

SER EXCEPCIONAL

Desarrolla los 5 rasgos
que distinguen a la gente extraordinaria



J O E N A V A R R O

autor de *El cuerpo habla*

con Toni Sciarra Poynter

SIRIO



Título original: BE EXCEPTIONAL: MASTER THE FIVE TRAITS THAT SET EXTRAORDINARY PEOPLE APART

Traducido del inglés por Antonio Gómez Molero

Diseño de portada: Editorial Sirio, S.A.

Maquetación: Toñi F. Castellón

© de la edición original

2021, Joe Navarro

Publicado por acuerdo con William Morrow, un sello de HarperCollins Publishers

© fotografía del autor

Morten Tonsber

© 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.: 978-84-19105-15-8

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](#)

[Antes de comenzar](#)

[Las cinco áreas de lo excepcional](#)

[Autodominio](#)

[Definición de autodominio](#)

[Aprendizaje: el andamiaje del conocimiento](#)

[Equilibrio emocional: el andamiaje de la estabilidad](#)

[Autodisciplina: el andamio de los logros](#)

[Las recompensas del autodominio](#)

[Observación](#)

[Observación: convertir la información en entendimiento](#)

[Recuperar una habilidad natural](#)

[El sistema límbico y la conciencia](#)

[Conciencia del entorno: observación más experiencia](#)

[Hacia una vida excepcional](#)

[Conciencia iluminada: el camino hacia la comprensión excepcional](#)

[La curiosidad: la puerta de entrada a la conciencia iluminada](#)

[Observación de los indicios no verbales](#)

[Ejercicios para fortalecer tu capacidad de observación](#)

[Observar para cuidar](#)

[Comunicación](#)

[Siempre estamos comunicando](#)

[Interés](#)

[Apreciar](#)

[Rectitud](#)

[La primacía de las emociones](#)

[La construcción de una relación: el poder de la sintonía](#)

[Estar presente](#)

[Diez maneras de hablar con algo más que palabras](#)

[El método del sanador](#)

[Acción](#)

[La acción define quiénes somos](#)

[El protocolo de actuación ética](#)

[Listo para la acción a nivel excepcional](#)

[Una nueva definición de héroe](#)

[Bienestar psicológico](#)

[Bienestar psicológico: una necesidad primordial](#)

[La atención: el puente hacia el bienestar psicológico](#)

[El modelo empático de interacción social](#)

[Mitigar el miedo: un deber que asumen los individuos excepcionales](#)

[Reflexiones finales](#)

[Agradecimientos](#)

[Bibliografía y referencias](#)
[Sobre el autor](#)
[Índice temático](#)

A la memoria de mi padre, Albert.

Cuida tus pensamientos, porque los pensamientos
se convierten en palabras.

Cuida tus palabras, porque las palabras se convierten en acciones.

Cuida tus acciones, porque las acciones se convierten en hábitos.

Cuida tus hábitos, porque los hábitos se convierten en carácter.

Cuida tu carácter, porque el carácter se convierte en el destino.

Adaptado de Lao Tzu

Antes de comenzar

No creas que lo que te resulta difícil es imposible. Y si es humanamente posible, piensa que tú lo puedes lograr.

MARCO AURELIO

¿Qué es lo que convierte en excepcional a una persona? Me he planteado esta pregunta durante mucho tiempo, y quizás también tú lo hayas hecho. A lo largo de más de cuarenta años estudiando la conducta humana –incluidos veinticinco de servicio en el FBI, como miembro fundador de su National Security Behavioral Analysis Program (‘programa de análisis conductual de seguridad nacional’)—, más de diez mil entrevistas sobre el terreno y años de consultoría con organizaciones multinivel de todo el mundo, investigando sobre el comportamiento y el rendimiento, y escribiendo más de una docena de libros sobre estos temas, nada me ha fascinado tanto como los individuos con características excepcionales. Son personas que nos hacen sentir especiales. Que nos atraen al instante con su amabilidad y cariño, nos llenan de energía con su sabiduría y empatía, y nos dejan sintiéndonos mejor que cuando llegamos. Nos gustaría tenerlos como amigos, vecinos, compañeros de trabajo o entrenadores. Y que fueran nuestros maestros, nuestros jefes, los líderes de la comunidad o los candidatos a un cargo público.

¿Qué es lo que les hace ser como son: influyentes, eficaces, dignos de servir de modelo y de liderar? Las cualidades por las que destacan no guardan relación con su nivel de educación, ingresos o habilidades, ya sean atléticas, artísticas o empresariales. No, estos individuos sobresalen en los aspectos verdaderamente importantes: parece que siempre saben qué decir y qué hacer para imponer respeto, influenciar de forma positiva e inspirar incluso a quienes se sienten más desanimados y ganarse su confianza.

Mi investigación para la presente obra comenzó hace más de una década, de manera completamente casual, cuando estaba escribiendo *Dangerous Personalities* [Personalidades peligrosas]. En ese libro analizaba las características de quienes defraudan a otros y a sí mismos con una conducta execrable, malas decisiones, irresponsabilidad y falta de control emocional, o con su insensibilidad e inconsciencia.

Fue una casualidad que, mientras investigaba a estos individuos problemáticos, surgieran con tanta claridad ante mí sus polos opuestos; es decir, esas personas con rasgos positivos tan notables que mejoran la vida de quienes las rodean. Fue esa claridad, unida a las miles de observaciones que había hecho en el FBI y en mi trabajo de asesoría a nivel internacional, lo que dio lugar a este libro.

¿Qué hace a alguien excepcional? Resulta que solo hay cinco rasgos que distinguen a los individuos excepcionales del resto. Nada más que cinco; sin embargo, se trata de atributos muy poderosos. Son lo que denomino las cinco áreas de lo excepcional.

Las cinco áreas de lo excepcional

Autodominio: la esencia de lo excepcional

Al hacernos cargo de nuestra propia educación, comprendernos a nosotros mismos a través de una reflexión profunda y cultivar los hábitos fundamentales que conducen a los logros personales, establecemos las bases de una vida excepcional.

Observación: ver lo importante

Al incrementar nuestra capacidad de observar las necesidades, preferencias, intenciones y deseos de los demás, así como sus miedos e inquietudes, mejora nuestra preparación para comprender con rapidez y precisión a las personas y las situaciones. Así obtenemos la claridad necesaria para hacer lo mejor, de una manera adecuada y eficaz.

Comunicación: de informativa a transformadora

Al adoptar tanto las habilidades verbales como las no verbales, podemos expresar las ideas de forma más eficiente e intencionada, apelando al corazón y a la mente y estableciendo vínculos que fomentan la confianza, la lealtad y la armonía social.

Acción: oportuna, ética y social

Al conocer y aplicar el marco ético y social para la acción adecuada, podemos aprender, como hacen las personas excepcionales, a «hacer lo adecuado en el momento justo».

Bienestar psicológico: la fortaleza más poderosa del ser humano

Al conocer la verdad fundamental de que lo que los seres humanos buscan en última instancia es sentirse bien, podemos descubrir lo que las personas excepcionales saben: que al final gana quien nos proporciona bienestar psicológico con su atención.

En los capítulos siguientes, combinaré perspectivas contrastadas, ejemplos y anécdotas de mis décadas de experiencia en el análisis del comportamiento y la

consultoría empresarial con referencias a la historia, la actualidad y la vida cotidiana. Mi objetivo es analizar estas cinco áreas y explicarte cómo utilizarlas para mejorar y potenciar tu trayectoria vital, diferenciarte y, sobre todo, influir positivamente en los demás en tu propósito de llevar una vida más empática y ética, como la que viven día a día los seres verdaderamente excepcionales.

Es imposible no aprender ni dejarse influir por el estudio de esta gente excepcional que a diario nos demuestra que, para serlo, hemos de actuar de una manera especial. Si quieres diferenciarte del resto, solo necesitas adoptar estos cinco rasgos transformadores. Te compensarán desde el momento mismo en que empieces a incorporarlos a tu rutina diaria. Aumentarán tu capacidad de influir favorablemente en los demás y, sin duda, te convertirán en mejor persona. Asimismo, harán de ti un mejor líder: uno que no solo esté listo para serlo cuando se presente la oportunidad, sino que es digno de liderar.

Así que acompáñame en este viaje para descubrir quiénes somos y quiénes podemos llegar a ser. Adentrémonos en ese ámbito especial que comparten esos pocos seres a los que llamamos íntegros, dignos de confianza, decididos e inquebrantables, pero, sobre todo: excepcionales.

Autodominio

LA ESENCIA DE LO EXCEPCIONAL

Al hacernos cargo de nuestra propia educación, comprendernos a nosotros mismos a través de una reflexión profunda y cultivar los hábitos fundamentales que conducen a los logros personales, establecemos las bases de una vida excepcional.

Todos piensan en cambiar la humanidad, pero nadie piensa en cambiarse a sí mismo.

LEÓN TOLSTÓI

Una de las decisiones más difíciles que me han correspondido tomar siendo comandante de un equipo SWAT¹ tuvo lugar antes incluso de que comenzara la operación.

Como jefe de equipo, eres responsable del plan operativo y de su ejecución eficaz y segura. Una vez que recibes la «luz verde» para que comience la operación y estás perfectamente equipado, con las armas preparadas y cargadas, dices por los auriculares: «Tengo el control, tengo el control, tengo el control», y todos cuentan con que estés concentrado al cien por cien. Los ciudadanos lo esperan. También tus superiores. Y tus compañeros del equipo SWAT necesitan que pienses con la claridad de un láser, ya que su seguridad y el éxito de la operación dependen de ello.

En este caso concreto los acontecimientos se desarrollaron con rapidez: un fugitivo armado mantenía a su novia como rehén en un motel abandonado en las afueras de Haines City (Florida), y juraba que nunca lo capturarían con vida. Por lo general, un negociador especialista en rehenes puede hacer frente a esta situación, pero la chica necesitaba medicamentos y su vida corría peligro. No había tiempo que perder, el calor del día irritaba aún más los ánimos y el sospechoso no estaba dispuesto a cooperar en lo más mínimo; solo faltaba que uno de los miembros del SWAT del FBI no estuviera a la altura. Este en concreto estaba tardando más de lo habitual en formular sus preguntas y ajustar los detalles del plan final. Tampoco sacó a la luz las cuestiones que se plantean en estos casos, como determinar la estructura del edificio (para ver hasta dónde podría penetrar una bala perdida), si las bisagras de la puerta estaban orientadas hacia fuera o hacia dentro (para ayudarnos a saber cómo abrirla y qué tipo de herramientas de apertura necesitábamos), a qué distancia se podía

colocar una ambulancia sin que la vieran, la ubicación del hospital más cercano con un centro de traumatología de nivel I, etc. Me di cuenta de que su cabeza estaba en otro sitio. Finalmente, me dije: «Tienes que hacer algo, ya». No había tiempo para averiguar la causa. Sabía que le pasaba algo y debía actuar.

Mis superiores no se dieron cuenta, a pesar de que habíamos estado en la misma habitación, debido a la agitación del momento y a que estaban ocupados con las decisiones que debía tomar la dirección: tratar con el cuartel del FBI, ocuparse de los cambios de última hora y asegurarse de que las fuerzas del orden locales estuvieran al tanto de lo que íbamos a hacer. Pero yo, como comandante del equipo, no podía ignorarlo. Este agente del SWAT no se encontraba bien. Era el peor momento para tener que lidiar con un problema del personal y quizá nadie se daría cuenta, siempre y cuando lo mantuviera en secreto y nada saliera mal en la operación, pero yo lo había notado, y me correspondía resolverlo.

No podía permitir que una persona en este estado participara en una operación en la que había una elevada posibilidad de que se produjera un tiroteo en un entorno urbano y era necesario tomar decisiones de inmediato. Como líder no deberías poner en riesgo a los demás si puedes evitarlo fácilmente, por más que alguien quiera formar parte de un operativo importante o, como en este caso, fuera fundamental para planificar la complicada operación de detención de un fugitivo y rescate de una joven con problemas médicos que, según su familia, estaba retenida contra su voluntad.

Me dirigí al agente especial a cargo, que estaba al teléfono informando a la sede del FBI sobre el desarrollo de los acontecimientos, y le dije:

–Necesito sacar a uno de nuestros operadores de esta misión.

Al pronunciar estas palabras, me di cuenta de que era la primera vez que algo así sucedía en mis dos décadas en el SWAT.

–Haz lo que sea mejor –fue todo lo que me respondió, porque su confianza en mí se había consolidado con los años.

Luego, como si intuyera que tenía algo más que decir, me hizo una señal con la cabeza. Fue entonces cuando añadí:

–Tengo que retirarme de esta operación, señor.

Al principio, se quedó un segundo mirándome, cubriendo con la mano el auricular del teléfono y poniendo a Washington en espera, para asegurarse de que había oído bien. Me miró a la cara y, en ese breve momento, creo que empezó a hacerse una idea de lo que me ocurría.

Me preguntó si estaba seguro. Le dije que sí.

–Haz lo que tengas que hacer. Haz lo que sea mejor – repitió, sin dudar–. Confío en tu criterio.

Y con eso, me retiré de una importante operación SWAT. No fue fácil, ya que mi segundo al mando tenía ahora la carga de asumir mi función, y sabía que algunos de los operadores del SWAT se preguntarían qué estaba pasando. En cualquier caso, era lo que había que hacer y, como comandante del equipo, era mi deber tomar la decisión.

La operación se desarrolló sin incidentes y nadie resultó herido.

¿Qué me había pasado? Al final, con un poco de introspección, acabó saliendo a la luz lo que debería haber estado claro desde el principio. Hacía una semana que mi abuela había fallecido y yo aún estaba afligido por esa profunda pérdida. Seguía de duelo, sufriendo, pero creía que podía ignorar el dolor y seguir adelante. A los ojos de los demás, quizá parecía solo un poco más reservado, menos bromista que de costumbre; pero, cuando estamos inmersos en la acción es fácil pasar por alto lo que sienten los demás. Mis emociones no me dejaban pensar bien. Por suerte, me di cuenta a tiempo.

El agente especial a cargo había dicho algo importante: «Haz lo que sea mejor». Pero ¿cómo sabemos qué es lo mejor que podemos hacer? ¿Y cómo lo hacemos? Todo comienza con el autodominio.

Definición de autodominio

Solemos equiparar el dominio con la destreza. Decimos que esta es lo que nos permite hacer un violín de la calidad de un Stradivarius o cincelar una magnífica estatua. Sin embargo, una cosa es el dominio y otra la destreza.

Para llegar a ser diestro en una materia necesitas dedicarte plenamente a ella, por muy difícil que sea; sin embargo, más importante que eso es que tengas autodominio: concentración, entrega, diligencia, curiosidad, adaptabilidad, conocimiento de ti mismo y determinación, por mencionar solo algunas de las características del autodominio.

Empiezo por esta aptitud porque es fundamental para dominar las otras cuatro que distinguen a los individuos excepcionales. La buena noticia es que lograrlo no es una tarea imposible. En realidad, podemos reprogramar nuestros cerebros para aportar lo mejor de nosotros mismos a las pequeñas y grandes tareas que hacemos cada día.

Si, como creo, nuestras vidas se caracterizan por lo que pensamos –la mentalidad y las actitudes que adoptamos y los conocimientos que adquirimos–, por lo que sentimos y por lo que decidimos hacer cada día, entonces no podemos desarrollar todo nuestro potencial sin autodominio.

Puede que esta cualidad por sí sola no conquiste montañas, pero sin ella es imposible alcanzar ninguna cumbre. Usain Bolt, el ser humano más veloz de la historia, no consiguió este estatus únicamente por su capacidad atlética. Lo logró gracias a su autodominio: aprendió, se esforzó, se sacrificó y se mantuvo centrado diligentemente. Lo mismo hizo Michael Jordan, el mejor jugador de baloncesto de la historia. Esto es lo que se necesita para llegar a ese nivel de élite que comparten los excepcionales.

Sin embargo, hay otro aspecto del autodominio que consiste en conocer nuestras emociones, nuestros puntos fuertes y, sobre todo, nuestras flaquezas. Cuando nos conocemos, sabemos en qué momento debemos dejar que otros tomen la iniciativa, cuándo nos encontramos en baja forma (como me ocurrió a mí en aquella operación de los SWAT) o cuándo necesitamos una dosis de humildad, enfrentarnos a nuestros demonios o tomar alguna otra medida para sacar lo mejor de nosotros. Eso es lo que permite el autodominio: una evaluación consciente y honesta de nuestro ser que nos impulsa y apoya para seguir esforzándonos, y para captar las sutilezas de la consciencia que pueden marcar la diferencia entre el fracaso y el éxito.

En este capítulo aprenderás a tomar las riendas de tu vida a través de tus hábitos y comportamientos diarios. Nos centraremos en cómo construir el andamiaje esencial para el autodominio, y terminaremos con una serie de preguntas de autoevaluación que te ayudarán a desarrollar esta cualidad imprescindible. ¿Quieres alcanzar todo tu potencial, aumentar tu capacidad de influencia, hacer crecer tu marca? El autodominio es la única manera de conseguirlo.

Aprendizaje: el andamiaje del conocimiento

En algún momento de la escuela secundaria, llegué a una conclusión fundamental. No me la impusieron. Nadie se sentó a hablarme de ello ni me lo sugirió. Surgió enteramente de mí, porque mi joven mente tenía muy claro que hacía falta un cambio.

El hecho de huir a Estados Unidos a la edad de ocho años como refugiado después de la Revolución cubana me había dejado en una situación de desventaja tremenda. Al trasladarme allí de golpe, sin hablar inglés, ni entender aquel entorno completamente nuevo con reglas, costumbres y normas diferentes, me sentía confuso y rezagado. Iba siempre a la zaga, aunque continuamente intentaba adaptarme a mi nuevo mundo. Llegamos a Estados Unidos sin dinero (los soldados cubanos del aeropuerto se encargaron de ello) y traumatizados, tras haber sobrevivido a una revolución comunista muy violenta en Cuba. Como recién llegado me correspondía esforzarme por encajar, pero lo único que tenía en común con los demás niños era que a mí

también me gustaba aprender y hacer deporte. Ni ellos hablaban español ni yo hablaba inglés. No sabían lo que era pasar por una revolución sangrienta. No habían estado en la calle durante la invasión de bahía de Cochinos como yo, ni oído los disparos provenientes del paredón donde los soldados ponían a los ciudadanos en fila y los ejecutaban sumariamente por ser anticastristas. Ellos conocían a Campanilla, Bugs Bunny, el Correcaminos y Disneylandia; para mí, en cambio, eran nombres que no significaban nada. Yo estaba acostumbrado a ir a la escuela en uniforme, mientras que ellos llevaban vaqueros y camisetas. Pasé de estar en un aula con un solo profesor todo el día a cambiar de clase cada cincuenta y cinco minutos; no sabía por qué. Conocía las reglas del béisbol, pero nunca había visto un balón de baloncesto. Me encantaba ese nuevo juego que me habían enseñado, el *dodgeball*,² pero detestaba que me llamaran a la pizarra para resolver problemas de matemáticas.

Fue un *shock* cultural tal y como lo definió Alvin Toffler.³ Me esforcé por aprender todas las reglas sociales: no hablar en la fila; ir de la mano al cruzar la calle, pero por lo demás no tocar a mis compañeros; guardar cierta distancia; no hacer muchos gestos; no hablar muy alto; levantar la mano derecha si necesitaba ir al baño; mirar más a los ojos al profesor cuando me reprendía (justo lo contrario de lo que me habían enseñado, que era bajar la mirada, evitar mirarlo a los ojos y mostrarme arrepentido)... Tuve que aprender y superar un sinnúmero de diferencias para adaptarme. Pero también estaba el asunto de las tareas escolares. Durante la revolución asistir a la escuela no era seguro y, francamente, daba miedo, así que ya llevaba un retraso académico cuando huimos de Cuba. Ahora, además, no entendía nada de lo que decía el profesor porque hablaba en otra lengua.

De alguna manera, por pura cabezonería y necesidad, conseguí dominar el inglés en aproximadamente un año. No hay nada como la inmersión lingüística plena para aprender un idioma. Me hicieron retroceder un curso para poder ponerme al día académicamente, y con el tiempo recuperé dos años en uno. Pero eso fue solo el principio.

Estaba la cuestión de mi acento. Tuve que esforzarme mucho para deshacerme de él, porque sabía que, en Estados Unidos, si hablabas con acento, llamabas la atención, y lo que yo quería era integrarme. Con el tiempo superé lo del acento, pero la realidad es que siempre me quedaban muchas cosas por aprender que mis compañeros ya sabían y yo no: todos los conocimientos que absorbemos desde las primeras etapas de nuestra vida, en el patio de recreo, viendo la televisión, asistiendo a las mismas escuelas y a través de años de cultura y convivencia.

No conocía ninguna canción infantil. Tampoco las que se cantaban en el patio de recreo, y ni siquiera conseguía entender del todo *London Bridge Is Falling Down*.⁴ (¿Cómo podía una canción para niños hablar de una catástrofe tan tremenda?). Durante un año no tuvimos radio ni televisión en casa, de manera que lo único que aprendí a cantar fue el himno nacional, que cantábamos cada mañana.

Al entrar en el instituto, mis compañeros conocían a Shakespeare; yo, a Cervantes. Ellos leían a Steinbeck y yo a Federico García Lorca. Todo el mundo conocía a Bob Hope; yo a Cantinflas. Yo me sabía todas las islas del Caribe; la mayoría de mis compañeros no eran capaces de localizar el golfo de México. Los comunistas de Cuba nos habían adoctrinado sobre el «proletariado y la burguesía», términos que entendía fácilmente.

Mis compañeros pensaban que me inventaba esas palabras, pero, en cambio, yo no sabía lo que significaba ser *blue collar*.⁵

Durante mucho tiempo, pensé erróneamente que los demás niños eran más inteligentes que yo. Con el tiempo comprendí que no lo eran; simplemente sabían cosas que yo no sabía porque no había estado en contacto con ellas. Me fastidiaba todo lo que me había perdido. Y al ritmo que íbamos en la escuela, tardaría bastante en ponerme al día.

Comprendí que la escuela solo me enseñaría lo que figuraba en el plan de estudios. No lo que me faltaba, ni lo que más quería aprender, que iba más allá de lo que el sistema escolar del condado de Dade podía ofrecerme. No estaba dispuesto a hundirme en la autocompasión, pero sabía que nadie me iba a solucionar el problema, tenía que hacerlo yo solo. Debía enfrentarme a mi realidad. Y así, en mi adolescencia, comencé mi propio programa de educación autodidacta.

Piensa un momento en las personas excepcionales que has conocido, o sobre las que has leído o estudiado. ¿Quién no apreciaría el impresionante talento atlético de Simone Biles, la gimnasta estadounidense ganadora de la medalla de oro olímpica, o de la leyenda del baloncesto Michael Jordan? ¿Y qué hay del genio inversor de Warren Buffett, conocido como «el oráculo de Omaha»? Sería maravilloso ser un cantante legendario como Frank Sinatra o como Adele, cuyas voces pueden llenar o destrozarse un corazón. Todos ellos son excepcionales a su manera. Pero ¿qué hay de nosotros? Yo jamás llegaré a ser un deportista de élite, probablemente nunca dirigiré una empresa de mil millones de dólares, y cada vez que canto, me dicen que va a llover. Sin embargo, tenemos la posibilidad de ser excepcionales en otros aspectos — los principales—, entre ellos el más importante, que nos concierne a todos: el de las personas. ¿Cómo podemos alcanzar ese nivel de rendimiento, en el que nuestras acciones se vuelven realmente excepcionales?

Lo hacemos mediante el autoaprendizaje: invirtiendo en nuestro propio conocimiento, crecimiento y potencial, tal y como hacen los grandes triunfadores.

A algunos les resulta más fácil valorar y cuidar a los demás que a sí mismos. Pero al igual que apoyamos a otros para que se superen, también tenemos esa responsabilidad con nosotros. Una vez que aceptas que la mejor manera de valorarte es comprometerte con tu propia superación, estás en camino de convertirte en un individuo excepcional.

Cada vez que leo sobre un octogenario que se gradúa en el instituto o sobre alguien como Giuseppe Paternò, que a los noventa y seis años obtuvo por fin un título universitario, pienso que se trata de una persona cuyos planes se vieron quizá truncados por el trabajo, las responsabilidades o la desgracia, pero que siguió empeñada en invertir en su educación, incluso a una edad avanzada, porque se valoraba a sí misma. Y qué hermoso ejemplo es para todos nosotros.

Nunca es demasiado tarde para tomar el control de ti mismo y aprovechar todo tu potencial, para adquirir esas características y esos comportamientos de los individuos excepcionales. De esta forma, no solamente llevarás una vida mejor y más plena, sino que, cuando llegue el momento, si es que llega, podrás convertirte no solo en un líder, sino en alguien *digno* de liderar.

Con frecuencia se nos dice que busquemos mentores, personas admirables que nos sirvan de guía en el camino hacia donde queramos ir. Tener mentores es estupendo. Pero puede resultar difícil encontrarlos y a menudo tienen poco tiempo para instruirnos.

He descubierto que, para ser excepcionales y lograr el autodomínio, debemos responsabilizarnos de ser nuestros propios mentores.

La historia nos ofrece un modelo práctico de esto en una etapa tan vibrante como el Renacimiento, entre los siglos XIV y XVII, cuando la ciencia y el arte florecieron en toda Europa. Con el fin de aprender un oficio, jóvenes como Miguel Ángel, que llegó a pintar la Capilla Sixtina, fueron aprendices de expertos en la materia; en su caso, maestros artistas y escultores para consolidar su formación. Los gremios artísticos reunían a los mejores profesionales del dibujo artístico, la escultura, el dibujo técnico, la pintura, la caligrafía, la mezcla de pinturas, la fundición de cerámica, la arquitectura, la costura, el trabajo de la madera, el metal, la fundición de oro, etc.

No eran campamentos de verano. Los aprendices seguían horarios rigurosos para aprender y dominar técnicas a lo largo de días de concentración disciplinada en tareas específicas. Muchos eran aprendices a edades muy tempranas, y se ganaban el sustento con su labor mientras adquirían destreza y apreciación por ser responsables de su vida y su trabajo. Con el tiempo, perfeccionaron sus técnicas, añadiendo sus

propios conocimientos y matices. Así, a través del arduo proceso de reciclaje de los aprendices, surgió una nueva generación de maestros, de la que nosotros, por supuesto, nos hemos beneficiado.

Hoy en día, el concepto de aprendizaje formal se ha perdido casi por completo, excepto en algunos oficios y profesiones. Lo que hacen básicamente los médicos es pasar por un aprendizaje de doce a dieciséis años en el que aprenden el proceso tremendamente complejo de diagnosticar y tratar las enfermedades humanas. Una de mis editoras describió la formación de su oficio en el mundo editorial como un aprendizaje, en el que primero vio a su jefe trabajar con los autores para editar los libros y darles forma; luego participó en el proceso bajo supervisión, y finalmente se le confió la adquisición y edición de proyectos por su cuenta. Aún existen aprendizajes en determinados oficios, como la fontanería o la electricidad, aunque suelen ser de corta duración y con un enfoque muy limitado.

Pero si observas con atención a los individuos excepcionales, como he hecho yo, verás que son autodidactas. Aunque busquen la ayuda, el consejo o la experiencia de otros, asumen día a día la responsabilidad de superarse. Saben lo que nunca nos han enseñado: que, para ser excepcional, hay que ser aprendiz de uno mismo.

El proceso de autoaprendizaje puede adoptar diversas apariencias, formales o informales; a veces surge por necesidad o por un deseo ardiente. Y siempre se encuentra la manera de llevarlo a cabo, con paciencia, fuerza de voluntad, ensayo y error, y esfuerzo, entre una obligación y otra, o incluso entre empleos o después del trabajo.

Por mi parte, como me interesaba el comportamiento humano, empecé a llevar un diario de las conductas que observaba y no entendía. Con el tiempo, a través de la experiencia y la investigación, llegué a interpretarlas, convirtiéndome en un mejor observador. Más o menos al mismo tiempo, me formé y obtuve la licencia de piloto antes de terminar el instituto. ¿Por qué? No puedo encontrar una explicación más allá de mi profunda curiosidad. Pensé que estas actividades y habilidades me ayudarían más adelante en la vida y así fue, aunque en ese momento no sabía cómo. Las observaciones de comportamiento que hice a los quince años me salvaron más tarde la vida en el FBI al tratar con delincuentes, y la licencia de vuelo me permitió servir como piloto al mando para realizar la vigilancia aérea de terroristas. No sabía que nada de eso estaba en mi futuro, pero sin duda mis aprendizajes autodidactas me ayudaron años después.

En el cien por cien de los casos que estudié, las personas excepcionales convirtieron en un hábito de por vida dedicar tiempo a trabajar en ellas mismas.

Consideraban que el afán de mejorar, de aprender y de experimentar más era una empresa valiosa y esencial.

A Mary Temple Grandin, famosa en la actualidad por su trabajo en favor del trato humano hacia los animales, en particular en lo que respecta al ganado destinado a los mataderos, se le diagnosticó síndrome de Asperger (trastorno del espectro autista) a una edad temprana. Mucho antes de que se comprendiera esta enfermedad, las personas con esa afección solían verse relegadas a trabajos serviles o perdían la oportunidad de cursar estudios superiores, ya que no se las consideraba aptas para los rigores del mundo académico.

Grandin creó su propio programa de aprendizaje para satisfacer sus necesidades especiales de formación y sus amplios y profundos intereses. Se enseñó a sí misma como hubiera querido que le enseñaran, a su manera, a su propio ritmo, y acabó obteniendo un título universitario y finalmente un doctorado. Pero quería ser una fuerza de cambio, y para ello debía ir más allá del aula. Tenía una visión de lo que quería para sí misma, de lo que consideraba necesario aprender, y elaboró el programa de formación para conseguirlo. Profundizó en el comportamiento y la fisiología de los animales. Investigó sobre el autismo para poder entender su propia afección, lo que también la llevó a comprender mejor a los demás y a los animales. Estudió psicología, e incluso investigó cómo los colores afectan a los humanos y a los animales. Aprendió dibujo e ingeniería con el fin de diseñar entornos más humanos para el ganado. Perfeccionó su capacidad de observación hasta el punto de que podía llegar a una finca en la que se iba a sacrificar el ganado y detectar inmediatamente los fallos en su manejo y tratamiento. Nunca dejaba de aprender. Se esforzaba al máximo, movida por su necesidad de llegar a los demás e influir en ellos, estudiando *marketing*, ingeniería social, técnicas de venta, relaciones con los medios de comunicación, negociaciones, creación de marcas, etc.

A lo largo de su vida, Grandin no fue aprendiz de un mentor o una escuela de pensamiento, sino de sí misma. Creó su propio camino, como lo han hecho muchos seres excepcionales, sin importar los obstáculos que se interpusieran. Al hacerlo, se convirtió en una defensora de las personas con autismo y del trato humano para con el ganado.

Más de doscientos años antes de que Grandin consiguiera hacerse un hueco para influir en la sociedad, un joven de Boston inició su camino hacia el éxito. Cuando Estados Unidos aún no existía, el primer y más notable empresario de lo que hoy en día es esta nación y el mayor *influencer* no solo de su época, sino de las generaciones posteriores, abrió el camino mostrándonos lo que se puede conseguir, sean cuales sean las circunstancias, si estamos dispuestos a aprender.

El padre de Benjamin Franklin quería que fuera sacerdote, pero desde muy temprana edad, él aspiraba a más. Siempre observador, incluso de niño, se fijaba en el mundo que lo rodeaba y veía cómo se hacían las cosas y lo que se requería para tener éxito. Se dio cuenta de que la educación era fundamental, y también de que ninguna escuela estadounidense podía enseñarle todo lo que quería o necesitaba. Así que creó un programa de autoaprendizaje para aprender en este laboratorio implacable que llamamos vida.

Leía con voracidad y se convirtió en un escritor tan bueno que consiguió que le publicaran repetidamente en los periódicos locales haciéndose pasar por adulto, utilizando varios seudónimos, como el de una solterona de mediana edad.

A los doce años fue aprendiz de su hermano James, con quien aprendió el oficio de impresor, que incluía la composición tipográfica, la encuadernación, la comercialización y la publicación. No era simplemente un obrero que aprendía un oficio para ganarse la vida, sino que estaba aprendiendo a dominar la plataforma comunicativa más influyente de su tiempo. Aprendió a componer el tipo de letra, a formular las tintas, a trabajar con imprentas de todo tipo, a editar manuscritos, a escribir artículos concisos y a generar lo que ahora llamamos «tendencias» para influir en la opinión pública y desafiar el orden político. Leía todo lo que llegaba a la imprenta y así perfeccionaba sus habilidades de lectura y escritura. En aquella época, los libros impresos eran caros, por lo que hacía trueques y compraba todo el material de lectura que podía conseguir. Nadie le asignaba lecturas; lo hacía él por su cuenta, un verdadero autodidacta en todo el sentido de la palabra. Curiosamente, fue esa dificultad de juventud para acceder a los libros lo que lo llevó más tarde, ya de adulto, a crear la primera biblioteca de préstamo de Estados Unidos.

Al cabo de cinco años, Franklin había aprendido lo suficiente para continuar en ese oficio, pero aspiraba a más. Según cuenta la historia, con quince centavos en el bolsillo se marchó a Filadelfia, donde otras imprentas buscaban ansiosamente no su mano de obra —la podían encontrar en cualquier parte— sino sus aptitudes. La mano de obra en aquellos días era abundante, pero la aptitud y el conocimiento, como Franklin aprendió enseguida, eran muy valorados y no tan comunes.

Franklin también comprendía el poder de establecer contactos y ser accesible, así como la importancia de adoptar los rasgos y hábitos de quienes ejercen el poder, la influencia o la autoridad para encajar y ser bienvenido entre ellos (lo que en la actualidad denominamos *mirroring*,⁶ algo de lo que hablaremos en capítulos posteriores). Del mismo modo en que mi estudio del comportamiento durante la adolescencia me ayudó enormemente en el FBI, la comprensión de Franklin de las

costumbres y los modales le serviría muchos años después como primer embajador de Estados Unidos en Francia.

Con su insaciable curiosidad, sus aptitudes y su voluntad, hizo crecer su círculo de influencia hasta el punto de que, siendo todavía un joven, impresionó tanto al gobernador de Pensilvania que este lo mandó a estudiar a Inglaterra para ampliar su aprendizaje. Franklin había encontrado el secreto del éxito: que el conocimiento, la curiosidad, la capacidad de adaptación, el esfuerzo y el ansia de saber más pueden mejorar tu vida.

Para cuando murió en 1790, a la edad de ochenta y cuatro años, Franklin, cuya educación formal terminó a los diez años, había sido y hecho tantas cosas que resulta asombroso. Fue uno de los firmantes originales de la Declaración de Independencia. Dio forma a la redacción de la Constitución. Asesoró a Thomas Jefferson sobre los principios fundacionales que ayudaron a crear Estados Unidos. Como embajador en Francia durante la Revolución norteamericana, dominó las delicadas sutilezas de las costumbres y la diplomacia de este país, y acabó convenciendo a los franceses de que se arriesgaran a una guerra con Inglaterra financiando a estos flamantes estadounidenses que luchaban por la independencia. Habría sido más que suficiente con estas contribuciones. Pero él logró mucho más que eso.

Además de escritor, editor de periódicos, impresor, pionero de la independencia, extraordinario diplomático y el hombre que «domesticó el rayo», fue humorista, escritor satírico, masón, científico, inventor, educador, activista cívico, investigador, portavoz, fundador del primer cuerpo de bomberos de Filadelfia y de la Universidad de Pensilvania, estadista y artífice de la primera red nacional de comunicaciones para mantener a las colonias y a la población conectadas a través de lo que hoy llamamos el sistema postal. Como dice Walter Isaacson en su biografía de Franklin, «fue el estadounidense más destacado e influyente de su época». Fue el primer líder del pensamiento, *influencer* y gurú de crecimiento personal de Estados Unidos, y si las charlas TED hubieran estado disponibles en esa época, necesitarías unos meses para verlas.

Si pudo conseguir todo aquello fue gracias al autodomínio: desarrollando el andamiaje del conocimiento, desplegando fortaleza tras fortaleza, por medio de un programa que creó para sí mismo basado en su ilimitada curiosidad. Muchas personas más instruidas tenían mejor acceso a lo que Franklin quería aprender, pero él destacó por su determinación de abarcarlo todo, de construir esa base ecléctica y robusta de conocimientos a través de su aprendizaje autodidacta que le permitió lograr todo lo que hizo. Ninguna escuela, ni entonces ni ahora, podría enseñar todas las materias por las que se lo conoce.

Franklin fue una leyenda en vida y el mundo le debe mucho. Sin embargo, quizá su mayor legado sea el ejemplo que nos dio a todos: que, por muy humildes que sean tus comienzos, puedes tomar las riendas de tu propia vida, de tus pasiones, de tu formación, y no dejar que nada te detenga.

Una vez que asumimos la responsabilidad de remodelar nuestras vidas por medio del autoaprendizaje, comienza a suceder algo realmente maravilloso.

Cuando Joseph Campbell hablaba de ir en pos de «tu dicha» en su libro de referencia , escrito en colaboración con Bill Moyers, titulado *El poder del mito*, no quería decir que la felicidad llegara sin esfuerzo, que apareciera sin más. Se refería a que, si tienes un amor, un anhelo o una pasión, has de ir a por ello, sin importarte las dificultades que puedas encontrar. Cuando lo haces, como dijo Campbell, «te adentras en una especie de senda que lleva todo el tiempo ahí, esperándote a ti y a la vida que deberías estar viviendo».

Si estás dispuesto a acometer ese autoaprendizaje —continúa diciendo—, se pone en marcha un impulso que crece y cobra fuerza: «Empiezas a conocer a gente que pertenece al ámbito de lo que te hace dichoso». Todo empieza a marchar bien. «Yo digo: sigue tu dicha y no tengas miedo —nos exhorta—, y se abrirán puertas que ni siquiera sabes que existen». Ciertamente así fue para Franklin y Grandin. También se abrieron para mí, y se abrirán para ti. Alguien dijo una vez que la suerte es el residuo del esfuerzo, pero yo diría que la suerte es el residuo del esfuerzo que ponemos en nuestro autoaprendizaje.

En 1971, cuando empecé a estudiar en la Universidad Brigham Young, solo había unos cuantos libros sobre el lenguaje corporal. Este campo apenas gozaba de reconocimiento. Ciertamente, no había carreras especializadas en la materia. Pero era mi pasión, ya que sabía lo útil que puede ser para relacionarse con los demás, algo que había descubierto en mis primeros años, cuando llegué a Estados Unidos sin saber nada de inglés. Me prometí a mí mismo que cuando me graduara, aprendería todo lo que había que saber sobre la comunicación no verbal.

El día de la graduación, lo celebré, entre otras cosas, sacándome un carné de la biblioteca de la ciudad. Lejos de la universidad, ahora tenía tiempo para leer lo que quisiera, no solo lo que se me exigía. Creé mi propio aprendizaje de la comunicación no verbal, aprendiendo un día sobre el lenguaje corporal de los isleños de Trobriand en el Pacífico y al siguiente sobre los gestos de saludo de los primeros habitantes de Alaska. El lenguaje no verbal que observaron los conquistadores al llegar al Nuevo Mundo me parecía tan fascinante como el color de la ropa que el rey Enrique VIII permitía llevar a sus nobles. El lenguaje corporal que *Sir Richard Burton* observó en África mientras buscaba los orígenes del Nilo era tan interesante como las costumbres

y los gestos que el explorador medieval Ibn Battuta descubrió a lo largo de treinta años y setenta mil kilómetros de viaje por África, Oriente Medio, India y otras partes de Asia. Lo que ninguna clase podía enseñarme intenté aprenderlo por mí mismo.

Me dediqué a estudiar todo lo que podía sobre el lenguaje corporal y la comunicación no verbal de psicólogos, zoólogos, etólogos, antropólogos, clínicos, etnógrafos, artistas, fotógrafos, primatólogos, escultores y anatomistas. Este autoaprendizaje fue más allá de lo que jamás podría haber previsto, y me cambió la vida. Me ha sido muy útil en mis múltiples carreras, me ha permitido crear una empresa internacional, me ha ayudado a entablar relaciones sumamente interesantes en campos muy variados, ha enriquecido enormemente mi vida y me ha aportado valiosas ideas sobre la naturaleza humana.

Cuando obtuve el carné de la biblioteca y empecé mi autoaprendizaje de la comunicación no verbal, no soñaba que algún día conocería a los gigantes del sector: Paul Ekman, Bella DePaulo, Judee Burgoon, Mark Frank, David Givens, Joe Kulis, Amy Cuddy y muchos otros. No podía imaginar que el FBI me reclutaría y utilizaría mis conocimientos para atrapar espías, terroristas y secuestradores. Tampoco se me pasó jamás por la cabeza que escribiría más de una docena de libros sobre el comportamiento humano, que daría conferencias anuales en la Harvard Business School, que haría vídeos educativos que recibirían más de treinta y cinco millones de visitas y que sería consultor de organizaciones y gobiernos de todo el mundo. No tenía la menor idea de que, al ser aprendiz de mí mismo, siguiendo mi propia dicha, con el tiempo se me abrirían puertas que «ni siquiera sabía que existían», como pronosticó Joseph Campbell.

Fue un trabajo arduo. Tuve que comprometerme de lleno a aprender sobre la comunicación no verbal, algo que sigo haciendo cada día. Sin embargo, el esfuerzo es el precio de este regalo que nos hacemos al escoger el camino de la dicha.

Lo mejor de todo es que, cuando por fin alcanzamos esa dicha, no somos los únicos que nos beneficiamos.

Para enseñarte a ti mismo a ser y vivir mejor no es necesario que aspire a mejorar o salvar el mundo o a los animales. Pienso en el joven de la calle contigua a la mía en la piscina local que practicó hasta la perfección la «natación de combate» de lado, con los brazos por debajo de la línea de flotación para evitar las salpicaduras, deslizándose entre brazadas, solo sacando la boca del agua para respirar basándose en un vídeo descargado de Internet, porque aspira a ser un SEAL⁷ de la Marina estadounidense. Y en William, un hombre de unos cuarenta años, que reconoce que cuando algo le entusiasma, habla más rápido de la cuenta. Por supuesto, no es el único que se ha dado cuenta de eso: también lo saben su esposa, y sus jefes, que le piden que «se lo

tome con calma». Por eso, los sábados por la tarde practica con una grabadora, recitando un discurso con cadencia, casi como un predicador, enseñándose a sí mismo a marcar el ritmo para que, cuando exponga sus ideas, los demás tengan tiempo de asimilarlas. Es un gran directivo, pero quiere superarse. En su día libre, mientras sus amigos ven las carreras de Fórmula 1 por la tele, él se perfecciona, discurso a discurso.

El autoaprendizaje colma nuestra fuente de conocimientos. Nos proporciona recursos para sopesar las opciones y tomar decisiones, habilidades para descubrir y recopilar información o para emprender nuevas empresas y la confianza en que podemos aprender todo lo necesario para avanzar en la vida.

Para ser autodidacta hace falta tiempo, pero no es imprescindible el dinero. Durante años, la biblioteca local fue mi mayor recurso para aprender acerca de la comunicación no verbal. Internet ofrece un universo de información al alcance de la mano, desde tutoriales en vídeo fáciles de seguir hasta artículos autorizados y *podcasts* atractivos. También puedes obtener información sobre recursos simplemente utilizando las redes sociales para contarle a la gente lo que buscas.

¿Qué vas a aprender? Esta es una pregunta que debería despertar el entusiasmo y que puedes hacerte en cualquier momento de la vida. Aprender es un regalo que te haces a ti mismo. Con él creas tu propio impulso: un descubrimiento te llevará al siguiente mientras trazas tu camino, formas tu carácter y decides quién serás y qué representas.

Si de verdad quieres ser excepcional, comienza hoy mismo tu aprendizaje. Empieza a desarrollar tu propio andamio de conocimiento. Da un paso. ¡Toma las riendas! Disfruta del proceso de decidir qué es lo que quieres y necesitas saber, y cómo vas a conseguirlo. Hay muchas maneras de aprender: leer por tu cuenta, hablar con alguien que tenga conocimientos sobre lo que quieres aprender, escuchar *podcasts*, consultar tutoriales en vídeo, apuntarte a una clase, unirte a organizaciones o grupos *online*... Déjate llevar por tu búsqueda de aprendizaje y disfruta de ella. Confía en que, como decía Joseph Campbell, se abrirán puertas donde no sabías que existían. Crea ese aprendizaje para ti. Cuando lo hagas, lo excepcional entrará en tu vida, porque entiende y respeta el compromiso que has adquirido.

Equilibrio emocional: el andamiaje de la estabilidad

Una de las mejores agentes del FBI con las que he trabajado es Terry Halverson Moody. La oficina podía ser un caos –fiscales exigiendo esto y lo otro, llamadas incesantes de la central, preguntas de los medios de comunicación que podían sacar a