, esta herramienta sencilla y elegante puede ayudar también a los líderes empresariales a mantener la agilidad y la velocidad en sus decisiones tácticas de negocios.

El acrónimo, que significa «Observar, Orientar, Decidir y Actuar», fue desarrollado para clarificar las rápidas decisiones de vida o muerte durante un combate aéreo. Este proceso es precisamente lo que necesitamos para ejecutar con rapidez en el mundo de los negocios. El circuito OODA es un modelo mental que le obliga a procesar y responder a la información rápidamente. Al hacerlo, llegará a ser muy bueno tomando decisiones al vuelo. Evitará analizar las cosas exhaustivamente o quedar atrapado en las ineficaces soluciones que suelen salir de las decisiones de grupo.

La sencilla pero potente observación de Boyd fue que si usted puede acelerar su propio ciclo de toma de decisiones mientras desacelera el de su oponente, los resultados oscilarán en su favor. Usted acelerará su ciclo con buenos POS, con una macrogestión efectiva y con una toma de decisiones agresiva. Ralentizará el ciclo de sus enemigos (la competencia)

distrayéndolos con velocidad y sorpresa, obligándolos a reaccionar y manteniéndolos a la defensiva. Quien desarrolle con más rapidez el ciclo OODA se llevará la ventaja.

Cuando mi amigo Alden lanzó su producto Perfect Pushup, las otras empresas de fitness que utilizaban mancuernas con asas ni siquiera lo vieron venir. Alden observó su situación y reparó en que este producto inicial había fallado. Orientó sus ideas y sus meneguantes recursos hacia la creación de un producto nuevo y más fácil de utilizar al que llamó Perfect Pushup. Luego se decidió por una estrategia de marketing de respuesta directa que evitaba los canales de marketing habituales de sus competidores y su jugada sorpresa no les dejó tiempo para reaccionar. Mientras sus competidores seguían aferrados a un modelo de distribución tradicional para sus equipos de ejercicios, vendiendo a través de grandes superficies comerciales como Walmart, Target y Sports Authority, Alden fue directamente al cliente a través de anuncios específicos en revistas masculinas y mediante publirreportajes. Enseguida obtuvo ventaja al captar la atención de los consumidores y mantener la presión con nuevos anuncios y una penetración más profunda del mercado con nuevos publirreportajes, reinvertiendo todos los beneficios en el marketing. Hasta que no inculcó cuidadosamente en los consumidores la idea de lo que era Perfect Pushup no colocó el producto en las tiendas junto a los de la competencia. Continuó el proceso OODA, haciendo que su ciclo de decisiones fuera más corto y rápido, mientras sus competidores se quedaban atrás con su ciclo de respuesta más lento.

El líder ofensivo no se dedica a planificar en exceso; más bien, cuando el panorama cambia, como siempre lo hace, cambiará con él utilizando el ciclo OODA, que le enseñaré a utilizar en el apartado Ejercicios.

Pensar en el ataque de forma continua hace que su mente y su espíritu confluyan en un impulso hacia delante, en un esfuerzo activo que le permitirá abordar cualquier cuestión con una inquebrantable confianza en su capacidad de vencer. Mientras sus competidores dedican su energía a protegerse o a compensar sus apuestas contra posibles crisis, usted se centrará en avanzar con intensidad, registrando los cambios y haciendo ajustes sobre la marcha para lograr una ejecución inusualmente eficaz. Gracias a una profunda concentración, avanzará tan deprisa y

sigilosamente que sus enemigos no le verán llegar, ni tampoco cuando los deje atrás para atrapar las oportunidades. ¿Y por qué? Porque usted sigue el Método de los SEAL, esa ventaja que le ayuda a alcanzar el éxito en cualquier situación.

Ejercicios

Radار amarillo

Utilice este ejercicio para practicar el «estado amarillo» de alerta pasiva. Por ejemplo, cuando vaya a un restaurante, asegúrese de que su radar amarillo esté conectado. Explore el entorno fuera del restaurante y sopeso lo que observa. Trate de observar cuánta gente hay, cómo va vestida y busque patrones. Luego busque algo que no encaje en el patrón. Por ejemplo, ¿hay alguien esperando para comer solo? ¿Hay alguien por allí que no parece ir a algún sitio o tener un propósito? Sin volverse paranoico, observe simplemente si hay algo inusual y utilice su instinto para analizar su entorno.

Cuando entre en el restaurante, explore el interior tal como hizo con el exterior. Observe patrones y cualquier cosa que no encaje. Pida que lo acomoden en la parte posterior del restaurante, desde donde pueda observar tranquilamente mientras disfruta de su comida. Lleve un registro mental de las actividades mientras está en el restaurante. Mantenga su estado de conciencia «amarillo» pasivo-alerta durante todo el tiempo que esté allí. Repita este entrenamiento cuando vaya al cine, de compras o al banco, y con el tiempo lo convertirá en un estado elevado de conciencia que le resultará muy útil en casa, en el trabajo, cuando viaje e incluso mientras se esté divirtiendo.

Desarrolle sus Procedimientos Operativos Estándares

Cuando se mantiene una actitud de ataque, uno se está preparando para el futuro y centrándose en su capacidad de actuar rápidamente y sin

problemas llegado el momento. Para identificar qué aspectos de su empresa puede convertir en Procedimientos Operativos Estándares (POE), hágase las siguientes preguntas:

- ¿Qué procesos o actividades ejecuto yo o mi equipo de manera repetida?
- ¿Cuáles son los nodos críticos de esos procesos?
- ¿Qué tareas clave relacionadas con esos nodos críticos son repetibles, mensurables y entrenables?

Escriba a continuación sus Procedimientos Operativos Estándares paso a paso y desarrolle un sencillo plan de entrenamiento para sus operadores. Para obtener el mayor éxito, siga el modelo «gatear, caminar, correr»: al principio busque la precisión en la tarea una sola vez, luego hay que obtener precisión a un ritmo moderado y al final se debe obtener precisión cuando se realiza la tarea a toda velocidad. No olvide duplicar los componentes críticos por si se produjeran problemas inesperados; recuerde que el mundo es caótico y que el destino favorece a quienes están preparados.

El ciclo OODA

El ciclo OODA es una herramienta de planificación rápida; recuerde su propósito original para el combate aéreo. Para los líderes de empresa, la herramienta resulta útil cuando hay presión para tomar decisiones rápidas en un entorno cambiante, como el escenario descrito anteriormente de mi amigo Alden y su Perfect Pushup.

Observe su posición con respecto a la competencia. ¿Cómo le afectarán sus próximos movimientos? Utilice las herramientas adecuadas para tener conciencia de la situación y poder examinar tanto los detalles como el panorama general. Por ejemplo, su producto llega antes al mercado y es de superior calidad; sin embargo, es de la gama de precio alto. Observa que la competencia introduce una imitación con el precio rebajado y usted supone que le tomará la delantera.

Oriéntese hacia la nueva realidad que ha observado lo más rápido que pueda sin mover ficha (todavía). ¿Cuál es su meta? ¿Derrotar a la competencia y recuperar cuota de mercado a cualquier precio, o mantener la calidad, lo cual puede significar explorar nuevos mercados que aprecien el valor y sean menos sensibles al precio, abandonando la línea de productos para explorar una nueva, o encontrar nuevas vías de educar a sus clientes con respecto al valor? ¿Qué efecto tendrá bajar el precio sobre sus márgenes? ¿Cómo responderá la competencia? ¿Iniciará una guerra de precios? ¿Qué supondría eso para su empresa? Orientación significa procesar y analizar la información recogida de forma rápida con relación a su ciclo de planificación normal. En una operación de los SEAL, el ciclo OODA se produce casi en tiempo real. Para una empresa puede significar reducir los ciclos de planificación de meses a días o semanas.

Decida sobre la acción a realizar. Este es el momento clave. Obrar en consecuencia con una buena decisión es mejor que no hacerlo con una gran decisión. De modo que tome una buena decisión, una decisión que acelere su ciclo OODA y que ofrezca al mismo tiempo el potencial de ralentizar la acción de los otros participantes en su juego del gato y el ratón. En nuestro ejemplo, usted decide respaldar su producto con una campaña de información que haga hincapié en la calidad superior y el prestigio que supone usar su producto para diferenciarlo en el mercado. Al mismo tiempo usted registra los derechos de propiedad intelectual y solicita el apoyo de sus clientes leales para que difundan en sus blogs las excelencias de su producto y alerten acerca de las imitaciones.

Actúe y busque feedback enseguida. Siga los blogs de las autoridades en la materia y controle cualquier reacción que pueda producirse en la competencia. Extraiga lecciones de todo lo que observe, reajuste su puesto de observación y continúe repitiendo el ciclo.

ningún resultado.

MOHANDAS GANDHI
activista hindú de los años 20

mente convencido de que a partir de cierta edad si no intentamos crecer en la vida, lo que
no es sin duda cierto en lo que respecta a nuestros cuerpos; si no hacemos nada, el cuerpo
ce, evoluciona, alcanza su cima durante un período y luego empieza a degenerar y a debilitarse
uego con más rapidez. Sin embargo, podemos estimular a nuestros cuerpos para que continúen
cada fase de la vida con la nutrición y las actividades correctas. Lo mismo sucede con nues
ega a estar plenamente desarrollada a mitad de la veintena. Pero ¿qué sucede después?
mejorar constantemente o nos asentamos en el convencimiento de que somos lo que

o de que podemos desarrollar nuestras capacidades mentales más allá de lo que logramos
ana. Este libro se propone enseñarle cómo. A medida que practique su entrenamiento
u vida a nivel profundo hasta que lleguen a ser parte de usted, conformando su realidad ahora
as le servirán durante todo el camino, a menudo de manera nueva y sorprendente, a me
claridad, concentración y el poder de conseguir extraordinarios resultados.

pezar, permítame una observación: la perfección no existe. Todos somos maravillosamen
sí existe el esfuerzo perfecto. Gracias a ese esfuerzo perfecto, alcanzará el éxito con el
mente un fracaso o un revés temporal (recuerde, cada fracaso es una oportunidad de apre
todos los aspectos, irá mejorando. Aunque solo sea un 1 por ciento cada día, con el tie
tados. Se entrenará y practicará diariamente de la manera que sea la correcta para usted.
o, su plan de entrenamiento cambiará para adaptarse a sus nuevas necesidades y al cam
como resultado del trabajo. Examinemos los principios del entrenamiento con más detalle ante
n concreto.

Lento es tranquilo, tranquilo es rápido

No renuncies nunca a un sueño por el tiempo que te llevará conseguirlo.
igual hagas lo que hagas.

EARL NIGHTINGALE
orador y autor motivacional

é con este tipo de entrenamiento integral, pensé que podría acelerar mi desarrollo simpleme
obligué a practicar meditación zen, a asistir a clases de kárate, leí docenas de libros, asisti
dice más entrenamiento físico que nunca. Supuse que cuantas más cosas hiciera, más r
ado. Esta forma de actuar me produjo frustración y agotamiento y tuve que interrumpir el ent

vida. Siente la ligereza de una vida más simple y ve los resultados de concentrarse en un solo punto. Situado al entrenamiento. Comienza a desarrollar control físico y mental y resiliencia emocional. Se siente diferente a los demás, inusualmente seguro y eficaz. Pero la fase «caminar» está planeada para ser un desafío. A través de su entrenamiento en este punto y, por lo general, vuelven a las antiguas costumbres una vez más. El método de desarrollo («correr») consiste en actuar al máximo rendimiento de manera inconsciente. El método de los SEAL no consiste en esforzarse hasta alcanzar cierto destino místico en el que se llega a la mesa redonda. La razón de llamarlo «el Camino» es porque indica la vía a seguir. Proporciona una estrategia, unas tácticas, unas herramientas y motivación. En el Método de desarrollo se trata de realizar ese viaje con creciente conciencia y poder. Cuando se adentra en este camino, se consiguen resultados extraordinarios haciendo cosas normales extraordinariamente bien y al final todo sufre un cambio. La maestría.

Modelo de desarrollo integral

Una vida no examinada no merece ser vivida.

SÓCRATES (469

Los mejores guerreros le invita a incorporar y a adquirir una variedad de competencias que le ayudarán a vivir como un guerrero de élite para alcanzar resultados extraordinarios en su vida. Con el fin de desarrollar esas competencias, este libro le presenta una serie de prácticas, ejercicios y herramientas. «El silencio que fluye en la profundidad» es una técnica o práctica que le ayuda a crear un silencio que le permite cultivar el estado de plena conciencia o de estar alerta. FITS, PROP y SMACC son técnicas directas que utilizan la concentración en el enfoque frontal. También expongo varias prácticas indirectas porque doy por supuesto que ya sabe lo que son o que buscará una guía más detallada para practicar. El yoga, por ejemplo, es una práctica que animo a mis alumnos a seguir con regularidad porque abarca las Cinco Montañas y refuerza muchas competencias como la plena conciencia, el control fisiológico y de la atención, la flexibilidad, el aumento de la fuerza y mucho más. Habrá dado cuenta, algunas de estas actividades son para practicar cuando sea necesario. Son más eficaces si se ejecutan con regularidad, ya sea durante unos minutos o durante más tiempo. Es importante que comience a traducir toda esta información en un plan de entrenamiento integral que se repita mañana y otro por la tarde, cuyo esbozo básico encontrará en el Apéndice 2. Aunque elija cualquier método, asegúrese de que empiece por estos componentes de entrenamiento, que combinará con ejercicios claves en una secuencia diaria que le permitirán centrar sus esfuerzos, al tiempo que los combinará con una potente sesión de entrenamiento. Creo que los rituales matutinos y de la noche son indispensables para mis alumnos porque garantizan el fortalecimiento de las montañas mentales con técnicas fundamentales cada día. El ritual matutino es especialmente efectivo por su estructura para una jornada positiva y energética durante la cual usted estará más propenso a

para desarrollar el fitness funcional y el control corporal.

para desarrollar la concentración y la fortaleza mental.

les: para desarrollar el control emocional y la resiliencia.

para desarrollar la conciencia y la intuición.

es: para desarrollar su espíritu o *kokoro*, fusionando mente y corazón durante la acción.

capacidades abarcan los ocho principios CDS y están tan interrelacionadas que es difícil

en lugar de eso, las combinaré para desarrollar las Cinco Montañas juntas, lo cual a su vez se

s para dominar los principios del Método de los SEAL. En este libro me he centrado fundamen

mental, emocional e intuitiva, reconociendo que al entrenarse en estas capacidades se refuerza

al su espíritu guerrero. No he dedicado mucho tiempo a la montaña física. Sin embargo, obser

dos los planes de entrenamiento incluyen actividad física como un componente necesario.

que incluya actividad física en el entrenamiento CDS es la misma por la que primero enseño

umnos de SEALFIT: es más fácil ver y sentir el progreso, o la falta del mismo, con entrenamien

os (y usted) atraviesen barreras y limitaciones físicas para abrir una senda hacia las otras cu

Además, el entrenamiento físico le ayuda a desarrollar el control sobre su cuerpo, y lo con

table, saludable y potente para toda su vida.

u plan de entrenamiento físico lo insto a que se centre en el fitness funcional, es decir, un

za, vigor, resistencia, capacidad de trabajo y aguante. El fitness funcional le enseña a gestio

física del mundo real, ya se trate de una caminata de treinta kilómetros hasta la cima de

var simplemente hasta casa las bolsas de la compra desde el supermercado. También

el fitness funcional con una práctica somática de mente y cuerpo como el yoga o el tai chi

bilidad y fuerza muscular así como su concentración, su serenidad y su autoconciencia. (E

o abarcan todas las necesidades físicas diarias de su cuerpo y no sustituyen el entrenamiento

Evalúe su punto de partida

La habilidad es aquello de lo que usted es capaz, la motivación determina el esfuerzo y la actitud determina lo bien que lo hace.

Lou
escritor de deportes y entrenador de

antes, pero conviene repetirlo: si desea que se produzca un cambio importante en su vida

en lo que no quiere. Experimentar el fracaso, aunque solo sea el fracaso visualizado o

amente produce una agobiante ansiedad. En cambio, ha aprendido en este libro a experimen

alizando la victoria y enfocando la energía física y mental positiva hacia su consecución. Sin

a, debe saber de dónde parte.

rtado, trabajaremos en una autoevaluación para ayudarle a elegir las herramientas y el

ia usted. Cuando contemple las preguntas, usted mismo sabrá si necesita más desarrollo en

e autoevaluación

A

rutina de entrenamiento funcional completa en el gimnasio o me limito a utilizar algunas máquinas y correr unos pocos kilómetros por mi barrio?

o cómodo y estable en mi cuerpo durante todo el día y durante la actividad física?

z de sentarme quieto durante largos períodos sin sentir incomodidad física?

os criterios de buena salud de mi médico para mi edad?

ciente de lo que como y bebo durante el día o tomo lo que tengo a mano o lo que me quita el

or lo general, exento de lesiones, enfermedades y malestar general, soy capaz de cumplir mi

umplir con mis actividades sociales sin problema?

didado «no» o «quizá» (que en realidad quiere decir no lo sé) a más de tres de estas preguntas

ograma de entrenamiento físico funcional consistente. Le animo a empezar una rutina con

DX durante una hora tres veces a la semana. Si ha respondido «quizá» a unas cuantas pre

ar su rutina actual (se aplican las mismas recomendaciones). Si ha respondido «sí» a la ma

ue lo está haciendo bien. Buen trabajo en este frente; no necesita introducir cambios en su pr

AL

no con regularidad para cultivar mi fuerza mental al igual que lo hago con mi cuerpo?

do a las situaciones estresantes como un piloto de avión, siguiendo con calma el proce

emergencia, controlando mi respuesta?

z de evitar la «parálisis por análisis» tomando decisiones rápidamente en las que confío y pa

z de distinguir fácilmente entre hechos e interpretación de los mismos en cualquier situación

z de perseverar cuando me veo enfrentado a un reto y de no abandonar?

ndido «no» o «quizá» a tres o más de estas preguntas, deberá poner el énfasis en el de

n de entrenamiento. Las herramientas para comenzar son Box Breathing y «El agua qui

desarrollando a continuación su proceso DIRECT con el compromiso de realizar diariamente

eliminando los pensamientos negativos y desarrollando un mantra con carga positiva. Si

er el énfasis en otros aspectos de su entrenamiento sin dejar sus prácticas de desarrollo m

Box Breathing y todos los aspectos del proceso DIRECT.

CIONAL

z de evitar que mis reacciones emocionales negativas tengan como resultado decis

o luego lamento?

ltimas conversaciones, ¿he escuchado más que hablado?

escribir la ropa y la apariencia de tres extraños que he visto esta mañana?

ta juzgar a los demás, evitando de ese modo las situaciones delicadas o sacar conclusiones p
o, por lo general, en paz conmigo mismo, experimento con regularidad momentos de sati

cordar tres momentos de la semana pasada durante los que escuché de verdad a alguien?

ocer o reforzar los momentos o destellos intuitivos o los descarto como algo caprichoso y po

ndido «no» o «quizá» a tres o más de estas preguntas, su intuición permanece dormida

s herramientas principales para ello son: «El agua quieta fluye en la profundidad», el gimnas

a u otra práctica somática.

AL

mento de crisis o indecisión, ¿dispongo de un claro apoyo de valores articulados para manten
es mi propósito y dirijo la mayor parte de mi tiempo y mi energía a lograrlo?

z de ver el «panorama general» y sufrir los retos o reveses con una sonrisa y una actitud pos

puesto y soy capaz de hacer sacrificios para lograr mis metas y cumplir mis sueños?

ue mi vida está dotada de valor?

lo general, el momento presente y estoy en paz?

ndido «no» a dos o tres preguntas de esta categoría, deberá volver a repasar los componente

el segundo principios, dedicando en particular más tiempo a su evaluación MDS y a complet

a central del Apéndice 1. Le recomiendo que revise sus planes principales diarios y semanales

en sus rituales matutinos y de la noche). Luego dedique al menos veinte minutos una vez

a central mensual para asegurarse de que el plan central de la siguiente semana lo est

e hacia sus metas. Igualmente, y una vez al mes, dedique al menos veinte minutos a revisar

anual para poder armonizar y crear el plan central del mes siguiente. De manera adici

e a cultivar una práctica religiosa o espiritual de su elección; si no cultiva la tradición religio

padres, tome una decisión difícil y elija otra. Ya sea un servicio religioso en una iglesia cristia

racticar meditación con actitud atea, la debilidad en este ámbito se soluciona mejor si se

r que le aporte paz y le permita sentir que hay un significado más profundo o un orden superio

caso de tiempo

difícil que puede ser encontrar más tiempo en su ya atareada vida. Aunque pueda parecer

o y centrarse a tiempo completo en el entrenamiento del Método de los SEAL, no es cierto

a.

r tiempo valioso para usted, manténgase al día con respecto a la información que necesita y negativas, echando un vistazo a los titulares de periódicos y prensa online. Si algún artículo le llama la atención, léalo a fondo. Me gusta mirar los titulares de las noticias en Google dos veces al día y el *Wall Street Journal* una vez al día. Puedo, en busca de titulares que afecten a mi vida o que informen sobre tendencias empresariales que puedan afectar personal o profesionalmente. He aquí algunos consejos extras para aquellos que quieren tener un minuto libre a su vida:

Reserve un poco menos de tiempo a la ducha o a leer el periódico matutino o levántese media hora antes de comenzar su ritual matutino, que puede ser de veinte minutos. Incluya yoga u otra rutina de movimiento (cinco minutos), Box Breathing (cinco minutos) y una visualización «El agua quieta fluye en la vida». Concluya con una rápida revisión de su plan del día y quizá con una breve visualización de su día perfecto (cinco minutos).

Cada día, haga una pausa periódicamente para aplicar el ejercicio «¿A qué perro alimenta?» y resulta especialmente eficaz cuando se sienta negativo o cuando esté perdiendo la concentración o el control. Puede hacerlo cuando no tenga más que cinco minutos de pausa para tomarse un café o mientras

se va a comer fuera, utilice su hora del almuerzo para el entrenamiento físico; puede completar un entrenamiento funcional en menos de una hora. Coma en su despacho más tarde o ponga en práctica un ritual de alimentación «cuando lo necesite», tomando pequeños snacks nutritivos durante el día cuando tenga hambre. Haga una pausa intensa de diez minutos a media tarde para recargar las pilas y asegúrese de terminar el día con un estímulo potente. Haga el Box Breathing (cinco minutos) y una breve visualización «Mi futuro yo» (cinco minutos). Después de la cena apague todos los teléfonos y televisores, y practique la comunicación auténtica

En lugar de ver la televisión o navegar por internet, lea un libro. Aunque solo sean quinientos páginas, una buena novela o de un interesante libro de ensayo, le pueden conducir a otro mundo y hacer que se sienta mejor. Es una forma divertida de aumentar su concentración, así como de mejorar su optimismo y mantener la atención de usted mismo.

Antes de irse a la cama realice su ritual nocturno de veinte minutos, que debería incluir: Box Breathing (cinco minutos), ¿cómo se siente? (cinco minutos), escribir su plan de desarrollo para el día siguiente (cinco minutos) y una visualización de cómo la jornada fluye sin esfuerzo mientras usted alcanza sus metas (cinco minutos).

Si no puede encontrar la manera de sacar tiempo para hacer el entrenamiento. Es posible que sea necesario ajustar sus horarios de sueño o de trabajo. Puede que tenga que simplificar su vida suprimiendo cosas o delegando tareas en los demás. Para la mayoría todo consiste en sustituir falta de tiempo por un cambio de actitud. Lo que haga, el entrenamiento MDS cambiará su vida, aportándole calma y concentración y permitiéndole al mismo tiempo darse a usted mismo y a su familia todo el amor y el apoyo que se merece.

Su plan de entrenamiento:

El Método de los SEAL (MDS)

as, elija la cantidad de tiempo de entrenamiento de acuerdo con su experiencia en esa actividad.

si usted es un visualizador experimentado, puede decidir incorporar solamente una breve sesión durante el día, mientras que alguien que no esté familiarizado con el concepto de visualización debe practicar quince minutos o más cada día a fortalecer ese músculo y su fortaleza mental.

su plan de entrenamiento debe consistir en tareas diarias planificadas para la semana.

los tres planes de muestra siguientes. También hay unos cuantos componentes adicionales trimestrales y anuales que hay que incorporar a cada plan. Las tareas diarias de mi plan me ayudan a

para completarlas (la mayoría de ellas son mi entrenamiento físico que es clave para mi estilo de vida profesional, y por lo tanto ocupan la mayor parte de mi entrenamiento diario). Si dispone de menos tiempo, puede

ajuste su plan en consecuencia; haciendo menor hincapié en el entrenamiento físico por ejemplo, o reduciendo el tiempo en una o dos horas. Debo decir, sin embargo, que me asombra la cantidad de tiempo que ahora me toma

haber mejorado en las Cinco Montañas, lo cual me permite pensar y actuar de manera más efectiva en una gran clase de situaciones. Gracias a mi salud física también se ha reducido el tiempo que me toma ir a las

visitas al médico y en recuperación.

Evaluación MDS*	Establecer su punto de referencia	Revisión mensual para introducir cambios/actualizaciones necesarios		x	x	
Visualice su «futuro yo»	Establecer su punto de referencia	5-15 minutos diarios		x	x	
«El agua...»*	Desarrollar su concentración	5-15 minutos diarios		x	x	
Fantasee con un objetivo (o practique la visualización)	Desarrollar su concentración	5-15 minutos diarios		x		
«El centinela en la puerta»*	Desarrollar su concentración en el «enfoco frontal»	1 minuto varias veces al día		x	x	
Dirija su mente*	Desarrollar su concentración en el punto de mira	1 minuto varias veces al día		x	x	
KISS*	Desarrollar su concentración en el «enfoco frontal»	5-15 minutos mensuales		x	x	
El laboratorio de ideas	Blindar su misión a prueba de balas	5-15 minutos cuando sea necesario		x		x

¡Asuma el reto!	Hacer hoy lo que otros no harán	Semanal o mensual	x	x	x	x
Descubra su factor 20X*	Hacer hoy lo que otros no harán	Trimestral o anual	x	x	x	x
Transforme sus emociones*	Consolidar su fortaleza mental	A la medida de las necesidades			x	
Box Breathing*	Consolidar su fortaleza mental	5-15 minutos diarios	x	x		x
Transforme el estrés en éxito*	Consolidar su fortaleza mental	5-15 minutos en función de las necesidades	x	x		
¿A qué perro está alimentando?*	Consolidar su fortaleza mental	1 minuto varias veces al día	x	x	x	
Plantéese objetivos SMART*	Consolidar su fortaleza mental	Comprobar cada día y revisar/actualizar mensual, trimestral y anualmente		x		
Haga de la determinación un hábito	Romper para seguir avanzando	Según sea necesario		x		x
Haga de la variedad un hábito	Romper para seguir avanzando	Según sea necesario		x		x
Vea el 1-4-10-100*	Romper para seguir avanzando	1-2 minutos diarios		x		x

El juego KIM	Aumentar su intuición	5-15 minutos semanales	x					
Agudice sus sentidos	Aumentar su intuición	5-15 minutos semanales	x					
Despierte su intuición*	Aumentar su intuición	5-15 minutos según sea necesario						x
Comunicación auténtica*	Aumentar su intuición	10-30 minutos diarios	x				x	x
Cambie sus palabras, cambie de actitud*	Desarrollar el pensamiento de ataque	Según sea necesario	x				x	x
Radar amarillo*	Pensamiento de ataque, todo el tiempo	Periódicamente	x				x	x
SEALFIT, CrossFit o similar	Fitness funcional	60 minutos, 3-5 veces a la semana	x				x	
Silencio sagrado («El agua quieta...» u otra meditación)*	Plena conciencia, desarrollo de la conciencia	5-15 minutos según sea necesario	x				x	x
Práctica somática (yoga, chi gong, tai chi, danza)*	Plena conciencia, desarrollo de la conciencia	5-15 minutos diarios y hasta 60 minutos 2-3 veces a la semana	x				x	x
Autocharla positiva y mantras*	Autocharla positiva y control de la atención	Según sea necesario	x				x	x

Resumen de las herramientas de entrenamiento»:

Los puntos básicos están señalados con un asterisco. Se trata de componentes clave para todos los niveles del punto en el que se encuentre en su entrenamiento, aunque su experiencia y sus necesidades de frecuencia con que debe incorporarlos.

Los puntos sin asterisco se indican a modo de sugerencias para que usted decida la frecuencia adecuada para la

son días para dedicar a la familia y al descanso. Se trata solo de ejemplos para mostrar diferentes necesidades y obligaciones establecen sus programas de entrenamiento; puede adelantarlo o retrasarlo una o dos horas, o entrenar más durante el fin de semana en lugar de durante su propio horario de trabajo y estilo de vida.

Plan de entrenamiento de Mark

mi entrenamiento total diario es ligeramente superior a cuatro horas debido a mi riguroso entrenamiento físico (hago dos horas de ejercicios físicos cada día), aunque se trata del punto culminante de la hora del almuerzo para entrenar más. Como ejemplo, este programa parece rígido, pero es flexible. Si tengo un día especialmente atareado, hago solamente una sesión de yoga de veinticuatro horas más tiempo a un proyecto de trabajo concreto. Y durante el día puedo variar los horarios de mi agenda y de lo que necesito y quiero practicar. Los fines de semana duermo hasta tarde para ir a un evento de entrenamiento o un proyecto importante. Me gusta dedicar este tiempo a mi entrenamiento sigo con mi ritual matutino y hago una sesión de ejercicios más suave el sábado «entrenamiento activo» el domingo, que puede incluir surf, correr o una larga caminata o un paseo en bicicleta.

añado lo siguiente a mi rutina: desafío 20X; sesión de terapia «chequeo desde el cuello para el cuello»; sesiones de masajes (dos veces); correr una larga distancia, marcha en pelotón (una larga caminata); sesiones de masajes (dos veces); revisión KISS (una vez); chequear la evaluación MDS (una vez); salidas nocturnas una vez a la semana, pero a veces los viajes me lo impiden, así que intento que sean cuatro al mes mínimo. añado lo siguiente: un seminario de fin de semana para desarrollo personal o profesional; un retiro trimestral; una salida de fin de semana largo con mi mujer o mi hijo o con los dos. Continúo haciendo algún tipo de entrenamiento somático cuerpo-mente, como yoga, chi gong, tai chi.

añado lo siguiente: un seminario o retiro de una semana (o más); revisión anual de metas personales y familiares en la familia durante diez o catorce días. Durante mis retiros y vacaciones, sigo entrenando con mi familia en algún donde esté y lo que esté haciendo.

5.30-6.00 a.m.	Ritual matutino					
6.00-6.45 a.m.	Desayuno/Ayudar a Devon a prepararse para el colegio	Desayuno/Ayudar a Devon a prepararse para el colegio	Desayuno/Ayudar a Devon a prepararse para el colegio	Desayuno/Ayudar a Devon a prepararse para el colegio	Desayuno/Ayudar a Devon a prepararse para el colegio	Desayuno/Ayudar a Devon a prepararse para el colegio
7.00- 9.00 a.m.	SEALFIT	Llevo a Devon al colegio/SEALFIT	SEALFIT Strength (1 hora)/SEALFIT Autodefensa (1 hora)	SEALFIT	SEALFIT Fortaleza (1 hora)/SEALFIT Auto-defensa (1 hora)	CrossFit
9.00-12.00 p.m.	Trabajo	Trabajo	Trabajo	Trabajo	Trabajo	Trabajo
12.00-1.00 p.m.	Yoga (30-45 minutos)/ Almuerzo	Box Breathing (10 minutos)/ Caminata consciente (45 minutos)/ Almuerzo	Yoga (30-45 minutos)/ Almuerzo	Box Breathing (10 minutos)/ Caminata consciente (45 minutos)/ Almuerzo	Yoga (30-45 minutos)/ Almuerzo	Comunicación auténtica con Devon mayor parte si no estoy dormido o en un seminario
1.00-5.00 p.m.	Trabajo (tiempo para proyectos especiales)					
5.00-6.00 p.m.	Yoga	Chi gong	Yoga	Chi gong	Ejercicios del equipo de SEALFIT	
6.00-6.15 p.m.	Prácticas in situ: chequeo de «perro del Valor» y visualización de «Mi futuro yo» (15 minutos)	Prácticas in situ: chequeo de «perro del Valor» y visualización de «Mi futuro yo» (15 minutos)	Prácticas in situ: chequeo de «perro del Valor» y visualización de «Mi futuro yo» (15 minutos)	Prácticas in situ: chequeo de «perro del Valor» y visualización de «Mi futuro yo» (15 minutos)	Prácticas in situ: chequeo de «perro del Valor» y visualización de «Mi futuro yo» (15 minutos)	Prácticas in situ: chequeo de «perro del Valor» y visualización de «Mi futuro yo» (15 minutos)
7.00-9.00 p.m.	Comunicación auténtica mientras ceno con mi familia	Cita o compromiso social				
9.00-10.00 p.m.	Lectura y tiempo con Sandy					
10.00-10.30 p.m.	Ritual nocturno					

Entrevista semanal de Melanie

soltera que intenta llegar a fin de mes, Melanie se sentía completamente incapaz de hacer cosas importantes de su vida, especialmente de su familia. Me dijo que antes de conocerme no sabía cómo no fracasar como madre. Sentí que había perdido el control y estaba agotada y asustada», afirmó. Me preguntó de su vida. Me pregunto cuántas madres solteras se encuentran en la misma situación. Mi

do reactivo a un estado consciente, lo cual contribuyó a calmarla más y le aportó confianza, pero no por ello menos importante, su nuevo programa de entrenamiento le hizo pasar un estado mental profundamente negativo y poblado de miedos a otro de seguridad y confianza. Luchado durante mucho tiempo por llegar a fin de mes. Su precaria situación económica le hacía sentir que iba a perder el control de su vida. Mediante la práctica de la actitud positiva («¿A qué puedo aspirar?») comenzó a confiar en sí misma e incluso a ver el futuro con optimismo. Tras unos pocos meses de entrenamiento sus hijos se sienten contagiados por mi renovada energía y la paz que estoy descubriendo. Aunque mi contacto con ellos es limitado debido a mi trabajo, no por ello deja de ser valioso y precioso. Por fin puedo decir que he conseguido lo que quería: «¡Eso que yo quería que podía ser!».

Además de una hora al día de entrenamiento físico durante la semana laboral, más otra hora y cuarenta minutos de otras prácticas MDS diseminadas durante el día. Los miércoles una vecina lleva a su hija y ella puede asistir a una clase de yoga. Desayuna en el despacho cuando llega al trabajo y almuerza en casa. Trabaja y después hace su sesión de ejercicios por las tardes. Algunas tardes sale con los niños a practicar in situ mientras ellos hacen los deberes. Otras tardes está libre y lleva a los niños a practicar yoga cuando los cuida su madre. Los fines de semana son más flexibles y menos estructurados. Añade lo siguiente a su rutina: hacer un desafío 20X; aprender una nueva competencia en C

Además añade lo siguiente: un seminario de fin de semana para desarrollo personal o profesional; visitar un hogar para los sin techo; una escapada de fin de semana con los niños.

Añade lo siguiente: un seminario o retiro de una semana de duración; revisión de metas y celebración de vacaciones con los niños.

6.00-6.30 a.m	Ritual matutino					
6.30-8.00 a.m	Desayuno/Ayudar a los niños a prepararse para el colegio	Desayuno/Ayudar a los niños a prepararse para el colegio	Yoga (1 hora)	Desayuno/Ayudar a los niños a prepararse para el colegio	Desayuno/Ayudar a los niños a prepararse para el colegio	Desayuno/Ayudar a los niños a prepararse para el colegio
8.00-12.00 p.m.	Trabajo	Trabajo	Trabajo	Trabajo	Trabajo	Trabajo
12.00-1.00 p.m	CrossFit (1 hora)/ Almuerzo					
1.00-4.00 p.m	Trabajo	Trabajo	Trabajo	Trabajo	Trabajo	Trabajo
4.00-4.10 p.m	Práctica in situ: «perro del Valor» y respiración (10 minutos)	Práctica in situ: «perro del Valor» y respiración (10 minutos)	Práctica in situ: «perro del Valor» y respiración (10 minutos)	Práctica in situ: «perro del Valor» y respiración (10 minutos)	Práctica in situ: «perro del Valor» y respiración (10 minutos)	Práctica in situ: «perro del Valor» y respiración (10 minutos)
4.10-5.30 p.m	Trabajo	Trabajo	Trabajo	Trabajo	Trabajo	Trabajo
5.30-7.00 p.m	Yoga o actividad con los niños	Yoga o actividad con los niños	Correr o actividad con los niños	Surf o actividad con los niños	Surf o actividad con los niños	Tiempo con los amigos
7.00-9.00 p.m	Comunicación auténtica con la familia durante la cena	Comunicación auténtica con la familia durante la cena	Comunicación auténtica con la familia durante la cena	Comunicación auténtica con la familia durante la cena	Comunicación auténtica con la familia durante la cena	Comunicación auténtica mientras cena con la familia
9.30-10.00 p.m	Ritual nocturno					
10.00 p.m	Hora de acostarse					

Entrenamiento semanal de Jeff

SEALFIT y la academia Mente Invencible mientras trabajaba en Europa. Su trabajo, un puesto altamente estresante, combinado con un enloquecido calendario de viajes, le hizo perder el control y estado físico general, y empezó a trabajar por cuenta propia. También quería mejorar

El físico extraído de SEALFIT, aunque exigente, se fue haciendo patente para Jeff poco a poco. La física mejoraba, alcanzó un nivel que le dio confianza para asistir a un campamento Kokoro por la música, que ahora ejecuta en público. Las lecciones sobre trabajo en equipo, liderazgo y liderazgo que aprendió a través de esas experiencias, según Jeff, nunca resultaron tan tangibles y prácticas en la escuela de negocios o las leyó en docenas de libros sobre liderazgo.

Jeff practica y practica aproximadamente tres horas al día durante la semana laboral. Normalmente se levanta temprano y se alimenta cuando lo necesita durante el día para poder practicar una hora de yoga o meditación por la mañana y una pausa corta por la tarde para dar un paseo consciente o una práctica in situ como él mismo lo que crea necesitar. Los fines de semana son más flexibles y menos intensos. Dado que Jeff a menudo realiza un deporte al aire libre o asiste a un concierto, una reunión familiar o un evento comunitario.

Jeff cada trimestre añade lo siguiente a su rutina: hacer un desafío 20X SEALFIT; aprender algo nuevo en CrossFit o desarrollo mental; asistir a un concierto; leer dos libros (uno de desarrollo personal y uno de negocios); revisar el plan central y sus metas; participar en un proyecto con el programa Big Brother; salir a caminar.

Jeff añade lo siguiente: un seminario o retiro de una semana de duración; revisión del plan central; presentación en público de su música; actividades de voluntariado (múltiples acciones programadas durante los meses) relacionadas con su trabajo con jóvenes desfavorecidos.

5.00-5.30 a.m.	Ritual matutino	Ritual matutino	Ritual matutino	Ritual matutino	Ritual matutino	Ritual matutino
6.00-8.00 a.m.	SEALFIT	SEALFIT	SEALFIT	SEALFIT	SEALFIT	SEALFIT
8.00-12.00 p.m.	Trabajo	Trabajo	Trabajo	Trabajo	Trabajo	Trabajo
12.00-1.00 p.m.	Yoga (1 hora)/ Almuerzo	Meditación (1 hora)/ Almuerzo	Yoga (1 hora)/ Almuerzo	Meditación (1 hora)/ Almuerzo	Yoga (1 hora)/ Almuerzo	Yoga (1 hora)/ Almuerzo
1.00-6.00 p.m.	Trabajo	Trabajo	Trabajo	Trabajo	Trabajo	Trabajo
6.00-6.10 p.m.	Prácticas in situ: «perro del Valor» y respiración (10 minutos)	Prácticas in situ: «perro del Valor» y respiración (10 minutos)	Prácticas in situ: «perro del Valor» y respiración (10 minutos)	Prácticas in situ: «perro del Valor» y meditación (10 minutos)	Prácticas in situ: «perro del Valor» y meditación (10 minutos)	Prácticas in situ: «perro del Valor» y meditación (10 minutos)
7.00-9.00 p.m.	Comunicación auténtica con la familia mientras cenan/práctica de música	Comunicación auténtica con la familia mientras cenan	Comunicación auténtica con la familia mientras cenan/práctica de música	Comunicación auténtica con la familia mientras cenan	Comunicación auténtica con la familia mientras cenan/práctica de música	Comunicación auténtica con la familia mientras cenan/práctica de música
9.00-10.00 p.m.	Lectura (50 minutos)/ Ritual nocturno (10 minutos)	Lectura (50 minutos)/ Ritual nocturno (10 minutos)	Lectura (50 minutos)/ Ritual nocturno (10 minutos)	Lectura (50 minutos)/ Ritual nocturno (10 minutos)	Lectura (50 minutos)/ Ritual nocturno (10 minutos)	Lectura (50 minutos)/ Ritual nocturno (10 minutos)
10.00 p.m.	Hora de acostarse	Hora de acostarse	Hora de acostarse	Hora de acostarse	Hora de acostarse	Hora de acostarse

Mantenga el rumbo

La disciplina es el puente que une las metas y los logros.

un espacio permanente. Es importante reservar un espacio de entrenamiento en casa para practicar los rituales matutinos y de la noche, en el que pueda estar libre de distracciones. El espacio, haga que le sea cómodo y que contenga las herramientas que necesite. La práctica de sus prácticas y será un componente estructural importante de su entrenamiento. Muchos directivos de empresas han tomado medidas para habilitar una sala de entrenamiento para practicar el silencio, yoga y otras actividades de desarrollo. Es una medida muy eficaz para fomentar las prácticas por parte de sus equipos y fomentar la integración.

Yoga. A veces los seres queridos pueden pensar que el tiempo que dedica al entrenamiento es simplemente no entender la necesidad de practicar el yoga o la meditación. Se trata de practicar como si no existieran. Hablar del tema con la familia o, mejor aún, hacer que esta sea la mejor manera de fortalecer el equipo familiar.

Plan motivado. La fatiga o las lesiones, especialmente si se deben al entrenamiento físico, le impiden cumplir su plan. Hacer de la excelencia un hábito y desarrollar aguante (quinto principio) le ayudarán a superar los obstáculos que su progreso se ve truncado. También es importante que revise sus «porqués» con frecuencia. Diariamente, lo cual me motiva a mantener mi entrenamiento enfocado.

Progreso. Algunos días simplemente no se siente diferente ni parece que está haciendo progreso. ¿Por qué tomarse tantas molestias? Para superar ese obstáculo, utilice su plan central a fin de establecer una relación a microobjetivos y metas cuidadosamente elegidos y comprométase con una meta. Cuando se pone sobre lo conseguido y sobre cómo aparece en el mundo con el tiempo, aumentará su confianza. Pronto estará haciendo milagros.

Plan. La novedad se ha evaporado... y ahora ¿qué? Siga insistiendo y esforzándose, incorporando alguna novedad (sexto principio). Cuando haga sus revisiones trimestrales y anuales, renueve su entrenamiento refrescando su plan. Intente una práctica nueva o aprenda una nueva competencia. Mantenga su rutina y comprométase con nuevas metas.

Grupos. No tiene por qué hacerlo solo. Encontrar un compañero de natación o un grupo de entrenamiento es bueno para el compromiso y para asegurarse la fortaleza del equipo. Esto ha sucedido especialmente en la comunidad online *Mente Inquebrantable* y ha ayudado realmente a los alumnos a seguir con el programa.

¿PUEDE DESEMPEÑAR LOS NIÑOS

Los participantes de mi programa *Mente Inquebrantable* han comunicado haber experimentado avances muy importantes con la práctica de algunos de los principios más sencillos de este libro. La mayoría, si no todas, de las prácticas MDS practican en familia o para que los niños lo hagan por su cuenta. Entre las más beneficiosas para los niños se encuentran:

• La práctica de la respiración auténtica para una relación más estrecha y un entendimiento más profundo y que demostrará ser una herramienta poderosa para lograr que sus hijos actúen de acuerdo con sus valores.

• La práctica de «¿está alimentando?» para mantener una actitud mental positiva.

• Las prácticas de «enfoco frontal» (como ciclos de respiraciones profundas y desarrollo de principios) para generar confianza y valores.

• La práctica de la respiración funcional a fin de enseñar a los niños a utilizar la respiración para aumentar el autocontrol, desarrollar la confianza y la fuerza.

tienen rival en el área de la eficacia de equipos. Pero más allá de técnicas y tácticas, no es la potencia colectiva de individuos empeñados en el autocontrol, tal como lo hemos venido haciendo, así, por muy poderoso que sea cada operador especial, nunca hacemos nada solos. ¿Hay un equipo ganador funcionando a toda máquina? La sinergia entre los compañeros, la confianza compartida y de misión común era palpable, ¿verdad? Todo el mundo se sentía feliz, satisfecho al ver la capacidad de superar tareas en apariencia insuperables. Lamentablemente, como habrá adivinado, esto no es frecuente. Si ha vivido la experiencia de un equipo de élite una vez, ha sido afortunado. A pesar de ser el jefe de una industria multimillonaria centrada en la creación de equipos, ¿por qué la mayoría de

la respuesta es la falta de empeño en el autocontrol de los integrantes. Sin embargo, un equipo de élite es simplemente un grupo de personas operando a nivel de élite. Los individuos son tan solo un tercio, la cultura y el espíritu de equipo es otro tercio, y las estructuras y el apoyo de la organización es el último tercio. Queremos poner en práctica al completo el Método de los SEAL a nivel de equipo y de organización. Espero tener un día la oportunidad de escribirlos. Mientras tanto, quiero hablar brevemente del yo dentro del equipo: ¿cómo puede comenzar a operar el cambio dentro de usted personalmente y cómo puede este tener un efecto positivo en su equipo?

Si se preocupa por su conciencia y sentido del yo, se desarrollará más deprisa en un equipo que en uno de élite. Todos tenemos equipos —familias, grupos sociales y equipos de trabajo— y pasamos mucho tiempo en ese tiempo de entrenamiento. Tanto si ocupa un puesto directivo como si no, aplique los principios analizados en este libro en su equipo. Ejercicios de respiración, visualización y planificación son grandes vías para ejercer un efecto positivo en su experiencia de equipo. Busque oportunidades para poner a prueba sus crecientes capacidades de concienciación. Aplique el Método de los SEAL. Y siempre que convenga, ponga como modelo el Método de los SEAL ante su equipo. Comparta sus entrenamientos y sus experiencias con ellos; permítales que vean lo útil que está resultando. Usamos nuestros equipos como tiempo para «trabajar en nosotros mismos» mientras «trabajamos» con los individuos, contribuimos a la cultura del equipo como una fuerza de élite. A su vez, ello hace que el rendimiento en una espiral ascendente de éxito individual y de equipo.

Trabaja con total sinceridad

Los modelos de liderazgo hacen hincapié en la importancia de transmitir una visión poderosa de la realidad, escucharlos es mucho más efectivo para ganarse su confianza. Compartir una gran idea es una gran duda un punto de encuentro en torno al cual crear la cultura de equipo, pero recuerdo que una gran idea es una visión de manera diferente, según sus puntos ciegos y TDO (Trasfondo de Obvidades). Si usted no puede compartir realmente una experiencia común a nivel interno conduciendo a la mala comunicación, lo cual a su vez agudiza la falta de entendimiento y la desconfianza, entonces que falle el compromiso. Por lo tanto, comunicarse de forma efectiva con sinceridad y sin crítica del equipo. Para que un equipo desarrolle confianza debe existir la obligación de comunicarse como una estructura para facilitarlos. En los SEAL, las estructuras que utilizamos son el info

una reunión lo antes posible en cuanto termine la misión. El jefe del equipo será, por supuesto, quien se puede nombrar a cualquier otra persona. Haga que todo el mundo intervenga por turnos, dando los miembros del equipo a que digan algo (a veces los más callados realizan las aportaciones). Que haya ocurrido en la misión, ya sea bueno, malo o feo, se pone sobre la mesa para una discusión personal y de equipo, lecciones aprendidas, meteduras de pata así como progresos e incidentes ocurrido de manera espontánea durante la misión. También es posible fragmentar los temas para discutirlos simplemente pasando de uno en uno y ver qué pasa.

El mundo acepta y se esfuerza por no tomarse las cosas a nivel personal; los egos se dejan en la reunión posterior sobre el comportamiento personal se queda ahí a menos que sea necesario a nivel de organización. Los nuevos compañeros aprenderán a confiar en el equipo cuando tanto a los líderes del equipo como a todos los compañeros. Si la reunión deriva hacia un ataque debe emplear el ejercicio «¿A qué perro estás alimentando?» (o cualquiera que funcione para salir al terreno positivo) y volver inmediatamente a centrarse en los hechos.

En cada punto para buscar formas de mejorar a nivel individual, de equipo u organizativo. En otras palabras, no es una sesión de peleas. El tiempo se emplea juiciosamente apuntando siempre a mejorar al equipo.

Identifique acciones pendientes y organice su seguimiento introduciendo cambios en los planes de acción en los procesos operativos, administrativos o logísticos.

La reunión posterior a la misión del equipo fue una de las herramientas clave que introduje en el equipo cuando me uní a ellas en el período previo a los Juegos Olímpicos de Londres 2012. Cuando me contrataron para trabajar en las áreas de comunicación con su personal de coaching y problemas de confianza internos; durante más de un par de semanas seguidas, e iban a verse diariamente durante más de dos meses. El equipo estaba acostumbradas a rendir al máximo, pero como equipo les faltaba todavía cinco segundos para ganar la medalla.

Para ganar, animé a la atleta con más experiencia del grupo, Jennie Reed, a que asumiera el papel de líder, sincera y directamente con el personal de coaching. Además, reservamos un momento del día para el entrenamiento para comentar la jugada; primero solo con las atletas y luego con los coaches con el objetivo de sentirnos impotentes —dijo Jennie al equipo—, sentémonos e imaginemos lo que necesitamos para que nuestro entrenamiento resulte efectivo y consigamos esos cinco segundos.» Pidió a sus compañeras que prepararan un programa de entrenamiento revisado para presentarlo a los entrenadores.

Las conversaciones de sus reuniones pasaron de: «Los entrenadores nos obligan a hacer cosas que no estamos haciendo exactamente lo que creemos que tenemos que hacer para conseguir ese cinco segundos de la medalla». Aprendieron a no temer los fallos y los conflictos cuando estos se producían en el momento. Ignoraban sus miedos al fracaso y a la incertidumbre; en cambio, trabajaban con la energía para ganar. «Ganarlo, si lo hacemos juntas».

Al llegar a Londres para los Juegos Olímpicos, el desvalido equipo tenía ya un nivel de confianza en sí mismas y por el grupo. Asombraron al mundo (y a sí mismas) al derrotar ampliamente a la favorita de la continuación obtuvieron la medalla de plata frente a Gran Bretaña. «Lo que hemos aprendido es que no hay necesidad de constitución, tradición o doping para tener un rendimiento excepcional. Si se presta atención a los detalles es posible hacer grandes progresos como este», me dijeron más tarde. Su asombrosa actuación fue el resultado de un trabajo personal y de equipo.

Personal Gold

EPILOGO

Lidere con el corazón

No importa cuán estrecho sea el camino, ni cuán cargada de castigos la sentencia, soy el amo de mi destino, soy el capitán de mi alma.

WILLIAM ERNEST HENLEY (1849-1903), poeta y crítico británico

Cuando se emprende el camino hacia el autocontrol, uno se está comprometiendo con la verdad para desarrollar a continuación la sabiduría, lo cual conduce a liderar con el corazón. Aunque se llega a la verdad mediante el perfeccionamiento del intelecto, la sabiduría y el corazón se hallan a través del valor moral. Arriesgarse a sufrir pérdidas y fracasos forja el valor moral; acometer retos nos permite descubrir nuestro auténtico yo. Aunque he acometido retos y me he enfrentado a la pérdida y el fracaso durante mi vida, he aprendido inmensamente de ambos. Ahora le toca a usted intentarlo.

El tipo de cambio de paradigma global al que nos enfrentamos y el trabajo requerido para cambiar de rumbo son demasiado abrumadores para esperar que surja un líder político, espiritual, académico o guerrero que nos saque de este desastre.

No, debe ser un esfuerzo a nivel individual, sistémico y de equipo, en el que nos unamos todos en pro del honor, el valor y el compromiso. No se trata solamente de su equipo, sino del EQUIPO de toda la raza humana. ¿Qué inspiración puedo ofrecerle para guiarlo en su avance? ¿Qué le parece apoyarse en el Método de los SEAL?

1. Sé por qué estoy haciendo lo que hago. No permitiré que los vientos del dolor o del placer me desvíen de mi rumbo ni dejaré que los deseos de los otros me distraigan de mi propósito. Asumo el riesgo, la pérdida y el fracaso como compañeros necesarios y maestros de mi viaje.

2. Venceré en mi mente antes de vencer en la palestra. Me he comprometido a alcanzar el autocontrol.

3. Cuando se presente un problema, lo asumiré, haré lo que tenga que hacer y luego pasaré a la siguiente tarea. Sé que soy capaz de solucionar muchas más cosas de las que pienso.

4. Muestro integridad y autenticidad de pensamiento, palabra y obra, cuando estoy solo, con mis compañeros de equipo y dentro de los «sistemas» que definen mi vida.

5. Nunca rehúyo las tareas duras del liderazgo, pero me retiro cuando le corresponden a otros. No busco el poder, la gloria, el dinero o la fama sino la experiencia para liderar y servir durante mi viaje hacia el autocontrol.

6. Lo que me impulsan son mis pasiones y propósitos, no la necesidad de cargos o elogios.

7. Acometo desafíos y me esfuerzo por alcanzar el autocontrol, con el deseo de forjar poder mental para ganarme un tridente de respeto cada día.

8. Nunca dejo el entrenamiento ni abandono una operación, y jamás dejo tirado a un compañero.

9. Reconozco y soy consciente de mi sabiduría interior, tratando siempre de aumentar mi conciencia; erradicar los pensamientos erróneos y cultivar una fuerte conexión entre la mente, el cuerpo y el espíritu.

10. Me esfuerzo por seguir siendo innovador, creativo y orientado al ataque en mi acercamiento hacia todas las cosas. No temo el fracaso y no rehúyo el riesgo. Siempre estoy aprendiendo y creciendo.

11. Me entreno de forma realista y agresiva, y vuelvo a menudo a los puntos básicos. No doy nada por sentado y trabajo incansablemente para perfeccionar mis competencias y así poder conseguir extraordinarios resultados.

Un día, no hace mucho, Glen Doherty y yo estábamos rematando una conversación sobre entrenar en el cuartel general de SEALFIT. Como antiguo SEAL y uno de mis mejores entrenadores de personal, a Glen le apasionaban nuestros programas, pero se ganaba la vida como profesional contratado por la CIA. «¿Cuándo vas a volver a tu lugar favorito, Glen?», pregunté. «Termino el miércoles —dijo—. Espero que este sea mi último trabajo.»

«¿De veras? ¡Eso sería estupendo!» Mi voz dejaba traslucir la esperanza de que Glen dejara pronto aquel trabajo. Después de veinte años como SEAL y contratista de «otra agencia», ya había dado y arriesgado mucho. Tenía un gran corazón y vivía a fondo hasta el último enunciado del Método de los SEAL que acabo de esbozar, pero me tenía preocupado.

«Sí, me estoy cansando de esta basura. Quiero sentar la cabeza y empezar algo nuevo», dijo Glen. Fue la última vez que lo vi. El 12 de septiembre de 2012 recibí un mensaje de nuestro común amigo Brandon Webb, autor de *The Red Circle*: «Malas noticias, han matado a Glen en Libia», decía escuetamente. Yo estaba enterado del alboroto en Bengasi sobre el supuesto vídeo que ridiculizaba el islam, pero que una multitud invadiera la embajada me sorprendió. Estados Unidos suele ser bueno garantizando la seguridad de sus destacamentos diplomáticos. Mi equipo y yo nos quedamos destrozados por las noticias y tratamos de saber qué había pasado. Me enteré de que aquel fatídico día, Glen, como yo esperaba, defendió el código del guerrero reforzando así la ética del valor de todos nosotros. Aunque mientras escribo siguen apareciendo nuevos detalles, Glen y su compañero de equipo, Ty Woods, también antiguo SEAL, oyeron disparos mientras estaban tranquilamente sentados en su casa de Bengasi. También oyeron por su radio las llamadas de socorro del personal de la embajada, e imagino que tardaron un segundo en decidirse antes de comunicar a su jefe sus planes y saltar a su vehículo. Cogiendo armas de los guardias de seguridad libios que huían, Glen y Ty se abrieron paso a la fuerza hasta la embajada y liberaron a dieciocho norteamericanos. Cuando la embajada estuvo por fin segura después de cuatro horas de tiroteo, regresaron a la seguridad de su casa. Desgraciadamente, les siguieron los militantes que habían ocupado la embajada, y estos dos guerreros lucharon valientemente durante otras diez horas en una proporción de cien contra uno hasta que un mortero acabó con su último reducto.

Glen es un ejemplo y su espíritu impregna este libro. Lo que pasó en Bengasi está todavía por aclarar. Pero Glen y otros auténticos guerreros como él nos enseñan lo importante que es liderar con el corazón, arriesgándolo todo para hacer lo correcto. Puede que usted no corra riesgo de muerte, pero si actúa cada día como si su vida dependiera de ello, si se

prepara para esos momentos en los que hay que rendir haciendo de la excelencia un hábito y viviendo de acuerdo con las normas más elevadas, podrá obtener los mismos extraordinarios resultados que generaciones de héroes antes de usted han obtenido. Hagamos que el sacrificio de estos guerreros sea nuestra llamada de alerta; honrémosles a ellos y a nosotros mismos, y demos un paso al frente. *¡Hooyah!*

APÉNDICE 1

Plan central

Comprobar el progreso de sus planes centrales de manera regular le permitirá tomar medidas KISS cada día. No perderá el tiempo en nada que no esté dirigido hacia sus metas. Cuando consiga estar completamente centrado cada día, semana, mes, trimestre y año en esas dos o tres cosas principales que se corresponden con su pasión, propósito y misión, sus pensamientos y acciones se armonizarán de manera natural. Y cuando esté en armonía, será más fácil conseguir victorias, lo cual se traducirá en confianza que, a su vez, favorecerá sus esfuerzos por simplificar y así sucesivamente en un creciente ciclo de éxitos. Fotocopie estas hojas todas las veces que sea necesario. En cada una no olvide poner la correspondiente fecha, mes, trimestre o año.

Plan central diario/semanal para

Lo más importante (la cosa más destacada que conseguiré este día y/o semana):

Tareas prioritarias (que debo realizar hoy o esta semana):

Proyectos (en lo que trabajar un poco como mínimo cada día):

Contactos (llamadas/emails a personas con las que necesito contactar):

Hábito (en qué estoy trabajando esta semana y cómo):

Notas, ideas e inspiraciones (cualquier idea que haya surgido durante el ritual matutino que se encuentra en el Apéndice 2):

Plan **central** **trimestral** **para**

Lo más importante (la cosa más destacada que conseguiré este trimestre):

Los 3 objetivos principales de este trimestre:

Las 3 tareas principales de cada objetivo:

Principales contactos a hacer:

Nuevo hábito a integrar:

Notas, nuevas ideas e inspiraciones:

Plan **central** **anual** **para**

Propósito/Visión para mi vida (desarrollar y ajustar a medida de su evolución):

Visión para mi empresa o profesión (desarrollar y ajustar a medida de su evolución):

6 valores principales (qué puedo hacer este año para aproximarme a ellos):

3 metas principales para mi vida (desarrollar y ajustar a medida de su

evolución):

3 metas principales para los próximos tres años (desarrollar y ajustar a medida de su evolución):

3 metas principales para este año:

Cosas obligatorias que hay que hacer para lograr mis 3 metas principales:

20 contactos principales por hacer:

Nuevo hábito que debo integrar:

Notas, ideas e inspiraciones (lista tener/ser/hacer):

APÉNDICE 2

Rituales de poder

Rrealizar estos rituales de poder todos los días y en función de las necesidades (se pueden ajustar ligeramente para utilizarlos antes o después de un evento importante, según corresponda) ayuda a entrenar la mente para comenzar y terminar cada día y cada reto importante en un estado de «zona de rendimiento» poderosa y positiva.

RITUAL MATUTINO

Cuando se despierte por la mañana, lo primero que hará es beber un gran vaso de agua y luego sentarse cómodamente con su diario en un lugar tranquilo, preferentemente el espacio dedicado a su trabajo de reflexión y visualización; acto seguido, hágase las siguientes preguntas para potenciar la generación de poder.

Escriba todo lo que se le ocurra.

- ¿A qué y a quién estoy agradecido hoy?
- ¿Qué me apetece y espero hacer hoy con ilusión?
- ¿Cuál es mi objetivo? ¿Me conectan con él mis planes de hoy?
- ¿Cómo puedo avanzar hacia mis metas hoy?
- ¿A quién puedo recurrir, servir o dar las gracias hoy?
- ¿Siguen estando armonizadas mis metas con mi propósito?

A continuación, dedique cinco minutos como mínimo al Box Breathing y otros cinco minutos al menos a practicar movimientos conscientes (algunos días yo los practico hasta una hora). El yoga es mi favorito, pero el tai chi,

el chi gong o caminar en meditación también sirven. Por último, antes de empezar la jornada, revise su plan central para el día. Haga los ajustes necesarios para asegurarse de que se corresponde con las respuestas a las preguntas matutinas y reserve tiempo en su programa para el entrenamiento o trabajar en un proyecto importante.

RITUAL DE LA NOCHE

Antes de irse a dormir, siéntese cómodamente con su diario en un lugar tranquilo, preferentemente el espacio dedicado a su trabajo de reflexión y visualización; a continuación hágase las siguientes preguntas para potenciar la generación de poder.

Escriba todo lo que se le ocurra.

- ¿He estado «sintonizado» hoy y dentro de la zona de rendimiento? o, por el contrario, ¿he estado «desconectado» y «fuera de onda»?
- ¿Qué ha pasado para tener esa sensación?
- ¿Cuáles han sido las tres cosas positivas más importantes que he realizado o que han sucedido hoy? ¿Qué he aprendido de ellas?
- ¿Existen problemas sin resolver que mi subconsciente podría ayudarme a resolver esta noche?
- ¿Qué ha salido mal hoy y cuál es la lección positiva a extraer?

A continuación, debe inducir un estado de meditación haciendo respiraciones profundas o utilizando el Box Breathing; ahora podrá entrar en su gimnasio mental y revisar sus metas principales, continuando con el trabajo de visualización que tenga en marcha. Mientras esté en su gimnasio mental, plantee las preguntas o los problemas que le estén molestando a su consejero o a su subconsciente. Preste atención a sus sueños y a los pensamientos que tenga al despertarse; por lo general, ahí encontrará la respuesta.

RITUAL PREEVENTO

Utilice este ritual cuando se enfrente a una misión, una competición o un desafío importante y sencillamente tenga que rendir al máximo. Cuando se haya acostumbrado, este puede ser un ejercicio de cinco minutos con un gran impacto sobre su rendimiento. Al principio, a medida que se vaya acercando el momento del evento (en función de la duración y la dificultad del mismo, puede tratarse de días, horas o minutos antes del inicio), tome medidas para evitar las distracciones externas (algunos eventos, como una carrera o ejercicios, tienen una hora de inicio conocida; otros no, pero este principio se aplica a cualquier situación). De manera que encuentre un espacio tranquilo en el que pueda estar solo, por ejemplo sentado en su coche o en una habitación tranquila. Si se encuentra en una zona llena de gente, siéntese y cierre los ojos, y la gente lo dejará en paz. No se preocupe por lo que piensen los demás; posiblemente tendrán envidia de que tenga el valor de cuidarse en lugar de participar del habitual parloteo nervioso antes de cualquier evento.

A continuación, realice una visualización de «reconocimiento» para evaluar su actuación en el evento y examinar a su contrincante. Este puede ser un adversario real, otros competidores o incluso su junta directiva. En esta visualización, contémplese dominando la situación, totalmente al mando, y vea a sus competidores capitulando, felicitándolo o como seres débiles e ineficaces; lo que se corresponda con la situación. Consiste básicamente en que usted se vea poderoso y superando el desafío, y que vea a los adversarios débiles y fácilmente vencidos. Es importante hacer ambas partes de esta visualización porque tendemos a conceder a nuestros adversarios o a los retos más poder del que merecen; debemos bajarles los humos y desarrollar más confianza en nosotros mismos. Concéntrese en su fisiología y psicología durante cada etapa del evento a medida que este vaya desplegándose en su mente. Haga respiraciones profundas durante este reconocimiento. Así se crea el marco idóneo para el resto del ritual.

A continuación revise sus metas y su estrategia para la misión o el desafío. Véase a usted mismo acometiéndolo con facilidad. Vuelva a comprobar su estrategia con respecto a la realidad del momento: ¿sigue siendo KISS? ¿Existe alguna modificación de última hora que necesita

hacer? ¿Existe algún modo de simplificarlo aún más? ¿Está preparado para los imprevistos con planes para casos de emergencia? Por último, inicie un diálogo interno con un mantra poderoso para mantener un pensamiento, discurso, postura y actitud mental positivos mientras termina su ritual preevento y se lanza a la acción.

RITUAL POSTEVENTO

Empiece por el ejercicio «Vea el lado bueno» del capítulo «Sexto principio». Cuando lo haya completado, reoriente su atención hacia la nueva misión o el nuevo desafío y vuelva a concentrarse en su planificación y entrenamiento. Debe consistir en un proceso iterativo, pero en este ritual postevento puede empezar con algunas ideas anotadas sobre lo que viene a continuación. Cuando yo competía en los Open CrossFit Games, tenía que pensar atentamente en si elegía hacerlo de nuevo; el tiempo que exigen de entrenamiento es intenso y me hacía desviarme un poco del modelo de entrenamiento físico SEALFIT. Esta corrección de rumbo postevento puede poner de manifiesto muchas cosas interesantes. ¿Qué pasa si aceptas voluntariamente un reto como una competición Iron Man, pero en realidad no disfrutas del proceso ni del evento? ¿Harías otro Iron Man solo porque puedes hacerlo? Yo no desperdiciaría la vida entrenando para algo que no disfruté cuando lo hice por primera vez. ¿Qué otra meta u otro desafío 20X puede fijarse?

En una iniciativa empresarial, puede que no haya acertado al primer intento. ¿Volverá a probar lo mismo de nuevo? En ese caso, ¿qué ajustes introducirá? La mayoría de las iniciativas empresariales necesitan tres o más intentos hasta encontrar el modelo de productos o de ingresos que funcione. Resituarse, reflexionar y reenfocar sus esfuerzos le ayudará a seguir intentándolo y a avanzar hacia las metas correctas. Asegúrese de reconectar con sus razones durante este proceso y de ir directamente en pos de su meta, a fin de cobrar un nuevo impulso y poder darlo todo cuando regrese al terreno de juego al día siguiente.

APÉNDICE 3

Referencias bibliográficas de *Pensar como los mejores guerreros*

A continuación encontrará una lista de libros que me han resultado útiles durante mi viaje y que espero que usted también disfrutará. No aparecen en ningún orden particular salvo por categoría tal como se indica.

FILOSOFÍA DEL ÉXITO Y DEL LIDERAZGO

Unbeatable Mind de Mark Divine

A Theory of Everything de Ken Wilber

Man's Search for Meaning de Viktor Frankl (*El hombre en busca de sentido*, Barcelona, Ed. Herder, 1991)

Think and Grow Rich de Napoleon Hill

The Law of Success de Napoleon Hill

Awaken the Giant Within de Anthony Robbins

Being Peace de Thich Nhat Hanh

The Yoga Sutras de Patanjali

As a Man Thinketh de James Allen

The Silva Mind Control Method de José Silva

The Power of Now de Eckhart Tolle (*El poder del ahora*, Ed. Gaia, Madrid, 2007)

Grandfather de Tom Brown Jr.

The 4-Hour Workweek de Timothy Ferriss

The Talent Code de Daniel Coyle

The Soul of Leadership de Deepak Chopra (*El alma del liderazgo*, Madrid, Aguilar, 2012)

Leadership and Self-Deception de Arbinger Institute
In Search of the Warrior Spirit de Richard Strozzi-Heckler
Unleash the Warrior Within de Richard J. Machowicz
Thoughts of a Philosophical Fighter Pilot de James B. Stockdale
On Killing del teniente coronel Dave Grossman
Book of Five Rings de Myomato Musashi
The Art of War de Sun Tzu (*El arte de la guerra*, Barcelona, Ed. Herder, 2012)
The War of Art de Steven Pressfield
Ageless Body Timeless Mind de Deepak Chopra (*Cuerpos sin edad, mentes sin tiempo*, Barcelona, Ed. Zeta Bolsillo, 2009)
The Answer to How Is Yes de Peter Block
The Present de Spencer Johnson
An Invented Life de Warren Bennis
Jacob the Baker de Noah benShea
7 Habits of Highly Effective People de Stephen R. Covey
The Story of Philosophy de Will Durant
Thinking, Fast and Slow de Daniel Kahneman
Flow de Mihaly Csikszentmihalyi
Abundance de Peter Diamandis y Steven Kotler

KOKORO Y ESPÍRITU GUERRERO

The Fighter's Mind de Sam Sheridan
Mind Power de Kazumi Tabata
Karate-Do: My Way of Life de Gichin Funakoshi
One Day One Lifetime de Tadashi Nakamura
The Warrior Ethos de Steven Pressfield
Born to Run de Christopher McDougall (*Nacidos para correr*, Barcelona, Ed. Debate, 2011)
There Is a Spiritual Solution to Every Problem de Wayne W. Dyer
Light on Yoga de B. K. S. Iyengar
Light on Pranayama de B. K. S. Iyengar
Zen Mind, Beginner's Mind de Shunryu Suzuki

Three Pillars of Zen de Philip Kapleau

Awakening Spirits de Tom Brown

The Intuitive Warrior de Michael Jaco

Warrior Mindset de Michael Asken

Living the Martial Way de Forrest E. Morgan

Essential Spirituality de Roger Walsh

Gates of Fire de Steven Pressfield

* Grito de guerra característico de los Navy SEAL equivalente al *Oorah* de los marines o al *Hooah* del ejército de Estados Unidos (*N. del T.*).

* Texto extraído de la página <NAVISEAL.com>: [El Factor 20X] es ese momento decisivo en que usted descubre que es capaz de hacer mucho más de lo que previamente se había permitido experimentar. (*N. del T.*)

Mark Divine formó parte del cuerpo de los Navy SEAL durante veinte años, y se retiró con el grado de comandante. Neoyorkino de nacimiento, cursó un MBA en la Universidad de Nueva York. Es el fundador de SEALFIT, NavySeals.com y U.S. CrossFit, y ha impulsado seis iniciativas empresariales multimillonarias. Después de haber preparado a miles de aspirantes para ingresar en Navy SEAL y en Operaciones Especiales, con un 90 por ciento de éxito de ingresos, ahora forma a todo tipo de personas en los ocho principios del Método SEAL. Es autor de *8 Weeks to SEALFIT* y *Unbeatable Mind*. Vive en Encinitas, California, junto a su mujer Sandy y su hijo Devon.

Allyson Edelhertz Machate (allymachate.com) es fundadora de Ambitious Enterprises, una empresa que ofrece asesoría y servicios editoriales a escritores, editores y agentes.

Los libros de Conecta están disponibles para promociones y compras por parte de empresas, en condiciones especiales para grandes cantidades. Existe también la posibilidad de crear ediciones especiales, incluidas ediciones con cubierta personalizada y logotipos corporativos para determinadas ocasiones. Para más información, póngase en contacto con:

edicionesespeciales@penguinrandomhouse.com

Edición en formato digital: noviembre de 2014

© 2013, Mark Divine

© 2014, Penguin Random House Grupo Editorial, S. A. U.

Travessera de Gràcia, 47-49. 08021 Barcelona

© 2014, Javier Fernández de Castro, por la traducción

Diseño de portada: Nicolás Castellanos

Fotografía de portada: © Corbis

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

ISBN: 978-84-16029-31-0

Composición digital: M.I. maqueta, S.C.P.

www.megustaleer.com

Índice

Pensar como los mejores guerreros

Agradecimientos

Nota para el lector

Introducción: Liderar desde el campo de batalla

Primer principio: Establezca su punto de referencia

Adopte una postura

Averigüe cuál es su meta

Asuma el riesgo, la pérdida y el fracaso

Ejercicios

Segundo principio: Desarrolle el enfoque frontal

Prepare su mente

Visualice su objetivo

Defina la misión

Simplifique el campo de batalla

Ejercicios

Tercer principio: Blinde su misión

Elija objetivos con alto valor

Explore sus opciones

Comunique la misión

Implíquese a tope en la misión

Ejercicios

Cuarto principio: Haga hoy lo que otros no

Encuentre su factor 20X

Acéptelo sin rechistar aunque sea un asco

Construya las tres D (Disciplina, Dinamismo y Determinación)

Ejercicios

Quinto principio: Consolide la fortaleza mental

Controle su respuesta

Controle su atención

Desarrolle resiliencia emocional

Establezca metas efectivas

Visualice intensamente

Ejercicios

Sexto principio: Rompa para seguir avanzando

Ponga en práctica un compromiso total

Cometa errores cuanto antes

Busque oportunidades ocultas

Innove y adáptese rápidamente

Ejercicios

Séptimo principio: Fomente su intuición

Expanda su conciencia

Aumente su percepción sensorial

Descubra su trasfondo de obviedades

Ábrase a la sabiduría interior

Ejercicios

Octavo principio: Manténgase siempre a la ofensiva

Desarrolle una confianza inquebrantable

Active su radar

Haga lo imprevisible

Ejecute con velocidad y agilidad

Ejercicios

Entrenarse según el Método de los SEAL

Lento es tranquilo, tranquilo es rápido

Modelo de desarrollo integral

Evalúe su punto de partida

Su plan de entrenamiento: el Método de los SEAL (MDS)

Mantenga el rumbo

El «yo» en el equipo

Epílogo: Lidere con el corazón

Apéndice 1: Plan central

Apéndice 2: Rituales de poder

Apéndice 3: Referencias bibliográficas de *Pensar como los mejores guerreros*

Notas

Biografías

Créditos