

ANDRÉS PASCUAL

INCERTIDUMBRE POSITIVA



Convierte la inseguridad, el caos
y el cambio en una vía al éxito


ESPASA

ANDRÉS PASCUAL

INCERTIDUMBRE
POSITIVA

*Convierte la inseguridad, el caos y el cambio
en una vía al éxito*


ESPASA

© Andrés Pascual Carrillo de Albornoz, 2020
© Editorial Planeta, S. A., 2020
Espasa es un sello de Editorial Planeta, S. A.
Avda. Diagonal, 662-664
08034 Barcelona
www.planetadelibros.com
www.espasa.es

Diseño de cubierta: Planeta Arte & Diseño
Ilustración de cubierta: © Celia Cano. Basada en la fotografía original de:
© Tom Merton / Image Bank / Getty Images
Preimpresión: Safekat, S. L.

ISBN: 978-84-670-6039-3
Depósito legal: B. 14.866-2020

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y siguientes del Código Penal).

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

Impreso en España / *Printed in Spain*
Impresión: Huertas, S. A.

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

ÍNDICE

NOTA DEL AUTOR	13
I. ¿QUÉ ES LA INCERTIDUMBRE POSITIVA?	15
La gran diferencia	17
El poder de una palabra	20
II. TEST I+	25
Escala de Intolerancia a la incertidumbre	28
Ni eliminar, ni evitar	31
Efectos de la intolerancia	33
III. EL MÉTODO I+	37
1. Vacíate de malos hábitos	41
Aplasta tus termitas	42
La grandeza de los pequeños cambios	45
2. Destruye tus certezas	49
La limitada ciencia	50

Cambia de opinión	53
Guía para destruir certezas	54
Si no hay certezas, eres libre	57
Libertad <i>de</i> y libertad <i>para</i>	58
3. Deja atrás tu pasado	63
Lidiar con el cambio	64
El IQ y el EQ han muerto, ¡viva el AQ!	66
Revisión de la visión	69
El miedo a la pérdida	72
Las cinco caras del monstruo	74
Compórtate como si fueras tolerante	76
4. Crea tu futuro ahora	79
Una era de infinitas opciones	80
La importancia de las pequeñas opciones	83
Trae tu atención de vuelta al presente	85
<i>Mindfulness</i> ejecutivo	86
Atención es creatividad y confianza	89
El momento propicio no existe	92
¡Mejor mueve tu mano!	94
5. Conserva la calma	97
Los fiables engranajes del caos	98
No puedes controlarlo todo	100
El círculo de influencia	102
La gran batalla contra el estrés	104
Adiós al perfeccionismo	108
El poder de no saber	109
Reconoce públicamente tu incertidumbre	111
Cómo comunicar tu incertidumbre	113
Inspiraciones de los enfermos terminales	115
6. Confía en tu estrella	119
Las dos leyes científicas de la buena suerte	121
El mapa y la brújula	124

Cuidado con la razón	127
Los dados de Dios	130
Pon un cisne en tu ecuación	134
La apuesta ganadora	135
7. Disfruta el camino	141
Tener a Zeus contigo	142
Acción consciente	144
Celebra cada paso	147
Bendita perseverancia	148
El camino es cosa de niños	150
Reduce la incertidumbre de quienes te acompañan	153
EPÍLOGO: DE LA FE A LA CONFIANZA	157
LOS 7 PASOS DE LA INCERTIDUMBRE POSITIVA	159
BIBLIOGRAFÍA	163

I

¿QUÉ ES LA INCERTIDUMBRE POSITIVA?

LA GRAN DIFERENCIA

Los seres humanos podemos predecir el comportamiento de un cometa. Desde este planeta pequeñito, y gracias a nuestro cerebro también pequeñito pero fascinante, sabemos con certeza que el cometa Halley partió hace miles de años de la lejana Nube de Oort; conocemos las propiedades de su órbita, incluso las variaciones caóticas que le provocan Júpiter y Saturno; sabemos que seguirá pasando junto a nosotros cada 75,32 años hasta que, por la pérdida de su masa, deje de existir dentro de 15.000.

Podemos predecir todo esto; y, sin embargo, no podemos prever ni por asomo la evolución de los mercados, ni los movimientos sociales que derrocarán Gobiernos, ni la crisis de un triste ladrillo, ni tan siquiera el futuro de nuestro negocio, pareja o carrera profesional.

Este libro que tienes en las manos es el fruto de años de vivencias personales, viajes, análisis, charlas con maestros y lecturas de todos los ensayos que relaciono en el apartado de «Bibliografía» y muchos otros que han quedado en algún estante; lo ha publicado la mejor editorial del género, antes de ello se ha sometido a correcciones en las que hemos tratado de pulir hasta la última coma, se le ha buscado el expositor más visible en cientos de librerías... Tras

semejante trabajo, ¿cómo van a responder los lectores? Ni idea. Como diría Rowan Atkinson, el actor que encarna a Mr. Bean: «Mi pronóstico es que puede pasar cualquier cosa».

Vivimos en la era de la incertidumbre. Y utilizo el término era porque es el que más se acomoda a este período que va a durar tanto como un Kalpa, que es como los budistas llaman al tiempo que tardarían en vaciarse los mares si cada tres años bajase un ser celestial a mojar en ellos un pincel. Que es como llaman, al fin y al cabo, a la eternidad.

Tras los atentados del 11S, el United States Army War College llegó a la conclusión de que el ejército debía prepararse para un nuevo escenario que denominaron VUCA (iniciales de cuatro palabras que, en español, significan «volátil», «incierto», «complejo» y «ambiguo»). Acertaron en todo salvo en lo de «nuevo escenario», ya que no se había dado cambio alguno de coyuntura. El mundo seguía siendo igual de volátil, complejo, ambiguo y, sobre todo, igual de incierto que antes. Así había sido desde el principio de los tiempos y así seguirá siendo. El estado de incertidumbre no es un accidente, algo transitorio o una circunstancia que hemos de capear. Es un estado natural, permanente y, por fortuna, también un estado positivo para nuestra prosperidad, tanto a nivel personal como corporativo.

Nuestro cerebro, diseñado para sobrevivir, busca certezas para sentirse seguro. Aun en mitad de los tiempos más difíciles, tratamos de convencernos de que todo pasará y pronto disfrutaremos de unos pilares firmes a los que aferrarnos para salir adelante. Y bien es cierto que todo lo malo pasa, al igual que quedaron atrás dramáticos desplomes de las bolsas, bombas atómicas, glaciaciones y pestes negras; pero la incertidumbre seguirá estando ahí por siempre.

El mítico boxeador Muhammad Ali dijo una vez antes de una pelea: «Abuchéame, grítame, tírame cacahuets, pero, hagas lo que hagas, paga para entrar»; y la escritora Nicole Robinson completa en el portal *The Startup*: «En la vida pasa lo mismo». La metáfora no puede ser más acertada. Puedes abuchear con todas tus fuerzas, gritar hasta que tu garganta esté en carne viva, tirar cacahuets o, si lo prefieres, arrojar contra la pared las sillas del comedor, tus zapatillas de deporte o lo que sea que tengas a mano. Pero si eliges vivir en este mundo, tienes que pagar. ¿Cuál es el precio? La incertidumbre.

Por eso ha llegado el momento de cambiar nuestra forma de enfrentarnos a ella y, con la ayuda de un método construido a partir de las enseñanzas que las mentes más preclaras de la Humanidad nos han dejado para superar con éxito la inseguridad, el caos y el cambio (sus tres manifestaciones), convertirla en Incertidumbre Positiva.

incertidumbre = Incapacidad para predecir tu futuro.

Incertidumbre Positiva = Capacidad para crear tu futuro.

Vivir en la incertidumbre es ver pasar el tiempo esclavizados por el miedo a una palabra. Es sufrir, bloquearse, no actuar, no evolucionar y, por lo tanto, extinguirse.

Es no tener nada.

Vivir en la Incertidumbre Positiva es eliminar el miedo y abrazar la inseguridad, el caos y el cambio para fluir en ellos y con ellos. Es escoger tu opción con libertad, calma y atención plena, actuar, crear, confiar, disfrutar y prosperar.

Es tenerlo todo.

Acompáñame en este viaje apasionante (como dice el pensador Eckhart Tolle: la vida es una aventura, no un paquete turístico) y en los siguientes capítulos, entre otras muchas cosas, aprenderemos a:

- Tomar decisiones valorando nuestra experiencia, pero sin encadenarnos a una visión de la vida o de la empresa que muta a cada instante con el entorno.
- Disfrutar de la ventaja que nos proveen la información y las previsiones, sin bloquearnos por la búsqueda del conocimiento absoluto.
- Saltar del miedo a la autoconfianza al elaborar nuevas tácticas y estrategias.
- Jugar la mejor baza con el riesgo y el azar, generando oportunidades de éxito al tiempo que aseguramos un espacio saludable bajo nuestros pies.
- Implantar sencillos micro-hábitos cotidianos que nos prepararán para manejar con acierto las situaciones de máxima incertidumbre.

Es cierto que no podemos predecir el futuro, pero gracias a la Incertidumbre Positiva seremos capaces de crearlo.

EL PODER DE UNA PALABRA

Las palabras tienen una fuerza extraordinaria, pero no todas para bien. En concreto, la palabra *incertidumbre* nos noquea a pesar de no significar nada salvo ausencia de certidumbre, algo inherente a nuestra condición humana y al mundo en su totalidad.

La neurociencia certifica este poder. Un desafortunado puñado de letras puede modificar la percepción que tenemos del entorno, condicionándonos en la toma de decisiones. De nuestra boca salen una media de setenta y cinco mil palabras al día, muchas de ellas con connotación negativa. Al ser tantas, les restamos importancia; pero imagina tu cerebro golpeado una y otra vez como si fueras un eterno *sparring* de boxeo.

¿Cuántas veces desde que te levantas hasta que te acuestas dices la palabra *no*? El neurocientífico Andrew Newberg demostró que cuando comenzamos una frase con la palabra *no* generamos más cortisol y nos inundamos de estrés, mientras que si somos capaces de darle la vuelta y comenzarla con un *sí*, liberamos dopamina, la hormona del bienestar. Es muy diferente decir «No me veo capaz de hacer esto en mis circunstancias actuales» que decir «Sí que podré hacerlo en cuanto encuentre la forma». Como advierte Mark Wadman, colega de Newberg y coautor del libro *Las palabras pueden cambiar tu cerebro*, para compensar el poder destructivo de una expresión negativa precisamos de cuatro positivas.

Que el lenguaje motivador es beneficioso para nuestra salud mental no admite dudas. Las terapias cognitivo-conductuales utilizan el lenguaje para tratar pacientes con estrés e incluso con depresión, ya que las palabras positivas nos hacen percibir un futuro más próspero y aumenta la actividad de nuestra amígdala cerebral. Pero lo más curioso de todo es que este comportamiento llega a influir en la salud física. El profesor de neurología de la Universidad de Kentucky David A. Snowdon dirigió un estudio sobre el Alzheimer que se hizo popular ya desde su título: «Informe Monja». Durante quince años analizó los comportamientos de seiscientos setenta y ocho religiosas del convento de las hermanas de Notre Dame de Minnesota, y concluyó que las más longevas —aquellas que vivían hasta diez años más que la media a pesar de tener los mismos hábitos, y no me refiero solo a los ropajes de basta tela— usaban cuatro veces más expresiones positivas.

Por esto, antes de adentrarnos en el nuevo paradigma que propone este libro, es fundamental empezar recordando el origen del problema. La palabra *incertidumbre* lleva aparejada una impronta tremendamente negativa, for-

jada a lo largo de siglos y siglos durante los cuales ha sido considerada un hándicap para nuestra prosperidad. ¿Qué mejor forma de solventarlo que añadirle la palabra *positiva*, que no deja de ser su principal atributo? No se trata de crear una nueva incertidumbre que conviva con la anterior, una en la sombra y otra en la luz, sino de buscar el término adecuado para la de siempre, una vez contemplada y percibida tal y como en verdad es.

Si no empezamos por liberarla de esta carga cultural heredada, seguirá resultando demoledora aunque ni siquiera la pronunciemos en voz alta. De hecho, las palabras que más daño suelen hacernos son aquellas que mentalmente nos decimos a nosotros mismos, e *incertidumbre* es una de las peores por su ambigüedad, por no significar nada tangible ni delimitable.

Hace exactamente un siglo, el filósofo Ludwig Wittgenstein proclamó que los límites de nuestro lenguaje son los límites de nuestro mundo. No dejemos que una palabra acote nuestras posibilidades de prosperidad.

PSSC

PSSC no son las siglas de un partido político. Ni de una consola. Ni de un nuevo elemento químico. Son las balizas de la ruta al infierno al que hasta ahora nos conducía la incertidumbre: Pensamiento – Sensación – Sentimiento – Comportamiento.

Imagina que trabajas en una gran empresa y has tenido una idea innovadora. Tras desarrollarla como merece, has conseguido que el CEO en persona se disponga a escucharla. Tienes el Power-Point preparado. Son las once de la noche y la reunión es mañana por la mañana. Ya solo hace falta que te metas en la cama a disfrutar el trabajo bien hecho —un buen día comienza la noche anterior—, pero en lugar de eso te dejas llevar por un único y fatal pensamiento: «¿De qué ánimo estará mañana mi jefe?».

Al pensamiento le sigue una sensación: Se me seca la boca.

A la sensación, un sentimiento: Estoy nervioso.

Al sentimiento, un comportamiento: Rehago el PowerPoint de forma más esquemática para no aburrirle en el caso de que esté agobiado.

El problema es que la caída libre no se detiene ahí. Ese comportamiento da lugar a un nuevo pensamiento que vuelve a poner en funcionamiento la rueda del PSSC: «Tendría que haber escogido un momento menos inestable para presentarle mi idea».

Y una sensación: Empieza a dolerme la cabeza.

Y un sentimiento: Estoy aturdido.

Y un comportamiento: Envío un *mail* para aplazar la presentación.

Y un nuevo pensamiento: Quién me creo que soy, si mi idea fuera factible, ya la habría hecho otro, voy a hacer el ridículo.

Y una sensación: Presión enorme en las sienes.

Y un sentimiento: Estoy acabado.

Y un comportamiento: Me tomo una pastilla para terminar de aletargarme por completo.

Y otro pensamiento: Aunque mañana no despertase, ni mi jefe ni mis compañeros notarían mi ausencia...

Ahora volvamos al principio para ver qué diferente sería la rueda del PSSC bajo el prisma de la Incertidumbre Positiva:

Pensamiento: «¿De qué ánimo estará mañana mi jefe?».

Sensación: Noto un cosquilleo en el estómago.

Sentimiento: Estoy entusiasmado.

Comportamiento: Me meto en la cama deseando que llegue el día siguiente ya que, esté como esté mi jefe —algo que no depende de mí— y salga como salga la cosa —no puedo saberlo pero he de confiar en mi instinto—, por fin verá que estoy comprometido con la empresa y que, si yo tengo confianza en mí mismo, él también puede tenerla y empezar a darme más responsabilidades.

Una vez hemos dejado atrás la dañina palabra *incertidumbre* y nos hemos abierto al nuevo y brillante paradigma de la Incertidumbre Positiva, podemos abrazar la inseguridad, el caos y el cambio como estados naturales de la existencia humana y sumergirnos en el método que va a convertirlos en una vía al éxito.