

«Brillante y entretenido.»

DANIEL KAHNEMAN, autor de
Pensar rápido, pensar despacio

¡Abandona!



Annie Duke

¡Abandona!

El poder de saber cuándo retirarse a tiempo

ANNIE DUKE

Traducción de María Maestro



Título original: *Quit: The Power of Knowing When to Walk Away*

© Annie Duke, 2022

Edición publicada por acuerdo con Portfolio, una marca de Penguin Publishing Group, una división de Penguin Random House LLC.

© de la traducción, María Maestro, 2024

© Centro de Libros PAPF, SLU., 2024

Alenta es un sello editorial de Centro de Libros PAPF, SLU.

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

Primera edición: octubre de 2024

Depósito legal: B. 15.652-2024

ISBN: 978-84-1344-355-3

Composición: Realización Planeta

Impresión y encuadernación: Egedsa

Printed in Spain - Impreso en España

La lectura abre horizontes, iguala oportunidades y construye una sociedad mejor. La propiedad intelectual es clave en la creación de contenidos culturales porque sostiene el ecosistema de quienes escriben y de nuestras librerías. Al comprar este libro estarás contribuyendo a mantener dicho ecosistema vivo y en crecimiento. En Grupo Planeta agradecemos que nos ayudes a apoyar así la autonomía creativa de autoras y autores para que puedan seguir desempeñando su labor.

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



Sumario

Prólogo: La balanza trucada	13
Coraje versus abandono.....	16
Envuelto en eufemismos	20
La ciencia dice.....	22

PRIMERA PARTE

Razones para dejarlo

1. Lo contrario de una gran virtud es también una gran virtud	29
Hombres invisibles en la cima del mundo	32
Abandonar es una herramienta para la toma de decisiones	37
El canto de sirena de la certeza.....	42
La Super Bowl es un cementerio de empresas	44
«Saber cuándo seguir en la mano y cuándo retirarse de la mano», pero, sobre todo, cuándo retirarse de la mano	46
2. Dejarlo a tiempo se interpreta a menudo como abandonar demasiado pronto.....	51
Déjalo mientras puedas.....	57

Pensar en términos de valor esperado.....	61
Las decisiones relacionadas con el abandono son decisiones de valor esperado.....	65
Viajeros del pasado.....	69
Cara o cruz.....	71
« <i>Jumping the shark</i> ».....	73
El dilema de dejarlo.....	75
3. <i>Should I Stay, or Should I Go?</i>	81
Ganancias y pérdidas de papel.....	85
¿Déjalo mientras estás en racha?.....	89
Toma el dinero y corre.....	91
¿Hasta qué punto es inteligente el dinero inteligente?.....	94
Recibir <i>feedback</i> sobre lo que no haces.....	98

INTERLUDIO I

Abandonar cuando el mundo está mirando

SEGUNDA PARTE

En pérdidas

4. Un compromiso cada vez mayor.....	113
«Con el fango hasta las rodillas».....	120
Esperar hasta que duela.....	123
5. El coste irrecuperable y el miedo al despilfarro.....	127
El efecto del coste irrecuperable.....	131
Cuando «obra pública» es un oxímoron.....	135
<i>Katamari</i>	138
¿Cuánto crece <i>katamari</i> ?.....	142
Contabilidad mental.....	145
El coste más difícil de soportar.....	147
La diferencia entre saber y hacer.....	148
No puedes hacer un truco mental <i>jedi</i> como si fuera la primera vez.....	149

6. Monos y pedestales	153
Quitarse el mono de encima	157
Criterios de eliminación	161
Visión de embudo	164
Estados y fechas	169
Mejor, no perfecto	173

INTERLUDIO II

Oro o nada

TERCERA PARTE

Identidad y otros obstáculos

7. Eres dueño de lo que has comprado y de lo que has pensado: el efecto dotación y el sesgo del <i>statu quo</i>	189
Un enófilo entre economistas	195
Además, si lo conoces, es tuyo	198
El efecto dotación	200
Los equipos deportivos profesionales y su creciente compromiso con los mejores jugadores del <i>draft</i>	202
Cuesta abandonar el <i>statu quo</i>	206
Más vale lo malo conocido	210
El precio de quedarse	211
8. Lo más difícil de abandonar es lo que uno es: identidad y disonancia	217
El culto a la identidad	224
Disonancia cognitiva	229
El espejo y la ventana	231
En la cuerda floja	234
Identidad equivocada	237
Un rayo de esperanza	238
9. Busca a alguien que te quiera, pero al que no le importe herir tus sentimientos	243

(Exceso de) optimismo	249
La diferencia entre ser amable y ser bueno.....	252
Algunos <i>coaches</i> pueden tirar del enchufe	254
Divide y vencerás	256
La importancia de dar y obtener permiso.....	258

INTERLUDIO III

Las hormigas marchan... en su mayoría

CUARTA PARTE

Coste de oportunidad

10. Lecciones del abandono forzoso	271
Mientras tanto	276
Lo que las hormigas pueden enseñarnos sobre los planes alternativos	280
Notas del metro de Londres	283
Un solo día.....	285
Diversificando tus oportunidades	289
La Gran Renuncia	293
11. La miopía de los objetivos	299
El problema del «todo o nada».....	302
Objetos fijos en un mundo cambiante.....	307
Todo objetivo necesita como mínimo un «a menos que»	310
Progresando por el camino	313
Miopía inducida por los objetivos	316
Deja de pensar en el despilfarro	318
Agradecimientos.....	323
Notas.....	327
Bibliografía.....	375

Lo contrario de una gran virtud es también una gran virtud

No hay mejor lugar en el mundo del que esperar más historias de coraje —en altura, al menos— que las cumbres del Everest. Un entorno tan implacable exige perseverancia sólo para sobrevivir, así que no digamos para alcanzar la cima. Seguro que has oído muchas de estas hazañas, al menos, las más conocidas.

Por eso, el Everest es el lugar ideal para comenzar un libro sobre las virtudes del abandono.

Esta historia trata de tres alpinistas que seguramente no te suenan: el doctor Stuart Hutchison, el doctor John Taske y Lou Kasischke. Los tres formaban parte de una expedición guiada al Everest, organizada por Adventure Consultants, una de las empresas más exitosas y prestigiosas que guiaba a escaladores a la cumbre en los noventa. Su expedición de aquel año constaba de tres guías, ocho *sherpas* y ocho clientes.

Hacen falta varias semanas de ascensiones preparatorias para aclimatarse y trasladar el equipo montaña arriba antes de que, si el tiempo lo permite, los miembros de una expedición asentados en el campamento 4 puedan intentar alcanzar la cumbre. Hutchison, Taske y Kasischke se habían hecho amigos y habían escalado juntos ese año en los nume-

rosos *trekkings* entre el campamento base (5.365 metros) y el campamento 4 (7.906 metros).

Empresas como Adventure Consultants habían hecho posible que escaladores relativamente inexpertos alcanzasen la cima de la montaña más alta del mundo. Todo lo que se necesitaba eran 70.000 dólares para cubrir los gastos, tiempo libre suficiente para pasar varios meses en Nepal y estar en buena forma física. Este último requisito no es, por supuesto, garantía de éxito ni de seguridad. Por encima de los 7.600 metros el aire que se respira apenas contiene el oxígeno suficiente para mantenerse con vida mucho tiempo. Además, la temperatura media durante la temporada de escalada es de -26°C .

Cualquiera que llegue a la cima (o a cualquier parte alta de la montaña) debe ser capaz de perseverar en condiciones que la mayoría de la gente no podría soportar.

Al volver al campamento base, el jefe de la expedición les recordaba a sus clientes la importancia de respetar estrictamente las horas de regreso fijadas para cada día a medida que ascendían desde las faldas del Everest a cada campamento intermedio y, en última instancia, a la cumbre.

En el campamento base, el jefe de la expedición fijó la hora de regreso a la una del mediodía del día en que intentarían alcanzar la cumbre.

La hora de regreso es, en pocas palabras, la hora a la que los escaladores deben detener su ascenso, también aunque no hayan llegado a su destino, y regresar al campamento. La hora de regreso tiene por objeto evitar que los alpinistas corran peligro en el descenso, que requiere más habilidad que la ascensión a la montaña.

En el descenso, los escaladores pueden sufrir una combinación de fatiga, falta de oxígeno (hipoxia), congelación, cambios meteorológicos, perderse o desorientarse, caer por una grieta y enfrentarse a la oscuridad si persisten demasia-

do tiempo en su intento de hacer cumbre. La oscuridad y la fatiga multiplican la probabilidad de cometer un error y resbalar en la estrecha cresta sureste, donde un paso en falso puede provocar una caída mortal de dos mil quinientos metros hacia el Tíbet o de tres mil metros hacia Nepal. De hecho, en el Everest mueren ocho veces más personas en el descenso que en la ascensión.

Ningún cliente hace todos los sacrificios que se exigen para alcanzar la cima del Everest considerando la posibilidad de quedarse a las puertas de la cumbre. Y esa atracción por la cumbre no solo afecta a los escaladores aficionados. Los guías auxiliares de expedición demuestran su capacidad haciendo cumbre en el Everest y, cuantas más veces, mejor. Los jefes de expedición, que compiten entre sí por hacerse con mayor parte del negocio, anuncian todas las ocasiones en que han logrado acompañar a sus clientes hasta la misma cima de la montaña. Los *sherpas* tampoco son inmunes a la atracción. Su prestigio profesional y su valía como personas aumenta cada vez que hacen cumbre.

Las horas de regreso están ahí para evitar que la gente tome la decisión equivocada de seguir adelante cuando está cerca de la cima, incorporando al plan de escalada tres conceptos cruciales. El primero es que la persistencia no siempre es una virtud. Que sea prudente seguir subiendo la montaña depende tanto de las condiciones de escalada como del estado de los escaladores. Cuando esas condiciones aconsejan abandonar, hacer caso a las señales es siempre una buena decisión.

La segunda es que hay que planificar cuándo abandonar mucho antes de tomar la decisión de hacerlo. Esto pone de manifiesto, como bien ha señalado Daniel Kahneman, que el peor momento para tomar una decisión es cuando estás «en ello». En el Everest, cuando la cima está al alcance de la mano y has sacrificado tanto para estar allí, estás totalmente en ello. Es entonces cuando estás menos preparado para to-

mar la decisión de continuar o abandonar. Por eso, las horas de regreso se fijan mucho antes de que te tengas que enfrentarte a esa decisión.

En tercer lugar, y tal vez lo más importante, la hora de regreso es un recordatorio de que el verdadero objetivo de escalar el Everest no es alcanzar la cima. Coronar la montaña, como es comprensible, constituye el mayor atractivo, pero el objetivo final, en el sentido más amplio y realista, no es otro que regresar sano y salvo al pie de la montaña.

HOMBRES INVISIBLES EN LA CIMA DEL MUNDO

Hutchison, Taske y Kasischke formaban parte de una de las tres expediciones que intentaban alcanzar la cima el mismo día y el último tramo de la montaña estaba abarrotado. Más concurrido de lo esperado.

La víspera, el jefe de la expedición con menos experiencia anunció que su grupo no intentaría hacer cumbre al día siguiente. Sin embargo, alrededor de medianoche (que es cuando comienza el día de cumbre), allí estaban ellos, parte de lo que en ese momento era un grupo inusualmente numeroso de treinta y cuatro, partiendo a la vez del campamento 4.

Hutchison, Taske y Kasischke se habían quedado atascados al final del pelotón, detrás de algunos escaladores de ese grupo. Esos escaladores eran lentos y costaba adelantarlos porque avanzaban apelotonados, todo un problema, ya que hay que recorrer gran parte del camino por una sola cuerda fija (los alpinistas experimentados saben que deben avanzar dejando bastante espacio de separación para dejar pasar a los más rápidos). Junto a ellos se había quedado el jefe de expedición de Adventure Consultant, a quien Hutchison preguntó en un momento dado cuánto tardarían en llegar a la cima.

La respuesta fue unas tres horas. En ese momento, el jefe de la expedición empezó a subir más rápido, intentando pasar al grupo de escaladores incompetentes que tenían delante.

Hutchison retuvo a Taske y Kasischke para hablar. Con un vistazo, comprobaron en sus relojes que eran casi las once y media de la mañana. Habían estado escalando durante casi doce horas. Los tres alpinistas recordaron que el jefe de la expedición les había dicho en el campamento base que debían iniciar el descenso de la cumbre a la una de la tarde.

Hutchison dio su opinión: él daba por concluido su intento de hacer cumbre. Ni siquiera sin tener en cuenta el poco espacio que tenían para maniobrar, alcanzarían la cima a la una. Todos comprendían que la hora de regreso tenía por objeto protegerlos de los peligros que acechaban durante el descenso. Naturalmente, habida cuenta de la dureza del entorno a 7.900 metros y más, el resultado más que probable de la mayoría de esos peligros no era otro que la muerte.

Taske accedió a regresar ya, pero Kasischke se resistía a abandonar. Necesitaba hacer cumbre en el Everest para completar la última de las «Siete Cumbres»: escalar la montaña más alta de cada continente. Coronar las Siete Cumbres exige una importante inversión de tiempo y dinero. Varias se encuentran en regiones remotas y de difícil acceso (si crees que es difícil llegar al Everest, imagina lo que supone planificar un viaje al macizo Vinson, el punto más alto de la Antártida). Abandonar significaría renunciar a ese objetivo durante al menos un año.

Hutchison y Taske consiguieron convencer a Kasischke y, a las once y media de la mañana, renunciaron a su intento de hacer cumbre. Dieron media vuelta y regresaron —sanos y salvos— al campamento 4 y, más tarde, llegaron al pie de la montaña.

Supongo que ya sabes por qué no es una historia conocida. A fin de cuentas, es bastante anodina. Los héroes de

nuestra historia estuvieron a menos de tres horas de la cima del Everest, siguieron las normas y abandonaron su intento de hacer cumbre. Nunca estuvieron al borde de la muerte. Se dieron la vuelta y sobrevivieron.

Resulta decepcionante. No es material cinematográfico.

Lo curioso, sin embargo, es que si has leído algún libro o has visto algún documental sobre el Everest, apostarías a que sí conoces la historia de Hutchison, Taske y Kasischke.

Sólo que no los recuerdas.

Nuestros tres alpinistas formaron parte de la temporada de escalada de 1996, relatada en el famoso libro de Jon Krakauer *Mal de altura*, así como en el popular documental de 1998, *Everest*, y en el largometraje del mismo título de 2015. Su jefe de expedición era Rob Hall, uno de los mejores alpinistas del mundo. Hall, junto con otros cuatro que alcanzaron la cumbre aquel día, murió en el descenso al campamento 4.

Hall era, de hecho, el guía que los acompañaba a la cola del pelotón. El que les dijo que estaban a tres horas de la cima antes de acelerar el paso y adelantar a los lentos escaladores que los precedían.

Y había sido precisamente Hall quien les había recalcado la importancia de volver a la una de la tarde cuando se reunieron con los demás clientes en el campamento base. También había sido él quien había fijado e impuesto la hora de regreso en numerosas ascensiones preparatorias a la montaña. Y, el año anterior, él mismo había llegado a darse la vuelta con un cliente llamado Doug Hansen a sólo 91 metros de la cima.

La prudencia y la pericia de Hall al fijar y hacer cumplir la hora de regreso en 1995 salvaron sin duda la vida de Hansen. Uno de los otros guías de aquel año explicó que Hansen «estaba bien durante el ascenso, pero, en cuanto empezó a descender, perdió la cabeza y el cuerpo; se convirtió en un zombi, como si hubiera agotado todo».

Rob Hall llamó repetidamente a Hansen durante el año transcurrido, ofreciéndole un descuento y animándole a intentarlo de nuevo en 1996.

Al año siguiente, Hall llegó a la cima sobre las dos de la tarde con un pequeño grupo de escaladores. Los demás, conscientes ya de que se estaba haciendo tarde, empezaron a descender rápidamente, pero Hall esperó a Hansen, convencido de que no podía estar lejos.

Hansen no llegó a la cumbre hasta las cuatro de la tarde y, a esas horas, ya estaba tan agotado que fue incapaz de descender por la cara prácticamente vertical del paso Hillary. Hall no tenía fuerzas para bajar cargando a Hansen y tampoco quiso abandonarlo.

Ambos murieron.

Más adelante exploraremos muchas de las fuerzas que probablemente influyeron en la decisión de Hall, pero, de momento, lo que su fracaso pone de manifiesto es que, aunque la hora de regreso incrementa las posibilidades de tomar una decisión racional sobre el abandono, no lo garantiza.

En medio del caos de lo acaecido aquel día en la montaña, casi nadie se acuerda de Hutchison, Taske y Kasischke, tres alpinistas que siguieron las normas y se volvieron. No es que no sean famosos ni conocidos. Es que no han tenido la más mínima repercusión.

Son invisibles.

¿Por qué tan pocos recuerdan a estos tres alpinistas que, sabiamente, optaron por dar la vuelta? Y no será porque Krakauer no contara su historia en su libro. Incluso apuntó que «enfrentados a una dura elección, fueron de los pocos que tomaron la decisión correcta aquel día».

Tendemos a pensar sólo en una vertiente de la respuesta humana a la adversidad: *el de quienes van a por todas*. Quienes siguieron subiendo la montaña terminan siendo los héroes de la historia, trágica o no. Son ellos, aquéllos que per-

severaron, a pesar de no haber respetado la hora de regreso, quienes captan nuestra atención.

Sí, se contó la historia de los escaladores que dieron la vuelta el día en que pretendían hacer cumbre, pero está visto que nadie la recuerda.

No cabe duda de que abandonar es una importante habilidad en la toma de decisiones. A veces, tomar la decisión correcta es cuestión de vida o muerte. Así ocurrió en el Everest. Pero ni siquiera en esa situación de vida o muerte recordamos a quienes abandonan.

El problema estriba en que aprendemos a mejorar a partir de la experiencia, ya sea la propia o la de otros. Y nuestra capacidad de aprender de la experiencia depende de nuestra capacidad de recordarla.

Y eso es igualmente cierto en el caso de las decisiones sobre el abandono.

¿Cómo podemos aprender si ni siquiera vemos a quienes abandonan? Peor aún, ¿cómo se supone que vamos a aprender si, cuando los vemos lo hacemos de forma negativa, como personas que no merecen nuestra admiración, como «collones» o pusilánimes?

Admito que *collón* es un término obsoleto que apenas se usa en la actualidad, pero antaño era una palabra bastante popular para aludir a los pusilánimes tan dura como para que, si se lo llamabas a alguien, éste estuviera en su derecho de retarte a duelo. Cuando Charles Dickinson llamó collón (cobarde, pusilánime) a Andrew Jackson en un periódico local en 1806, Jackson retó a Dickinson, se batió en duelo con él y lo mató, hecho que no impidió que Jackson se convirtiera en presidente en 1829.

Si hasta hace nada llamar collón a alguien era motivo para matarle de un disparo, ¿cómo vamos a esperar que la gente aprecie lo importante que es adquirir la habilidad de abandonar?

ABANDONAR ES UNA HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

A pesar de la forma en que se han enfrentado entre sí el coraje y el abandono, en realidad son dos caras de la misma decisión. Cada vez que uno decide abandonar, obviamente, está decidiendo al mismo tiempo no perseverar, y viceversa.

Dicho de otro modo, no se puede decidir una cosa sin decidir la otra.

Nuestros intrépidos escaladores nos ofrecen una buena manera de pensar en la decisión de perseverar o abandonar: el coraje, la determinación, es lo que te hace subir la montaña, pero el abandono, la renuncia, es lo que te dice cuándo bajar. De hecho, tener la opción de regresar es lo que te permite tomar la decisión de escalar la montaña en primera instancia.

Imagina que cualquier decisión que tomases fuera la última y definitiva. Decidieras lo que decidieras, tendrías que mantenerlo el resto de tu vida. Piensa en lo seguro que tendrías que estar antes de tomar la decisión de empezar algo. Imagina lo que sería tener que casarte con la primera persona con la que tuvieras una cita.

Carecer de la opción de cambiar de rumbo o de opinión sería desastroso en un paisaje cambiante *per se*, donde las montañas pueden terminar siendo granos de arena y los granos de arena montañas. Si la montaña que has estado escalando resulta ser un glaciar que empieza a derretirse bajo tus pies, querrás bajar por él antes de que te arrastre la corriente.

Por eso, si tuviera que formar a alguien para que supiera tomar buenas decisiones, la primera habilidad que trataría de enseñarle sería sin duda la de abandonar, puesto que la opción de abandonar es lo que te permite reaccionar ante ese paisaje cambiante.

Toda decisión, por supuesto, se toma con un determinado grado de incertidumbre, procedente de dos fuentes diferentes, y la mayoría de nuestras decisiones están sujetas a ambas.

En primer lugar, el mundo es aleatorio. Lo cual es sólo una forma elegante de decir que la suerte hace que sea difícil predecir exactamente cómo van a salir las cosas, al menos, a corto plazo. No trabajamos con certezas, sino con probabilidades, y no tenemos una bola de cristal que nos diga cuál de todos los futuros posibles será el que realmente ocurra. Incluso si sabemos con certeza que una elección saldrá bien, digamos que el 80 por ciento de las veces, eso significa, por definición, que el mundo nos va a deparar un mal resultado el 20 por ciento restante. El problema para quienes tomamos decisiones es que no sabemos cuándo, en concreto, vamos a experimentar los resultados que componen ese 20 por ciento.

En segundo lugar, cuando tomamos la mayoría de las decisiones, no disponemos de todos los datos. Como no somos omniscientes, tenemos que tomarlas a partir de información parcial, sin duda, bastante menos de la que necesitaríamos para hacer una elección perfecta.

Dicho esto, después de emprender una determinada acción, *se nos revelará nueva información*. Y esa información es un *feedback* esencial.

A veces, esa nueva información serán nuevos hechos. Otras, podría tratarse de diferentes formas de pensar o exponer un problema, un conjunto de datos o los hechos que ya tienes. A veces, será un descubrimiento sobre tus propias preferencias. Y, por supuesto, parte de esa nueva información tendrá que ver con el futuro que lleguemos a observar, bueno o malo.

La suma de todos estos aspectos de la incertidumbre dificulta la toma de decisiones. La buena noticia es que tener habilidades para abandonar nos lo hace más fácil.

A todo el mundo se le ha pasado alguna vez por la cabeza lo de «Si hubiera sabido entonces lo que sé ahora, habría tomado una decisión diferente». Abandonar es la herramienta que te permite tomar esa decisión diferente cuando dispones de esa nueva información. Te da la capacidad de reaccionar ante el modo en que ha cambiado el mundo, tu nivel de conocimiento o tú mismo.

Por eso es tan importante adquirir la destreza necesaria para abandonar, porque tener la opción de hacerlo es lo que evitará que te paralice la incertidumbre o que te quedes indefinidamente paralizado ante cualquier decisión que debas tomar.

Silicon Valley es famoso por mantras como «muévete rápido y sé rompedor» y por aplicarlos a través de estrategias como el «producto mínimo viable» (MVP, por sus siglas en inglés). Este tipo de estrategias tan ágiles sólo pueden funcionar si tienes la opción de abandonar. No puedes lanzar un MVP a menos que tengas la posibilidad de retirarlo. Se trata de obtener información lo más rápido posible para poder abandonar lo que no funciona y seguir con lo que sí vale la pena o desarrollar cosas nuevas que puedan funcionar aún mejor.

Abandonar es lo que permite a las empresas maximizar la velocidad, la experimentación y la eficacia en entornos altamente inciertos. Si nos movemos rápido, por definición, la incertidumbre es mayor. Nos tomamos menos tiempo para recopilar y analizar la información antes de actuar. Un MVP está pensado para que puedas abandonar o cambiar las cosas antes de dedicar demasiado tiempo o esfuerzo a una línea de acción, acelerando a su vez el proceso de recopilación de información, tan crucial para una buena toma de decisiones.

Richard Pryor, posiblemente el mejor cómico del mundo desde mediados de la década de 1970 hasta principios de la de 1980, era conocido por usar este tipo de estrategia para desarrollar nuevo material. Pryor, aunque no tan conocido

para la generación actual, sigue siendo considerado uno de los cómicos más importantes de todos los tiempos por el alcance de su éxito, por utilizar la comedia para romper fronteras y por la influencia que ha ejercido desde entonces en otros cómicos.

Veinte años después de su último monólogo, el canal Comedy Central lo clasificó como el número uno de todos los tiempos. En 2017, más de una década después de su fallecimiento, *Rolling Stone* también situó a Pryor en el primer puesto. Desde entonces, prácticamente todos los cómicos legendarios le han considerado el mejor, entre ellos, Jerry Seinfeld, Dave Chappelle, Eddie Murphy, David Letterman, Jim Carrey, Chris Rock y el difunto Robin Williams.

En el apogeo de su fama, no sólo como cómico sino también como estrella de cine e icono cultural, Pryor reservaba una serie de actuaciones para trabajar en material nuevo en el Comedy Store de Sunset Strip. El Comedy Store era un club pequeño, pero tan influyente que se consideraba imposible que nadie pudiera aparecer en *The Tonight Show* sin haber probado allí antes su valía. Que te concedieran actuar allí constituía todo un lujo.

Pryor era tan grande que podía salir a escena siempre que quisiera. De hecho, en cuanto su nombre aparecía como cabeza de cartel, las expectativas se disparaban. La noticia se extendía rápidamente por Los Ángeles y el mundo del espectáculo. Las colas para conseguir una entrada daban la vuelta a la manzana. Cuando aparecía en escena, se respiraba tanta tensión que parecía ir a dar comienzo un combate por el campeonato de los pesos pesados.

Y Pryor arrasaba.

La primera noche se presentaba con apenas «un par de ideas», «uno o dos chistes a lo sumo». El público le rogaba a voz en grito que sacara personajes de su último álbum y le pedía a gritos sus ganchos más divertidos. En cuanto dejaba

claro que no iba a dar al público lo que quería (ni nada nuevo que fuera realmente gracioso), los gritos cesaban. Y él se pasaba alrededor de media hora soltando un material pésimo en un incómodo y embarazoso silencio.

A la noche siguiente, dejaba de lado todo aquello que no había funcionado la víspera —que era casi todo el material— y ampliaba aquello que había despertado alguna risita. Al cabo de treinta días, tenía cuarenta minutos de material increíble, material con que montó los nueve espectáculos de comedia consecutivos nominados a los Grammy, cinco de los cuales le valieron el premio.

Ésta es la versión de los cómicos del MVP, ir a pequeños clubes y contar chistes antes de haber pulido detalles o a veces simplemente improvisar sobre un tema y ver adónde va. Jerry Seinfeld y Chris Rock, así como la mayoría de los monologistas de éxito, proceden así. Prestan atención a la reacción del público y abandonan lo que no funciona para desarrollar lo que sí.

Esto no es sólo para la gente de Silicon Valley y cómicos icónicos. Intentar algo y tener la capacidad de dejarlo es vital para nuestra vida.

Un sencillo ejemplo que todos utilizamos es el de las citas, también una versión del MVP. Necesitas saber mucho menos de una persona con la que vas a tener una cita que de una persona con la que te vas a casar porque siempre tienes la opción de no volver a verla. Además, todas esas citas te ayudan a revelar y refinar tus preferencias y a tomar decisiones mucho más acertadas sobre las relaciones a largo plazo.

Tener la opción de dejarlo te permite alejarte cuando descubres que lo que estás haciendo está fallando. Si estás cerca de la cima del Everest y el tiempo cambia, querrás darte la vuelta. Si el médico que asiste a los boxeadores en los combates te informa de que tus riñones están dañados, puedes retirarte de las competiciones deportivas.