

Steven Kotler & Jamie Wheal

Autores bestseller del New York Times

ROBAR EL FUEGO

Cómo las grandes empresas de Silicon Valley, los ejércitos
y los científicos inconformistas están revolucionando
la forma en la que vivimos y trabajamos mediante
los estados alterados de conciencia.

SIRIO



La información contenida en esta obra tiene una finalidad estrictamente educativa. Este libro no pretende sustituir el consejo médico, legal o pastoral de los profesionales acreditados. Si el lector desea aplicar cualesquiera ideas contenidas en esta obra, lo hace bajo su exclusiva responsabilidad.

Título original: *Stealing Fire: How Silicon Valley, the Navy SEALs, and Maverick Scientists Are Revolutionizing the Way We Live and Work*

Traducido del inglés por Francesc Prims Terradas

Diseño de portada: Editorial Sirio, S.A.

Maquetación de interior: Toñi F. Castellón

© de la edición original

2017 de Steven Kotler y Jamie Wheal

Publicado por acuerdo con Dey Street Books, un sello de HarperCollins Publishers

© de la presente edición

EDITORIAL SIRIO, S.A.

C/ Rosa de los Vientos, 64

Pol. Ind. El Viso

29006-Málaga

España

www.editorialsirio.com

sirio@editorialsirio.com

I.S.B.N.: 978-84-18531-66-8

Puedes seguirnos en [Facebook](#), [Twitter](#), [YouTube](#) e [Instagram](#).

Si este libro te ha interesado y deseas que te mantengamos informado de nuestras publicaciones, puedes suscribirte a nuestro boletín de noticias en www.editorialsirio.com/newsletter

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Contenido

[Cubierta](#)
[Créditos](#)
[Introducción](#)
[La historia interminable](#)
[Prometeos accidentales](#)
[El caso del éxtasis](#)
[¿Qué es este fuego?](#)
[El interruptor](#)
[El alto coste de los asesinos ninja](#)
[Piratear el éxtasis](#)
[Un gimnasio para la mente](#)
[La economía de los estados alterados](#)
[Por qué es importante](#)
[El embajador del éxtasis](#)
[Ausencia del yo](#)
[Intemporalidad](#)
[Ausencia de esfuerzo](#)
[Riqueza](#)
[Soluciones retorcidas a problemas retorcidos](#)
[Por qué lo perdimos](#)
[Más allá del cercado](#)
[El cercado de la Iglesia](#)
[El cercado del cuerpo](#)
[El cercado del Estado](#)
[Flautistas, cultos y comunistas](#)
[Las cuatro fuerzas del éxtasis](#)
[Psicología](#)
[De la credulidad a la transformación](#)
[La campana toca para ti **](#)
[Unos hombres locos](#)
[La nueva apertura sexual](#)
[Bueno para lo que nos aflige](#)
[De los estados alterados a los rasgos alterados](#)
[Neurobiología](#)
[Fuera del frasco](#)
[¡No puedo sentir mi cara!](#)
[La psicoterapeuta artificial](#)
[La precognición está aquí \(pero esto ya lo sabías\)](#)
[El nacimiento de la neuroteología](#)
[Del sistema operativo a la interfaz de usuario](#)
[Farmacología](#)
[Todos los seres buscan drogarse](#)
[El Juanito Manzanas ** de los psicodélicos](#)

[Tu cerebro cuando has tomado drogas](#)
[El léxico hiperespacial](#)
[Las moléculas del deseo](#)
[Tecnología](#)
[El oscuro secreto de Dean](#)
[Cosas que explotan por la noche](#)
[El chamán digital](#)
[La ingeniería de la iluminación](#)
[El gimnasio del flow](#)
[El camino a Eleusis](#)
[Atrapa un fuego](#)
[El vivero de ideas del futuro](#)
[Cuando se rompe el dique](#)
[Perturbando a los brahmanes](#)
[Tiempos de éxtasis en la sociedad en general](#)
[Nada nuevo bajo el sol](#)
[Quemando la casa](#)
[El burro atómico](#)
[El que controla el interruptor](#)
[Espías y chiflados](#)
[¡Soma, delicioso soma!](#)
[El éxtasis quiere ser libre](#)
[Ingeniería hedónica](#)
[«Problemas conocidos» de las características AIAR](#)
[Ausencia del yo: no se trata de ti](#)
[Intemporalidad: no se trata del ahora](#)
[Ausencia de esfuerzo: no seas un adicto a la dicha](#)
[Riqueza: no te sumerjas demasiado](#)
[La ecuación del éxtasis](#)
[El calendario hedónico](#)
[Hay una grieta en todo](#)
[Conclusión](#)
[¿Remar o volar en el bote?](#)
[Una reflexión final](#)
[Agradecimientos](#)
[Comentarios breves sobre los entresijos técnicos](#)
[Los ingredientes del ciceón](#)
[Los SEAL y el efecto halo](#)
[La fiabilidad de la imagen por resonancia magnética funcional \(IRMf\).](#)
[La hipofrontalidad transitoria y la ausencia del yo](#)
[Los ISRS y otros medicamentos destinados a tratar trastornos psicológicos.](#)
[Los peligros de la pornografía](#)
[El renacimiento psicodélico](#)
[La ausencia del yo en quienes practican deportes extremos](#)
[La publicidad excesiva de la tecnología de sensores](#)
[Psicología óptima](#)
[El elitismo de Burning Man](#)
[Nuestros propios entresijos](#)

[Sobre los autores](#)

[Índice temático](#)

[Notas - Introducción](#)

[Nota - Primera parte](#)

[Notas - Capítulo 1](#)

[Notas - Capítulo 2](#)

[Notas - Capítulo 3](#)

[Notas - Capítulo 4](#)

[Notas - Capítulo 5](#)

[Notas - Capítulo 6](#)

[Notas - Capítulo 7](#)

[Notas - Capítulo 8](#)

[Notas - Capítulo 9](#)

[Notas - Capítulo 10](#)

[Notas - Conclusión](#)

A Julie, Lucas y Emma, por ser imprescindibles.

J. W.

A William James: tú llegaste ahí antes.

S. K.

Introducción

La historia interminable

Algunas revoluciones comienzan con un disparo y otras lo hacen con una fiesta. Esta empezó un viernes por la noche en el centro de Atenas, en el año 415 a. C.

¹ Alcibíades, un destacado general y político griego, había invitado a un pequeño círculo de amigos a su villa para que participasen en la que iba a ser una de las bacanales más famosas de la historia. Enfundado en una túnica con capucha que había robado a un sumo sacerdote, Alcibíades bajó por la escalera de mármol, recitó un encantamiento prohibido y sacó una vistosa jarra. Acto seguido, vertió cuidadosamente una pequeña cantidad de un líquido oscuro en el vaso de cada invitado. Hubo unas pocas palabras más y un brindis eufórico, y todos los presentes apuraron el contenido de su vaso. ²

En menos de una hora se manifestaron los efectos. «Vienen y nos abruman miedos, terrores, temblores, sudores mortales y un estupor letárgico —relató más tarde el historiador Plutarco—. Pero tan pronto como salimos de ahí pasamos a unos prados encantadores, donde se respira el aire más puro, donde se oyen conciertos y discursos sagrados; donde, en resumen, uno queda impresionado por un conjunto de visiones celestiales». ³

Al amanecer, esas visiones se habían desvanecido, y se vieron reemplazadas por una serie de repercusiones en el mundo real. La fiesta ilegal de Alcibíades desencadenó una cadena de eventos que lo impulsaron a huir de Atenas, eludir una sentencia de muerte, traicionar a su Gobierno y poner en marcha el juicio y la ejecución de su amado maestro, Sócrates.

Los defectos de Alcibíades, que tenía fama de ser guapo, elocuente y ambicioso, eran tan abundantes como sus cualidades. Le ofreció sexo a Sócrates a cambio de los secretos más profundos del filósofo. Antes de que su esposa pudiera divorciarse de él por ser un mujeriego, la arrastró fuera de la corte agarrándola por el pelo. En el plano político, manipulaba los dos bandos en conflicto en su propio beneficio; solo era fiel

a su propia carrera. Cuando sus rivales se enteraron de esa velada escandalosa, lo delataron ante la instancia judicial más alta de Atenas por robar el *kykeon* ('ciceón'), el elixir sagrado que había compartido con sus invitados. Fue sometido a un juicio en ausencia por un delito punible con la muerte: blasfemar contra los misterios. Y no contra unos misterios cualesquiera, sino ni más ni menos que contra los misterios eleusinos, un ritual de iniciación que se celebró durante unos dos mil años y que tuvo un impacto descomunal en la filosofía occidental; algunos de los ciudadanos más famosos de Grecia lo practicaron. Estos ritos constituyeron la base de ideas fundamentales como el mundo de las formas de Platón y la música de las esferas de Pitágoras. ⁴ «Nuestros misterios tenían un significado muy real —explicó Platón—; el que ha sido purificado e iniciado [en Eleusis] morará con los dioses». ⁵ Cicerón fue más allá y afirmó que esos ritos eran el punto culminante de los logros griegos:

Entre las muchas instituciones excelentes y, de hecho, divinas que [...] Atenas ha creado y con las que ha contribuido a la vida humana, ninguna, en mi opinión, es mejor que los misterios. [...] [En ellos] percibimos los principios reales de la vida y no solo aprendemos a vivir con alegría, sino también a morir con mayor esperanza. ⁶

En términos más contemporáneos, los misterios eleusinos eran un elaborado ritual de nueve días diseñado para apartar los marcos de referencia convencionales, alterar profundamente la conciencia y despertar un mayor grado de comprensión. Específicamente, los misterios combinaban una serie de técnicas que inducían un cambio de estado de conciencia —el ayuno, el canto, el baile, los tambores, los disfraces, la narración dramática, el agotamiento físico y el ciceón (la sustancia que Alcibíades robó para su fiesta)— para provocar una experiencia catártica de muerte, renacimiento e «inspiración divina».

Esta experiencia era tan potente y estas revelaciones tan significativas que los misterios persistieron durante más de dos mil años. Un ritual de menor calado se habría diluido o, al menos, se habría convertido en un acto vacío desprovisto de su poder original. Según los historiadores, Eleusis resistió el tiempo y las turbulencias por un par de razones clave: en primer lugar, porque los iniciados preservaron el misterio; revelar cualquiera de sus secretos, como hizo Alcibíades, era un delito capital. Y en segundo lugar, porque el ciceón, ese líquido oscuro que era central en el ritual, tenía un gran efecto.

Para los antropólogos, descubrir los ingredientes del ciceón se ha convertido en una especie de búsqueda del Santo Grial. Es una búsqueda que está al mismo nivel

que la identificación de los ingredientes del *soma*, la bebida ritual india que inspiró la droga de la felicidad grupal sobre la que escribió Aldous Huxley en *Un mundo feliz*. El químico suizo Albert Hofmann y el filólogo y especialista en el mundo clásico Carl Ruck, formado en la Universidad de Harvard, argumentaron que la cebada del ciceón pudo haber sido alterada por la acción del cornezuelo del centeno, un hongo que genera ácido lisérgico (LSA), un precursor del LSD que Hofmann sintetizó en su laboratorio farmacéutico, Sandoz.⁷ Cuando se consume accidentalmente, el cornezuelo del centeno provoca delirios, quemazón en las extremidades y las alucinaciones conocidas como *fuego de san Antonio*.⁸ Cuando se toma a propósito, en el contexto de un ritual de iniciación intenso, tenemos todos los ingredientes de una herramienta extática altamente efectiva; tan efectiva (y, presumiblemente, tan agradable) que Alcibíades estuvo dispuesto a arriesgar su vida para robarla con el fin de incluirla en una fiesta.

¿Por qué contamos todo esto? Porque hasta donde podemos remontarnos en la historia de la civilización occidental, enterradas entre las narraciones que matan de aburrimiento a los escolares, encontramos historias de rebeldes presuntuosos dispuestos a arriesgarlo todo para lograr un estado alterado de conciencia. El caso de Alcibíades no es un incidente aislado. Es solo un indicador temprano de un patrón perenne escondido dentro de la historia, entre los nombres y las fechas que conocemos tan bien.

En el centro de esta dinámica se encuentra el mito de Prometeo, el rebelde presuntuoso original, que robó el fuego de los dioses y lo compartió con la humanidad. Y no se limitó a obtener una caja de cerillas, sino que consiguió el poder de poner en marcha la civilización, pues robó el lenguaje, el arte, la medicina y la tecnología. Enfurecido porque los mortales pasarían a tener el mismo poder que los dioses, Zeus encadenó a Prometeo a una roca y lo dejó expuesto a que las águilas le arrancaran las entrañas durante la eternidad.⁹

Esta historia no ha dejado de repetirse a lo largo de los siglos. Por lo general, un rebelde, un buscador o un tramposo roba el fuego de los dioses. El «fuego robado» puede ser un potente rito de celebración, una nueva escritura herética, una práctica espiritual desconocida o una tecnología secreta revolucionaria. En todos los casos, el rebelde saca la llama del templo y la comparte con el mundo. Y funciona. Las cosas se ponen emocionantes. Se acumulan ideas y revelaciones. Entonces, inevitablemente, la fiesta se descontrola. Los guardianes de la ley y el orden, llamémoslos sacerdotes, detectan el fuego hedonista, persiguen al ladrón y ponen fin al espectáculo. Y las cosas siguen así hasta que empieza el siguiente ciclo.

El libro que tienes en tus manos cuenta la historia de la última ronda de este ciclo y, potencialmente, es la primera vez que tenemos la oportunidad de que el final sea diferente. Es la historia de un tipo de «Prometeos» muy modernos (ejecutivos de Silicon Valley, miembros de las fuerzas especiales de los Estados Unidos y científicos rebeldes, por nombrar solo algunos) que están utilizando técnicas extáticas para alterar la conciencia y aumentar el desempeño. Y lo más extraño es que se trata de una revolución que está oculta a plena vista.

Prometeos accidentales

Si una revolución es algo con lo que uno se puede topar, entonces nosotros (estos autores, Steven y Jamie) nos topamos con esta hace unos años. Y, realmente, deberíamos haberla visto venir.

La razón de ello es que en el Flow Genome Project ^{*} estudiamos la relación existente entre los estados alterados y el desempeño máximo, centrados principalmente en la experiencia conocida como *flow*. ^{**} Definido como un «estado óptimo de conciencia donde nos sentimos y desempeñamos lo mejor posible», el *flow* hace referencia a esos momentos en los que nos encontramos «en la zona»; el enfoque se vuelve tan intenso que todo lo demás desaparece. La acción y la conciencia comienzan a fusionarse. Nuestro sentido del yo se desvanece. Nuestro sentido del tiempo también. Y todos los aspectos del desempeño, tanto los mentales como los físicos, se disparan.

Los científicos conocen la relación existente entre el *flow* y el desempeño máximo desde hace más de un siglo, pero la verdadera comprensión de esta relación ha tardado en llegar. ¹⁰ El principal problema era la disparidad en cuanto a las motivaciones: las personas realmente buenas en encontrar este estado, artistas y deportistas sobre todo, rara vez estaban interesadas en estudiarlo. Y a las interesadas en estudiarlo, pertenecientes principalmente al ámbito académico, rara vez se les daba bien encontrarlo.

Fundamos el Flow Genome Project en un intento de resolver este problema. Nuestro objetivo era adoptar un enfoque multidisciplinario para determinar la neurobiología de «la zona», y luego ofrecer los resultados. Pero para hacer esto, tuvimos que establecer un lenguaje común en torno a estos estados. Entonces Steven escribió *The Rise of Superman* [El ascenso de Superman], un libro sobre la neurociencia del máximo desempeño y los deportes de acción.

Tras el lanzamiento del libro, nos encontramos hablando de «la zona» con un grupo cada vez más amplio de personas. Lo que comenzó como reuniones con individuos y organizaciones que tenían un interés personal en la competición de alto nivel (deportistas profesionales y militares) se expandió a empresas incluidas en la lista Fortune 500, organizaciones financieras, empresas tecnológicas, universidades y proveedores de servicios de salud. La idea de que los estados de conciencia no ordinarios podían mejorar el rendimiento se estaba extendiendo desde un extremo hacia la sociedad en general.

Pero lo que nos llamó la atención fueron las conversaciones que tuvimos *después* de esas presentaciones. En demasiadas ocasiones para que podamos contarlas, había personas que nos llevaban a un lado para decirnos algo sobre los experimentos clandestinos que estaban llevando a cabo con «tecnologías extáticas». *** Nos encontramos con oficiales militares que participaban en retiros de meditación de un mes, corredores de bolsa que aplicaban electrodos a su cerebro, abogados litigantes que se atiborraban de fármacos de venta libre, famosos fundadores de empresas tecnológicas que visitaban festivales transformacionales y equipos de ingenieros que tomaban microdosis de psicodélicos. En otras palabras: adondequiera que fuéramos, alguien intentaba robar el ciceón.

Quisimos saber con precisión dónde se originó esta tendencia y cómo estos líderes estaban alterando su estado mental, exactamente, para mejorar su desempeño y su rendimiento. Así que seguimos el rastro de estos Prometeos modernos. En los últimos cuatro años, este viaje nos ha llevado por todo el mundo: a la sede del SEAL Team Six en Virginia Beach, a la sede de Google en Mountain View, al festival Burning Man (‘hombre en llamas’) de Nevada, al escondite caribeño de Richard Branson, a lujosas casas de campo a las afueras de Moscú, a la sede de Red Bull en Santa Mónica, al equipo de innovación de Nike en Portland, a las conferencias sobre piratería biológica de Pasadena, a cenas privadas con asesores de las Naciones Unidas en Nueva York, etc. **** Y las historias que escuchamos nos sorprendieron.

A su manera, con diferentes lenguajes, técnicas y aplicaciones, cada uno de estos grupos ha estado buscando, discretamente, lo mismo: la mayor información e inspiración que proporcionan los estados alterados. Están cultivando deliberadamente estos estados para resolver desafíos determinantes y superar a sus competidores. No es solo el coraje, o unos mejores hábitos, o más horas de dedicación lo que separa a los mejores del resto. Según cuentan estos pioneros, las percepciones que reciben en esos estados son las que marcan la diferencia. Y al contrario de lo que ocurría en

épocas anteriores, en las que había que ir con mayor cautela, hoy están hablando abiertamente sobre sus aventuras. El éxtasis está saliendo del armario.

Si consideramos todas estas experiencias en su conjunto, da la impresión de que nos encontramos en medio de un nuevo alzamiento prometeico. Los avances en los campos de la ciencia y la tecnología nos están dando un acceso y una visión sin precedentes sobre el rango superior de la experiencia humana, posiblemente el ámbito más controvertido e incompreso de la historia. En todo el mundo, fiesteros, soldados, científicos, artistas, empresarios, tecnólogos y líderes empresariales están aprovechando esta ventaja para un objetivo común: echar un vistazo por encima de las nubes. Primero lo hicieron de forma aislada, después cada vez en mayor número, y ahora, si sabemos dónde buscar, nos damos cuenta de que esto está ocurriendo prácticamente en todas partes. Estamos presenciando un movimiento creciente dispuesto a asaltar el cielo y robar el fuego. Es una revolución de las posibilidades humanas.

Y este libro trata de esta revolución.

* www.flowgenomeproject.com.

** N. de la E.: La traducción literal sería 'flujo' y en muchos textos se habla de «estado de flujo», «estado de fluidez» o «estado de fluencia». Este último es el que, en nuestra opinión, sería más ajustado y menos ambiguo, pero también es el más minoritario. Finalmente hemos optado por mantener el término inglés original que es el que también se suele emplear en la mayoría de las plataformas de habla hispana.

*** N. de los A.: La denominación tecnologías extáticas es una actualización de la descripción clásica del historiador Mircea Eliade, de la Universidad de Chicago, quien habló de las técnicas arcaicas del éxtasis. Eliade usa esta denominación para referirse a todas las maneras originales en que los chamanes alteraron su conciencia. Hemos reemplazado técnicas por tecnologías debido a la variedad de procedimientos y aparatos que hay actualmente disponibles para fomentar un cambio de estado de conciencia: la neuroretroalimentación, los tanques de aislamiento sensorial, la estimulación magnética transcraneal, etc.

**** N. de los A.: En esta lista debería haber dos historias que no llegaron al libro por razones editoriales, pero de todos modos queremos compartirlas. Hace unos años, fuimos invitados a Moscú para asesorar a una empresa educativa increíblemente progresista de cien millones de dólares fundada por un antiguo líder del Partido de la Juventud Comunista (quien nos explicó que, en aquellos tiempos, la única forma de evitar el yugo del partido era liderarlo). Cenábamos a medianoche en los restaurantes favoritos del Politburó y trabajábamos rutinariamente hasta las cuatro de la mañana. Nuestros anfitriones nos dijeron que gran parte de su inspiración provenía de ceremonias regulares de ayahuasca en las que participaba toda su empresa (lo cual no es siempre la idea más inteligente!). De hecho, tenían un chamán peruano favorito a quien hacían volar por todo el mundo para que se reuniese con ellos en lugares sagrados y dirigiese ceremonias en determinadas épocas del año. Su proeza más increíble fue que movieron los hilos entre funcionarios del Gobierno egipcio para poder colarse en la Gran Pirámide de Giza y celebrar una ceremonia con ayahuasca en el centro exacto de

esta construcción en el equinoccio vernal. En el verano de 2016 fuimos invitados a hablar en la sede de las Naciones Unidas en Nueva York en un encuentro mundial de jóvenes líderes y empresarios sobre el papel del flow en el cambio social. La noche anterior, asistimos a una cena privada sobre el papel de las plantas enteógenas en el liderazgo, el gobierno y los cambios políticos. Todo el encuentro se llevó a cabo bajo la regla de Chatham House, lo que significa que los participantes podían actuar según la información compartida, pero no identificar quién dijo o hizo qué. Con ese fin, todos quienes estaban en la mesa exploraban los psicodélicos y aplicaban los conocimientos adquiridos para afectar al trabajo de organizaciones no gubernamentales y gobiernos de la región del Caribe, el desarrollo económico asiático y los esfuerzos de reforestación del Amazonas. No es casualidad que dos tercios de los asistentes al encuentro se reunieran también, al mes siguiente, en Burning Man.

PRIMERA PARTE

El caso del éxtasis

La alternativa es la inconsciencia, la configuración predeterminada, el ajetreo competitivo, la constante sensación de haber tenido y perdido algo infinito.

David Foster Wallace ¹

Capítulo uno

¿Qué es este fuego?

El interruptor

Uno de los aspectos más difíciles de ser un Navy SEAL ^{*} no es saber cuándo disparar; es saber cuándo *no* disparar. ¹ Y sabemos por qué. Si pones a una docena de tipos en una habitación oscura y les proporcionas armas automáticas, alguien hará un movimiento involuntario. O tendrá un tic nervioso. Entonces empezará la fiesta. Eso es lo que hizo que capturar a Al-Wazu ^{**} fuera todo un desafío: por encima de todo, los SEAL lo necesitaban vivo.

Eran los últimos días de septiembre de 2004, y el lugar, una base operativa avanzada en el noreste de Afganistán. Un par de docenas de miembros del grupo de élite SEAL Team Six (Sexto Equipo SEAL) (o, como prefieren denominarlo, DEVGRU) ^{***} estaban destacados ahí, reuniendo información y organizando misiones. Unos seis meses antes, un operador de radio había detectado un aumento de las conversaciones de Al-Wazu. Quizá se estaba escondiendo en el bosque al sur de donde se encontraban. O posiblemente estaba más al norte, en las montañas. Hasta que los rumores se convirtieron en hechos. Al-Wazu en realidad estaba tanto en el bosque como en las montañas: se hallaba escondido en un bosque montano a unos ciento trece kilómetros al oeste de la base operativa del grupo de élite.

Para los SEAL, estas no eran buenas noticias. Hacia el oeste, el terreno era un desierto elevado, árido y difícil. No se podía contar con la suficiente cobertura para llevar a cabo una misión sigilosa. En estas condiciones, no había forma de entrar en la zona sin que se produjese un tiroteo, y esto hacía que no tuviesen garantías de poder capturar a Al-Wazu con vida.

Aunque había sido un personaje de relevancia mediana, la notoriedad de Al-Wazu se había disparado después de haber realizado una hazaña que ningún otro operativo de Al Qaeda

había llevado a cabo: escapar de un centro de detención estadounidense. Este solo acto lo catapultó a las más altas esferas de la organización, lo que le valió un grupo de seguidores comprometidos y un supremo honor yihadista: una carta de recomendación personal de Osama Bin Laden.

Desde entonces, Al-Wazu había estado ocupado reclutando, asaltando y matando. Los SEAL lo necesitaban vivo porque su valor como activo en el campo de la inteligencia se había cuadruplicado. Había suficiente información en su cabeza como para acabar con la mayoría de las células que quedaban en la zona. Además, los SEAL querían mandar un mensaje.

Y ese día de septiembre tuvieron su oportunidad. La llamada de radio llegó por la tarde: Al-Wazu se había puesto en marcha. Había salido del bosque y bajado de las montañas. Se dirigía directamente hacia ellos.

Para los SEAL, esto lo cambiaba todo. Con un objetivo en movimiento, las variables se multiplicaban exponencialmente. Podía pasar cualquier cosa. El equipo se unió y revisó la misión. Pusieron en marcha planes de contingencia y memorizaron los detalles. Se hizo de noche y fue pasando el tiempo.

Solo faltaban cinco horas para el amanecer, y aún no tenían localizado el objetivo. Los SEAL necesitaban la oscuridad. Su misión se volvería mucho más complicada durante el día. Habría más personas despiertas, más tráfico en las carreteras y demasiadas formas en las que un sospechoso podría desaparecer entre la multitud.

Después de toda esa espera, de repente apareció el objetivo. Al-Wazu se había detenido. Solo quedaban unas pocas horas de oscuridad y los SEAL no pudieron creer la suerte que tenían de pronto: Al-Wazu se había escondido a aproximadamente un kilómetro y medio de la posición en la que se encontraban. Literalmente, podían llegar hasta ahí caminando.

El comandante Rich Davis (por seguridad, no es su nombre real) no estaba seguro de que eso fuera suerte. Como líder de esa unidad, sabía lo mucho que sus hombres querían capturar a Al-Wazu. Estaban ansiosos. Y una caminata de un kilómetro y medio no era mucho. Davis habría preferido que hubiesen tenido que esforzarse yendo cuesta arriba durante tres horas. Un esfuerzo así no resultaría agotador, pero podría calmarlos. Podría ayudarlos a concentrarse. Podría ayudarlos a *fusionarse*.

Los griegos tenían una palabra para referirse a esta fusión que a Davis le gustaba bastante: *ékstasis*, el acto de 'ir más allá de uno mismo'. **** Pero Davis tenía también su propia denominación, *el interruptor*, para designar ese momento en el que dejaban de ser hombres individuales con unas vidas, unas esposas y unas cuestiones que les importaban. Era ese momento en el que pasaban a ser... Bueno, no hay una manera fácil de explicarlo, pero ocurría algo.

Platón describió el éxtasis como un estado alterado en el que nuestra conciencia normal de vigilia se desvanece por completo y es reemplazada por una euforia intensa y una conexión potente con una inteligencia mayor. Los científicos contemporáneos usan unos términos y descripciones ligeramente diferentes. Llamamos a la experiencia *flow grupal*. Así la describe el psicólogo Keith Sawyer en su libro *Group Genius* [Genio grupal]:

[Es] un estado pico, un grupo que se desempeña al máximo nivel de su capacidad. [...] En situaciones de cambio rápido, es más importante que nunca que un grupo pueda fusionar la acción y la conciencia, adaptarse de inmediato por medio de la improvisación. ²

Comoquiera que se describa este estado, el caso es que para los SEAL, una vez que se había activado ese interruptor, la experiencia era inconfundible. Su conciencia cambiaba. Dejaban de actuar como individuos y empezaban a operar como una sola entidad, con una mente colectiva. En la zona peligrosa en la que se desenvuelven en su trabajo, esta conciencia colectiva es, como nos dijo Davis, «lo único que les permite realizar con éxito lo que deben hacer».

Esto significa que en la noche en cuestión, en el contexto de una misión muy importante en la que había que capturar a un hombre (evitando matarlo), un estado alterado fue lo único que se interpuso entre Al-Wazu y un doble disparo preventivo a su pecho. Como individuos aislados, con los dedos en el gatillo, alguien iba a contraer el músculo inapropiado. Pero ¿qué tal si eran un equipo y pensaban y se movían juntos? La inteligencia se multiplicaría y el miedo se dividiría. El todo no era solo mayor que la suma de sus partes; también era más inteligente y más valiente. Por lo tanto, el comandante Rich Davis no solo esperaba que «accionaran el interruptor» esa noche, sino que contaba con ello. Según nos explicó él mismo: «Los SEAL dependen de esta fusión de la conciencia más que de cualquier otra habilidad. El *verdadero* secreto para ser un SEAL consiste en ser capaz de accionar este interruptor».

El alto coste de los asesinos *ninja*

Cuesta veinticinco mil dólares convertir a un tipo corriente en un marine estadounidense listo para el combate. ³ (Hay varias formas de calcular esta cantidad y combinamos varias estadísticas para obtener nuestro total; para referencias, ver la nota 3, al final del libro). Formar a un SEAL cuesta mucho más. Se estima que las ocho semanas de entrenamiento básico en la Armada, los seis meses de entrenamiento físico y en el combate marítimo y terrestre, los seis meses de

entrenamiento en habilidades avanzadas y los dieciocho meses de entrenamiento en pelotón previo al despliegue (es decir, lo que se necesita para preparar a un SEAL para el combate) suman un total de unos quinientos mil dólares por cabeza.⁴ Es decir, los Navy SEAL son uno de los conjuntos de guerreros más caros jamás reunidos.

Y este es solo el coste de la formación tipo «jardín de infancia» de estos asesinos *ninja*. Conseguir llegar a la unidad de élite DEVGRU requiere haber rotado a través de varios otros equipos SEAL (hay nueve en total). Como cuesta alrededor de un millón de dólares anuales mantener a un submarinista sobre el terreno, y se tarda unos dos años en terminar estas rotaciones, podemos añadir otros dos millones y medio de dólares a la cuenta, aproximadamente. Finalmente, hay unos meses adicionales de entrenamiento en el rescate de rehenes, que es la especialidad del DEVGRU, cuyo coste es de más de doscientos cincuenta mil dólares por persona.⁵ En total, esas dos docenas de hombres que estaban bajo el mando de Rich Davis, la unidad SEAL encargada de capturar, y no matar, a Al-Wazu, constituían una máquina de ochenta y cinco millones de dólares excepcionalmente bien engrasada.

Y ¿qué obtienen los contribuyentes estadounidenses a cambio de su dinero?

Un buen lugar para empezar a abordar esta cuestión es la descripción del trabajo en sí o, más bien, la ausencia de dicha descripción. Los SEAL son multiherramientas multitarea. Así se explica en su sitio web oficial:

No hay un típico «día en la oficina» para un Navy SEAL. Los SEAL están constantemente aprendiendo, mejorando y perfeccionando habilidades trabajando con sus compañeros de equipo. Su oficina no solo trasciende los elementos del mar, el aire y la tierra, sino también las fronteras internacionales, los extremos de la geografía y el espectro del conflicto.⁶

El término técnico que usan los SEAL para describir estas características es *VUCA*: *volatile* ('volátil'), *uncertain* ('incierto'), *complex* ('complejo') y *ambiguous* ('ambiguo'). Dominar este tipo de caos requiere un grado asombroso de destreza cognitiva. Como nos dijo Rich Davis, «la parte más cara de estos guerreros ya de por sí caros son los mil cuatrocientos gramos de materia gris que se encuentran dentro de su cráneo».

Por supuesto, normalmente no pensamos en los SEAL en estos términos. Lo que mejor sabemos sobre estos operadores especiales es lo duro que entrenan su cuerpo, no su mente. La *semana del infierno*, por ejemplo, que supone el comienzo del famoso proceso de selección, consiste en cinco días y medio de esfuerzo físico

constante y privación radical del sueño que derrumbarían a los mejores deportistas del mundo. Pero incluso esta prueba tan dura tiene más que ver con el cerebro que con el resto del cuerpo. Como dijo hace poco Mark Divine, el fundador del programa de ejercitación integral SEALFit, a la revista *Outside*, «la prueba está diseñada para encontrar a los pocos que tienen la fortaleza mental necesaria para llegar a ser un SEAL». ⁷

Grit ('agallas', 'determinación', 'coraje') es el término que usan los psicólogos [de habla inglesa] para describir esta dureza mental; es un término genérico para hacer referencia a la pasión, la persistencia, la resiliencia y, en cierta medida, la capacidad de sufrir. Y si bien esto es exactamente así (los SEAL son tremendamente determinados), esta es solo una parte del cuadro completo. El concepto *grit* únicamente hace referencia a la resistencia individual, y el secreto para llegar a ser un SEAL tiene mucho que ver con el equipo. Como nos contó Davis, «en cada paso del entrenamiento, desde el primer día del BUD/S [el entrenamiento básico] hasta el último día del DEVGRU, estamos descartando a los candidatos que no pueden efectuar un cambio de conciencia y fusionarse con el equipo».

A primera vista, por supuesto, esto parece ridículo. *Ékstasis* es el precedente de éxtasis, palabra que, si podemos superar la evocación a la droga recreativa, describe un estado profundamente inusual, una experiencia que va mucho más allá de nuestro sentido del yo habitual, y definitivamente no es un término tradicionalmente asociado con las fuerzas especiales de élite. Ciertamente, no aparece en los folletos de reclutamiento.

Sin embargo, todo lo que consideramos que es el entrenamiento para llegar a ser un SEAL es en realidad un sistema de selección brutal que, más allá de evaluar las habilidades tácticas y la perseverancia física, está interesado en determinar una sola cosa: un soldado de élite que se encuentre en dificultades ¿se retraerá en sí mismo o se fusionará con su equipo? Es por eso por lo que se subraya sin descanso el concepto de *compañero de natación* (el compañero al que nunca se puede dejar atrás, pase lo que pase) en el entrenamiento básico. Incluso en los despliegues en Afganistán, donde no hay ninguna extensión de agua en miles de kilómetros, se mantiene el concepto de *compañero de natación*. La idea de la fusión también sirve para distinguir entre los aspirantes buenos y los sobresalientes en la legendaria Kill House ('casa de la muerte'), la instalación especialmente diseñada para el entrenamiento en el rescate de rehenes, en la que se evalúa la capacidad de los equipos de moverse como uno al milímetro; el éxito requiere una conciencia colectiva casi sobrehumana. Nos explicó Rich Davis:

Cuando los SEAL inspeccionan un edificio, es peligroso ser lento. Se trata de moverse lo más rápido posible. Con esta finalidad, solo hay dos reglas. La primera es hacer exactamente lo contrario de lo que haga el tipo que está frente a ti; si él mira hacia la izquierda, tú debes mirar hacia la derecha. La segunda es más complicada: la persona que sabe qué hacer a continuación es el líder. Esto implica una ausencia total de jerarquías. En un entorno de combate, en que las décimas de segundo lo son todo, no hay tiempo para cuestionamientos. Cuando alguien da un paso al frente para convertirse en el nuevo líder, todos, de forma inmediata y automática, se alinean con él. Esta es la única forma en que ganamos.

Esta «subordinación dinámica» en la que el liderazgo es fluido y aparece definido por las condiciones del momento es la base del accionamiento del interruptor. Incluso cuando los líderes de los equipos entendían esta idea mucho menos que hoy en día, ya tenían como una prioridad máxima el establecimiento de esta base. Richard Marcinko, el fundador de Team Six, escribió en su autobiografía, *Rogue Warrior* [Guerrero inconformista], que «el sistema de castas de la Armada tiene la reputación de ser tan rígido como cualquier otro del mundo». ⁸ Para superar esas divisiones, Marcinko acabó con los estrictos protocolos navales. Hizo que los SEAL renunciaran a los códigos de vestimenta estándar y las divisiones entre oficiales y reclutas; todos pasaron a vestir como querían y casi desaparecieron los saludos militares. También empleó una técnica de unión avalada por el tiempo: la borrachera. Antes del despliegue, llevaba a su equipo de juerga a un bar de Virginia Beach. En caso de que hubiese tensiones entre los miembros, invariablemente afloraban después de unos tragos. Por la mañana, los hombres podían tener resaca, pero estaban unidos y listos para funcionar como una unidad perfecta.

A pesar de los métodos especiales de Marcinko destinados a darle al interruptor en los años ochenta y de los enfoques más refinados de Davis en la actualidad, sigue habiendo un problema fundamental: la capacidad de desconectar la propia individualidad y fusionarse con el equipo es un talento excepcional y peculiar. Es por eso por lo que los SEAL se han pasado varias décadas desarrollando un proceso de selección tan riguroso. «Si realmente entiendiéramos este fenómeno –nos dijo Davis– podríamos entrenar [a los reclutas] en él, no limitarnos a detectar [qué reclutas pueden dar la talla a este respecto]».

Desafortunadamente, la detección es costosa y no muy eficiente. Casi el ochenta por ciento de los aspirantes a SEAL son excluidos. Se pierden una tonelada de soldados capaces en el proceso. Mientras que entrenar con éxito a un SEAL cuesta

medio millón de dólares, el coste de los descartes es de decenas de millones de dólares al año. Por supuesto, algunos aspirantes no dan la talla en el aspecto táctico (disparan a un rehén de cartón en la Kill House o se les cae un arma desde un helicóptero), pero lo que ocurre en muchos más casos es que no se sincronizan colectivamente. Y esto no debe sorprendernos. Ningún manual de campo explica cómo alcanzar este éxtasis. Es un punto en blanco en sus mapas que no pueden definir la mayoría de los cartógrafos, que se encuentra más allá del ámbito de conocimiento de la gente racional.

Pero para los SEAL que tenían el encargo de capturar, y no matar, a Al-Wazu, ese éxtasis sincronizador no estaba más allá de su ámbito de conocimiento. Fue justo lo que experimentaron allí, en esa noche de finales de septiembre, y con rapidez. Nos contó Davis:

El interruptor se activó tan pronto como salimos al exterior. Pude sentirlo, pero también pude verlo: el mecanismo invisible que quedaba fijado, el grupo sincronizándose mientras patrullábamos. El líder mirando hacia delante y cada hombre que tenía detrás alternando el punto hacia el que dirigía la atención: uno mirando a la izquierda, el siguiente a la derecha, y los de más atrás cubriendo al resto. Nunca caminaban hacia atrás, sino que se detenían, se giraban, escudriñaban el entorno y después aceleraban el paso para alcanzar al grupo, antes de hacerlo de nuevo. Visto desde la distancia, habría parecido una coreografía.

Pero no lo era.

La patrulla avanzó rápido. En menos de veinte minutos llegaron al complejo: cuatro edificios rodeados por un alto muro de hormigón. Se detuvieron un momento y efectuaron unas comprobaciones finales, se reorganizaron un poco y se pusieron nuevamente en marcha divididos en cinco grupos de cinco. Un grupo cubrió el oeste y el norte, otro el este y el sur, y un tercero se quedó atrás para cubrirles las espaldas. Los dos grupos finales efectuaron el asalto principal. Todos sabían lo que tenían que hacer. El silencio era clave. Estaba prohibido llamar por radio. «Hablar es [un proceso] demasiado lento –nos dijo Davis—. Complica las cosas».

Los equipos de asalto superaron el muro y entraron en los edificios a toda velocidad. La primera habitación estaba vacía, mientras que la segunda estaba llena de personas y a oscuras. Había guardianes armados mezclados con mujeres y niños desarmados. En estas condiciones, los resultados positivos falsos son más la regla que la excepción, y saber cuándo *no* disparar es la diferencia entre una misión de éxito y un incidente internacional.

La mente consciente es una herramienta potente, pero es lenta y solo puede gestionar una pequeña cantidad de información cada vez. El subconsciente, en cambio, es mucho más eficiente. Es capaz de procesar más datos en plazos mucho más cortos. En el estado de éxtasis, la mente consciente se toma un descanso y el subconsciente asume el mando. Cuando ocurre esto, el organismo se ve inundado por una serie de sustancias neuroquímicas que mejoran el rendimiento, entre ellas la noradrenalina y la dopamina. Ambas sustancias mejoran el enfoque, el tiempo de reacción muscular y el reconocimiento de patrones. Cuando el subconsciente está al mando y estas sustancias neuroquímicas están actuando, los SEAL pueden leer microexpresiones en cuartos oscuros a gran velocidad.

Por lo tanto, cuando un equipo entra en un lugar hostil, puede dividir los retos complejos en segmentos manejables. Con mucha rapidez, dividen el espacio de batalla en situaciones familiares que saben cómo manejar (como guardianes a quienes deben desarmar o civiles a quienes deben acorralar) y situaciones desconocidas que pueden ser o no una amenaza (como una forma oscura en un rincón lejano). Al estar sus mentes y movimientos estrechamente vinculados, todo el equipo procede simultáneamente; fragmentan la situación y desarman al enemigo sin dudar ni cometer errores.

Esa noche no hubo dudas. Los SEAL despejaron esas habitaciones en unos momentos, dejaron a un par de hombres para vigilar a sus prisioneros y luego se desplazaron al siguiente edificio. Fue entonces cuando lo vieron: Al-Wazu estaba allí cuando entraron, sentado en una silla, con un fusil de asalto AK-47 colgado del hombro.

Las reglas convencionales de la lucha armada dicen que los enemigos armados son peligrosos, pero esa situación no tenía nada de convencional. El hombre que tenían delante había escapado de la prisión, había entrenado a otros terroristas y había perpetrado unos ataques brutales. Había matado y, si se le daba la oportunidad, lo haría de nuevo. Pero había un pequeño detalle que todos los SEAL que entraron en la habitación percibieron y procesaron en cuestión de milisegundos, un detalle que determinó sus actos. El detalle era que, justo en ese momento, los ojos de su objetivo estaban cerrados. Al-Wazu estaba profundamente dormido. La captura tuvo lugar sin ningún derramamiento de sangre. No hubo ningún herido ni ningún muerto. Todo fue absolutamente perfecto.

Por supuesto, esta no es la típica historia de guerra. Es poco probable que salga en las noticias o que alguien la convierta en una película. Los estudios de Hollywood prefieren los héroes solitarios a los equipos sin rostro, y sus relatos idealizan los dramas y los desastres. Pero lo que los SEAL lograron en esa redada ilustra mucho

mejor la verdadera esencia de la cultura de las operaciones especiales: los mejores resultados siempre se obtienen cuando el que actúa es un equipo anónimo. «No busco reconocimiento por mis actos —se dice en el código SEAL—. Espero liderar y ser liderado [...] mis compañeros de equipo estabilizan mi resolución y guían en silencio cada una de mis acciones». ⁹ Y este *ethos* se refuerza cada vez que los SEAL activan ese interruptor, momento en que los egos desaparecen y pasan a hacer, juntos, cosas que no podrían hacer solos.

La parte más difícil del trabajo de un SEAL es saber cuándo *no* disparar. Al-Wazu fue llevado de nuevo a la cárcel con vida sin que se hubiese disparado ni una sola bala. El entrenamiento de los SEAL es uno de los sistemas de selección más caros jamás concebidos, y está diseñado, en gran medida, para posibilitar el éxtasis. Entonces, ¿cuál es su valor real?

—Bueno —nos dijo Davis—, cuando sacudimos a Al-Wazu para despertarlo y vio a un grupo de Navy SEAL de ojos acerados y cara negra en su sala de estar, la expresión de su rostro fue indescriptible.

En un alto valle desértico, al otro lado del mundo respecto a los «terrenos de caza» afganos en los que operaron los SEAL, Larry Page y Serguéi Brin, los jóvenes fundadores de Google, se dieron cuenta de que necesitaban un mejor filtro para el «éxtasis».

Y rápido.

Era el año 2001, tres años antes del rudo despertar de Al-Wazu. Page y Brin se hallaban ante la mayor decisión personal a la que se habían enfrentado nunca como emprendedores. A pesar de haber creado uno de los procesos de contratación más notorios de Silicon Valley, en que los aspirantes eran evaluados sin piedad atendiendo a distintos tipos de calificaciones y requisitos, entre ellos su capacidad de resolver cuestiones complejas pensadas para superdotados, los fundadores de Google se dieron cuenta de que no podían basar las contrataciones en estos parámetros objetivos solamente.

Tras varios años de éxito meteórico, la junta de Google había decidido que la compañía se estaba haciendo demasiado grande para ser dirigida por dos hombres (Larry Page y Serguéi Brin) que aún no llegaban a la treintena. Los inversores sintieron que hacía falta un poco de «supervisión adulta» e iniciaron una búsqueda que resultaría ser una de las contrataciones de un director ejecutivo más importantes de la era de la alta tecnología.

El proceso no fue fácil para nadie. Después de casi un año de entrevistas, como dijo Brin más tarde a la prensa, «Larry y yo habíamos logrado ganarnos la antipatía de

cincuenta de los más altos ejecutivos de Silicon Valley». ¹⁰ El tiempo se acababa. Si no podían lograr pronto su objetivo, se demostraría que la junta estaba en lo cierto en su valoración de que todo eso les venía grande.

En el proceso de elección del director ejecutivo, Page y Brin llegaron a la conclusión de que tenían que ir más allá de su proceso normal de evaluación. Los currículums eran casi inútiles. La parte técnica podía darse hasta cierto punto por supuesta, pues había muchos tipos inteligentes en la zona que podían dirigir a un conjunto de programadores. Pero en un lugar lleno de personalidades descomunales, tenían que encontrar a alguien que pudiera dejar de lado el ego y captar lo que Google estaba tratando de hacer. Alguien que pudiese, en palabras de John Markoff, de *The New York Times*, «disciplinar la cultura extravagante y autocomplaciente de Google sin ahogar el genio». ¹¹

Si lograban encontrar a ese alguien, dominarían el ámbito de los motores de búsqueda durante una década o más. Si fracasaban, podrían perder el control de su empresa. Y fin del juego; tendrían que regresar a la escuela de posgrado.

Entonces, en un golpe de inspiración desesperada, Page y Brin se encontraron recurriendo a un proceso de selección inusual y contundente, a la vez muy similar y muy diferente del sistema de cribado de los SEAL.

Como en la semana del infierno de los SEAL, los aspirantes seleccionados para ocupar el puesto de director ejecutivo de Google tendrían que pasar cinco días y cinco noches casi sin dormir soportando un sol agobiante, un frío glacial y un aluvión de condiciones tipo VUCA las veinticuatro horas. Llevado a sus límites físicos y psicológicos, el futuro líder no tendría dónde esconderse. ¿Se retraería entonces en sí mismo? ¿O podría fusionarse con el equipo?

A diferencia de la playa de San Diego, donde los aspirantes a SEAL pasaban sus pruebas, la «playa» que Page y Brin tenían en mente llevaba casi quince mil años sin ver agua corriente. Actualmente era el lecho de un lago completamente seco que se encontraba en medio de las montañas Black Rock de Nevada. Era el lugar donde se celebraba el festival Burning Man ('hombre en llamas'), uno de los ritos de iniciación más extraños de los tiempos modernos.

Rito de iniciación es la denominación adecuada. Este carnaval temporal en el que participan decenas de miles de personas cuenta con sus propios disfraces peculiares, unos rituales exóticos y unos seguidores absolutamente entregados. Es una Eleusis moderna, una explosión bacanal, la fiesta del final de los tiempos...; elige la denominación que prefieras. Pero no se puede negar la verdad: algo sucede en ese lugar.

Page y Brin asistían con regularidad, y de forma entusiasta, a ese evento. La compañía que estableció el listón de las gratificaciones ofrecidas a los empleados fletaba autobuses gratuitos al festival. Durante muchos años, el atrio de dos pisos del Building 43 (‘edificio 43’), la sede principal de Google, no estuvo decorado con premios y distinciones ni tableros de cotizaciones; en lugar de ello, mostraba imágenes de empleados de la empresa en taparrabos o jugando con fuego y sus eclécticos proyectos artísticos para Burning Man.¹²

De hecho, el primer *doodle* (alteración temporal del logotipo) de Google, publicado a finales del verano de 1998, fue una figura que representaba al mismísimo Burning Man. Compuesta de dos comillas angulares simples situadas «espalda contra espalda» y centradas encima de la segunda «o» amarilla de la palabra *Google*, ese icono críptico significaba, para aquellos que sabían que Page y Brin estaban apagando las luces en Palo Alto e iluminando las tierras baldías de Nevada, que iban a estar ausentes por un tiempo.

Por lo tanto, cuando los fundadores se enteraron de que Eric Schmidt, veterano de cuarenta y seis años de Sun Microsystems e ingeniero informático doctorado, era el único aspirante finalista que había estado en el evento, reajustaron sus *rankings* y le devolvieron la llamada. «Eric era [...] el único que había ido a Burning Man —dijo Brin a Doc Searls, entonces becario del Centro Berkman, de Harvard—. Pensamos que [ese] era un criterio importante».¹³

El sociólogo de la Universidad de Stanford, Fred Turner, está de acuerdo con el argumento de que el atractivo que tiene el festival para Silicon Valley es que brinda la experiencia de la mente colectiva a las masas. «[Transforma] el trabajo de ingeniería en [...] una especie de éxtasis vocacional comunitario». Uno de los empleados de Google entrevistados por Turner en el contexto de su investigación explicó la experiencia que tuvo en un equipo pirotécnico:

[Estábamos] muy centrados y decíamos muy pocas palabras; estábamos abiertos a cualquier cosa [...] sin egos. Trabajábamos muy estrechamente. [...] Me encantó la «sensación de fluidez» que había en el equipo: era un sentimiento extendido y extático de unidad interpersonal e intemporalidad que compartimos todo el rato.¹⁴

Y como ocurre con los SEAL cuando le dan al interruptor, el «éxtasis vocacional comunitario» del trabajador de Google depende de unos cambios que tienen lugar en el funcionamiento cerebral. «Asistir a festivales como Burning Man —nos explicó Molly Crockett, profesora de Neuropsicología de la Universidad de Oxford—,

practicar la meditación, estar en «la zona» o tomar drogas psicodélicas activa unos sustratos neuronales compartidos. Lo que tienen en común muchas de estas rutas es la activación del sistema serotoninico». ¹⁵

Pero no es solo la serotonina lo que está en la base de estas experiencias de colaboración. En esos estados, todas las sustancias neuroquímicas que pueden producirse (la serotonina, la dopamina, la noradrenalina, las endorfinas, la anandamida y la oxitocina) juegan un papel en el vínculo social. La noradrenalina y la dopamina generalmente sustentan el «amor romántico», las endorfinas y la oxitocina vinculan a la madre con el hijo y al amigo con el amigo, y la anandamida y la serotonina hacen que los sentimientos de confianza, apertura e intimidad sean más profundos. Cuando combinaciones de estas sustancias químicas fluyen en el seno de grupos al mismo tiempo, el resultado son unos vínculos más estrechos y una mayor cooperación. ¹⁶

Esta mayor cooperación, este éxtasis vocacional comunitario, era lo que Page, Brin y muchos de los ingenieros de Google habían descubierto en el desierto. Era un estado alterado de conciencia que facilitaba una mejor manera de trabajar conjuntamente, y cualquiera que pretendiera liderar a ese equipo tenía que conocer esa sensación de primera mano. Tal vez, solo tal vez, si pudiera soportar el calor abrasador, las tormentas de polvo, las noches de insomnio y el implacable y extraño sentimiento, fomentado en Burning Man, de que no tiene ninguna importancia quién es uno mismo, Schmidt podría ser el tipo que los ayudaría a expandir el sueño sin matarlo.

¿Funcionó la estrategia? ¿Podía una fiesta que se celebraba en el quinto pino cribar mejor el gran talento que cualquier algoritmo que pudieran codificar? Salim Ismail, embajador mundial de Singularity University y miembro de Silicon Valley, nos lo explicó:

El objetivo de llevar a Schmidt a Burning Man era ver cómo se manejaría en un entorno agreste. ¿Podría lidiar con ese contexto volátil y novedoso? ¿Y con la creatividad extrema? ¿Se fusionaría con su equipo o se interpondría en su camino? En ese viaje, descubrieron que este es uno de los grandes talentos de Schmidt. Es realmente flexible, incluso cuando las circunstancias son difíciles. Adaptó su estilo de gestión para que encajase con la cultura de Google sin menoscabar el genio de la empresa y llevó a Google a un éxito gigantesco. ¹⁷

Basta con echar un vistazo a los números para ver que esto es así. Cuando Google contrató a Schmidt en 2001, se rumoreaba que sus ingresos eran de unos cien millones de dólares. Una década después, cuando Schmidt finalmente devolvió las riendas de la dirección a Page, los ingresos de la empresa eran de casi cuarenta mil millones de dólares. ¹⁸ ¡Esto supone una rentabilidad cercana al cuarenta mil por ciento! *****

Page y Brin han pasado a estar en noveno y décimo lugar en la lista de *Forbes* de los individuos más ricos del mundo, mientras que Schmidt es una de las únicas personas de la historia que, sin ser un miembro fundador ni familiar de un miembro fundador, se ha convertido en multimillonario por sus opciones sobre acciones. Incluso en el caso de una empresa como Google, dedicada a objetivos como fomentar la creación de herramientas tecnológicas que multipliquen por diez el impacto sobre los problemas de más difícil solución del mundo y organizar la información del planeta entero, sorprende esta rentabilidad cuatrocientas veces superior a la de diez años atrás.

Están más cerca que nunca de tener un valor incalculable.

Piratear el éxtasis

¿Qué está pasando realmente aquí? ¿Por qué Google y los Navy SEAL, dos de las entidades más eficaces del mundo, tuvieron que recurrir a estrategias de selección poco sofisticadas para encontrar las habilidades excepcionales que necesitaban tan desesperadamente? Después de todo, Page y Brin fueron dos de los estudiantes doctorados más inteligentes que pasaron por la Universidad de Stanford en años. El equipo que reunieron en Google fue cuidadosamente seleccionado por su capacidad de cuantificar lo inescrutable. Incluso en 2001, la compañía generaba unos ingresos enormes. Si hubiera una manera de construir o comprar una mejor «trampa para cazar talentos», la habrían utilizado para encontrar a su próximo director ejecutivo.

El DEVGRU, mientras tanto, dispone de un cheque en blanco para perseguir la innovación. Solo en munición, anualmente, estos tipos gastan tanto como todo el Cuerpo de Marines de los Estados Unidos. Y en esta organización se reconoce, como hizo el comandante Rich Davis, que un estado alterado de conciencia es a la vez esencial para el éxito de las misiones y esquivo como el diablo. Tenían que detectar, por medio de un exigente sistema de cribado, a quienes podían entrar en este estado. Ahora bien, ¿no era esta una habilidad que pudiese enseñarse según un sistema? Esto no tiene mucho sentido.