

Del entusiasmo

Las seis pāramitās · IV

Del entusiasmo

Las seis pāramitās · IV

2026.
Este libro está enteramente generado por inteligencia artificial.
Las citas se han cotejado con sus fuentes; las traducciones sin traductor indicado son propias, y en las notas finales se indica desde qué lengua se ha traducido. El texto puede copiarse y compartirse libremente con fines no comerciales.

Compuesto en EB Garamond con LuaLaTeX y la clase memoir.
Formato 155 × 230 mm.

Para el beneficio de todos los seres.

Índice general

1 Prólogo **1**
Lo que este libro no va a hacer 2
Lo que sí hace 3

I Libro Primero — La escala **5**

2 El día cuarenta y uno **7**
La mañana de Marco Aurelio 7
Donde no aguanta un martes 9
El día difícil 9
Lo que no se va a hacer 10
Lo que sí 11

3 Lo que significa la palabra **13**
Vīrya 13
Diligentia 14
Industria 14
Entusiasmo 15
La definición tibetana 15
Lo que ninguna nombra 16
Lo que sí sirve de las palabras 16

4 Las tres flojeras **19**
Las tres 19

El remedio de Śāntideva contra la primera, y por qué funciona una vez 20
Los cuatro apoyos 21
La tercera flojera, de cerca 22
Lo que este libro no dice 23
Lo utilizable 23

5 El inventario de un día 25
La definición 25
Lo que se ha medido 26
Lo que los datos valen 27
La observación que ninguno hace 27
Lo que este libro no dice 28
Lo utilizable 28

6 Empezar es barato 31
El camino de Vincennes 31
Lo que la escena cuenta sin querer 32
Lo que la escena no cuenta 33
El modelo del detonante 33
Por qué empezar es barato 34
Lo utilizable 35

7 El segundo día 37
Lo que Hesíodo sabía 37
Por qué el segundo día 38
Lo que Hesíodo tenía y el lector no tiene 39
De dónde salió el sermón 39
Parar y abandonar 40
Lo utilizable 40

8 Parar, abandonar, volver 43
El verso que nadie cita 43
Las tres operaciones 44

Dónde falla Śāntideva 44
Qué paradas se convierten en abandonos 45
Lo que este libro no dice 46
Lo utilizable 46

9 Quién paga las horas **47**
El horario de Plinio 47
Lo que la carta es 48
Lo que la carta no cuenta 49
Y el diligente también paga 50
Lo que este libro toma 50
Lo utilizable 51

10 La constancia invisible **53**
Lo que Nightingale vio 53
La cuenta que no se hace 54
Por qué importa corregir la cuenta 55
Lo que Nightingale no ve 55
Lo que tienen en común las dos 56
Lo utilizable 56

11 Lo que este libro va a hacer con todo esto **59**
Lo que ha quedado establecido 59
Lo que queda abierto 60
Por qué el arranque va antes, aunque sea lo barato 61
La escala, dicha por última vez 61

Penélope **62**

II Libro Segundo — El arranque **65**

12 El medio segundo antes de empezar **67**
Las dos flechas 67
Lo que hay en el medio segundo 68

Donde Kenkō se pasa 69
Por qué el arranque, si es lo barato 69
Lo que la mente hace con la segunda flecha 70
Lo utilizable 70

13 La procrastinación no es debilidad **71**
El borracho que recita 71
Lo que la teoría describe y no explica 72
Lo que se ha medido 73
Lo que esto cambia 74
Lo que este libro no dice 74
Lo utilizable 75

14 El yo futuro **77**
Lo que Ramsey no decía 78
El que hará la tarea mañana 78
La escala 79
Lo que este libro no dice 79
Lo utilizable 80

15 Preparar **81**
El discípulo con los libros 81
Por qué preparar es un escondite 82
La proporción 83
Lo que este libro no dice 83
Lo utilizable 84

16 El plan **85**
Bacon sobre esperar y sobre correr 85
Lo que se ha medido 87
Por qué el plan es un escondite y por qué es necesario 88
Lo que este libro no dice 88
Lo utilizable 89

17 La fecha **91**
Lo que Séneca vio 91
Lo que la fecha hace 92
Lo que la fecha no hace 92
Por qué no es tontería 93
Lo utilizable 93

18 El plazo **95**
Lo que se ha medido, y cómo llega aquí 95
Por qué a unos les sirve y a otros los mata 96
El plazo que no tiene literatura 97
Lo que este libro no dice 97
Lo utilizable 98

19 El primer día es el más fácil **99**
Lo que Spinoza demostró 99
El plan del primer día 100
Lo que se sigue de ahí 101
Lo que este libro no dice 101
Lo utilizable 102

20 La versión heroica de uno mismo **103**
El orgullo como apoyo 103
La imagen heroica 104
Lo que Śāntideva quería, leído bien 105
Soltar la versión heroica 105
Lo que este libro no dice 106
Lo utilizable 106

21 Anunciarlo **107**
La literatura contra anunciar 107
La literatura a favor 108
Por qué las dos tienen razón 109
Lo que el testigo hace 109

Lo que este libro no dice 110
Lo utilizable 110

22 El arranque como manía 111
El elogio de los corintios 111
Lo que la clínica describe 112
Por qué no es lo que este libro busca 113
Cómo se distingue 114
Lo que este libro no dice 114
Lo utilizable 114

23 La pereza no existe 117
La pasión menos conocida 117
Por qué no es una causa 118
Lo que el nombre hace 119
Lo que Freud tenía de razón 119
Lo utilizable 120

24 La unidad mínima 121
La piedra 121
Lo que la unidad mínima es 122
Por qué funciona más de lo que parece 122
Lo que hay que disponer antes 123
Lo que este libro no dice 123
Lo utilizable 124

25 Lo que se sabe del arranque 125
Lo que se ha encontrado 125
Lo que queda sin resolver 126
La escala, otra vez 127

Sísifo según Homero 128

III Libro Tercero — Sostener **131**

26 El progreso que no se ve **133**
Contra el todo o nada 133
Los signos 134
Por qué no se ve 135
Donde Plutarco no llega 135
Lo utilizable 136

27 Los brotes **137**
Los dos fallos 138
Cómo se tira de un brote 138
Por qué se tira 138
Donde Mencio no llega 139
Lo utilizable 139

28 Olvidar el campo **141**
Las tres máximas 141
La primera y la tercera 142
La segunda 142
Lo que sobrevive de la segunda 143
Olvidar 144
Lo utilizable 144

29 La excepción **145**
Lo que se ha medido 145
Lo que se ha medido sobre el cero 146
La historia del cero 147
Lo que este libro no dice 148
Lo utilizable 148

30 Las dosis pequeñas **149**
Dosis pequeñas 149
Lo que el aforismo esconde 150

Por qué las dosis pequeñas, aun así 151
Lo que este libro no dice 151
Lo utilizable 152

31 Cuánto dura **153**
De dónde salen los números 153
Lo que la distribución dice 154
La pregunta equivocada 155
Lo que este libro no dice 155
Lo utilizable 156

32 Lo que nunca se vuelve fácil **157**
Los músculos 157
Por qué nunca se vuelve fácil, y por qué eso no es lo que parece 158
Lo que Weil dice y este libro deja fuera 159
Lo que este libro no dice 159
Lo utilizable 160

33 El aburrimiento **161**
Lo que Séneca le receta 162
Donde la receta falla 162
Lo que el aburrimiento es, en la tarea 163
Lo que este libro no dice 163
Lo utilizable 164

34 La alternancia **165**
El horario 165
Por qué funciona 166
El problema del que está solo 167
Lo que este libro toma y lo que no 167
Lo utilizable 168

35 La campana **169**
Las cinco y media 169

El escándalo 170
Lo que la campana hace 170
Quién pagaba 171
La campana del que está solo 172
Lo que este libro no dice 172
Lo utilizable 173

36 Ante alguien **175**
La Junta 175
Por qué funciona 176
Lo que la Junta no era 177
El testigo, diseñado 177
Lo que este libro no dice 178
Lo utilizable 178

37 Para quién **179**
Lo que la señora sabe 180
Lo que el monje receta, y por qué es el «persiste» de siempre . 180
Para quién 181
Lo que este libro no dice 182
Lo utilizable 182

38 El cuidado como modelo **183**
La escena 183
Lo que Guerásim hace, medido con este libro 184
Por qué el cuidado no se cuenta 184
Donde Tolstói hace trampa 185
Lo que este libro no dice 186
Lo utilizable 186

39 El fruto que no se verá **187**
El plantador de Catón 187
La vida breve, el arte largo 188
Lo que esa clase de tarea pide 189

Lo que este libro no dice 189
Lo utilizable 190

40 Lo que sostiene, dicho sin épica 191
Lo que dicen 191
Lo que este libro toma, y el estiramiento que declara 192
Sin épica 193
Lo que este libro no dice 193
Lo utilizable 193

41 Lo que se sabe de sostener 195
Lo que se ha encontrado 195
Lo que queda sin resolver 196
La advertencia 197

El reloj de Trollope 198

IV Libro Cuarto — Abandonar 201

42 Los tres abandonos 203
El reproche del maestro 203
Los tres 204
Por qué distinguirlos 205
Cómo se distinguen 205
Lo que este libro no dice 206
Lo utilizable 206

43 La saturación 207
Lo bueno sacia 207
Lo que la clínica mide 208
Por qué la tradición no lo vio 209
El remedio no es más esfuerzo 209
Lo que este libro no dice 210
Lo utilizable 210

44 El proyecto que era uno 211
Las cuentas de Emerson 211
El que empezó y el que juzga 212
Lo que Emerson concluye y este libro no 212
Desde dónde se juzga 213
Lo que este libro no dice 213
Lo utilizable 214

45 La mitad del camino 215
Lo que nadie cita 215
Por qué baja el cuidado 216
Dónde se abandona de verdad 217
Lo que Laozi no dice 217
Lo utilizable 218

46 Lo ya gastado 219
La falacia 219
Cuando no es falacia 220
Los dos errores 221
Lo que este libro no dice 221
Lo utilizable 222

47 Cuándo abandonar es lo correcto 223
Lo que había hecho 223
Lo que hizo después 224
El criterio 225
Donde el criterio es difícil 225
Lo utilizable 226

48 El fin de la tarea 227
Los segmentos de hombre 227
Lo que Ruskin idealiza 228
Lo que esto hace con el entusiasmo 228
Lo que se puede hacer 229

Lo que este libro no dice 229
Lo utilizable 230

49 Transformar una tarea o resignarse a una tarea injusta 231
La respuesta estoica 231
Lo que Tolstói vio 232
Donde no hay regla 233
Lo que este libro no dice 234
Lo utilizable 234

50 Volver después de haberlo dejado 235
La instrucción 235
La exhortación 236
No se vuelve siempre a lo mismo 237
Lo utilizable 237

51 Cambiar de proyecto sin traicionarse 239
El caballo desbocado 239
Por qué no sirve de modelo 240
Lo que se lleva 240
Lo que este libro no dice 241
Lo utilizable 242

52 La pila de comienzos 243
La Clave 243
Lo que Eliot ve y lo que este libro corrige 244
La pila como información 245
Lo que este libro no dice 245
Lo utilizable 245

53 La deuda del prólogo 247
La torre 247
Lo que la parábola sabe 248
La burla es el miedo 248

Una torre a medias sigue siendo información 249
Lo utilizable 250

54 El suelo 251
Los dos textos 251
La aritmética 252
La regla 252
Lo que el suelo no es 253
Lo utilizable 253

55 Lo que queda de un abandono 255
Tres nombres 255
Un criterio 255
Un sitio y una franja 256
Lo que se lleva 256
Y el suelo 257

Siddhārtha come arroz 258

V Libro Quinto — Terminar 261

56 La última milla 263
La regla monástica 263
Por qué la última milla es distinta 264
Lo que se sabe del gradiente 265
Lo que sirve 265
Lo utilizable 266

57 El miedo a terminar 267
La página de Ruskin 267
Lo que dice y lo que no 268
La imperfección que se firma 269
Lo que este libro no dice 269
Lo utilizable 270

58 Terminar mal **271**
Lo que muestra 272
Lo que también muestra 272
«Hecho es mejor que perfecto», discutido 273
Lo utilizable 273

59 Entregar **275**
El que enterró el suyo 275
Lo que este libro toma y lo que no 276
Por qué se entierra 276
Entregar es lo que termina 277
Lo utilizable 277

60 Después **279**
El bajón 280
Lo que esto dice del después 280
El siguiente lago 281
Lo que este libro no dice 281
Lo utilizable 282

61 Soltar la obra **283**
Las cuatro tropas 283
El estiramiento 284
Por qué se retoca 284
Cómo se suelta 285
Lo que este libro no dice 285
Lo utilizable 285

62 Lo que no se termina nunca **287**
El segundo relato 287
Lo que la tela tiene de distinto 288
Las tareas sin fin se terminan cada día 288
Lo que sí queda 289
Lo que este libro no dice 289

Lo utilizable 289

63 Lo que queda hecho 291
El estudio 291
Lo que indica 292
La medida del otro lado 292
Lo que este libro no dice 293
Lo utilizable 293

64 Los actos sin historia 295
El final 295
Lo que dice 296
Lo que Eliot consuela y lo que no dice 296
Lo que este libro toma 297
Lo utilizable 297

65 El que termina y no para 299
Los ocupados 299
Lo que Séneca ve 300
Por qué no para 300
Lo que sirve 301
Lo que este libro no dice 301
Lo utilizable 302

66 La obra que termina otro 303
Los ciento sesenta volúmenes 303
Casi nada se termina solo 304
Lo que esto cambia 304
Lo que este libro no dice 305
Lo utilizable 305

67 Lo que se sabe de terminar y lo que no 307
Lo que se sabe 307
Lo que no se sabe 308

Lo que sigue 309

Dorotea **310**

VI Libro Sexto — Las falsificaciones **313**

68 La vocación como residuo **315**
La tesis 315
Lo discutido 316
Por qué es una falsificación 317
Lo que este libro no dice 317
Lo utilizable 318

69 El tiempo es dinero **319**
Lo que la frase hace 319
Veblen, en contra 320
Lo que los dos describen 321
Lo que este libro no dice 321
Lo utilizable 322

70 El ocupado **323**
El curioso de Plutarco 323
Los ocupados de Séneca 324
Lo que los dos ven 324
Por qué se confunden 325
Lo que este libro no dice 325
Lo utilizable 326

71 Hacer pocas cosas **327**
Las dos mitades 328
La lista que crece 328
Lo que Marco Aurelio no dice 329
Lo utilizable 329

72 La prisa **331**
Lo que Bacon ve 332
Lo que se sabe 332
Lo que Bacon no dice 333
La cuerda del arpa 333
Lo utilizable 333

73 La máquina que trabaja por uno **335**
Theuth y Thamus 335
En qué se equivocó Thamus 336
En qué acertó 336
Lo que se ha medido 337
Lo utilizable 337

74 El que trabaja para no estar **339**
El divertimento 340
Lo que Pascal ve y sirve 340
Quién paga 341
Lo que este libro no dice 341
Lo utilizable 341

75 El descanso **343**
Lo que se sabe 343
La advertencia 344
Lo que esto cambia 344
Lo que este libro no dice 345
Lo utilizable 345

76 El esfuerzo que daña **347**
La cifra 347
Lo que hay que decir de los métodos 348
Por qué importa para este libro 348
Lo que este libro no dice 349
Lo utilizable 349

77 El techo **351**
Los gremios 351
El mandamiento 352
La demostración 352
El procedimiento entero 353
Lo utilizable 354

78 El que madruga y desprecia **355**
Las hormigas 355
El hermano 355
El efecto secundario 356
La comparación que sirve 357
Lo que este libro no dice 357
Lo utilizable 358

79 Lo que las tradiciones prometen y lo que se ha medido **359**
La promesa 359
Lo medido 360
El contraste 361
Lo que queda de la parte 361

Sereno **363**

VIILibro Séptimo — Sin ganas **367**

80 El deber sin inclinación **369**
El filántropo de Kant 369
Lo que sirve de aquí 370
Lo que Kant no dice 371
Lo utilizable 371

81 Esfuerzo y ansiedad **373**
Lo que hicieron 373
Lo que sobrevive 374

La señal 375
Lo utilizable 375

82 El cuerpo cansado 377
Lo que se ha medido 377
Lo que esto cambia en el procedimiento 378
Lo que este libro no dice 379
Lo utilizable 379

83 La tristeza 381
Lo que hay que decir primero 381
Lo que se ha medido 382
Lo que esto dice del día corriente 382
Lo que este libro no dice 383
Lo utilizable 383

84 El profeta bajo el árbol 385
El enebro 385
El orden 386
Lo sospechoso 386
Lo que este libro toma 387
Lo utilizable 387

85 El entusiasmo no es un sentimiento 389
Las definiciones 389
La otra lectura 390
Por qué esto no es un truco 390
Lo que queda de la alegría 391
Lo utilizable 391

86 La alegría cuando llega 393
La imagen 393
Lo que la psicología llamó flujo 394
Se recibe, no se persigue 394

Lo que se hace cuando llega 395
Lo que este libro no dice 395

87 Lo que se puede decir con honradez del esfuerzo sin ganas 397
Lo que se puede decir 397
Lo que queda fuera 398

Las resoluciones del doctor Johnson 399

VIIILibro Octavo — La mano que vuelve mañana 403

88 Consigo mismo 405
El tercer desmayo 405
Las dos diligencias 406
La paciencia con uno mismo 407
Lo utilizable 407

89 El término medio, dicho en voz alta 409
Aristóteles 409
Lo que Aristóteles admite 410
Plutarco y Soṇa 410
Los dos números 411
Lo que este libro no dice 411
Lo utilizable 412

90 Suelo y techo 413
El suelo 413
El techo 414
Entre los dos 414
Lo que dos números no hacen 415

91 Sostener no es estar 417
La mano que vuelve mañana 417
Lo que no ha resuelto 418

Lo que queda abierto 418

Apéndice: las cifras **421**
1. La procrastinación y la salud 421
2. La procrastinación y las emociones negativas 421
3. Cuánto se sobreestima el tiempo que se ha trabajado 422
4. Los compromisos públicos 422
5. Cuánto tarda un hábito 422
6. El reloj de Trollope 423
7. Lo ya gastado 423
8. El bajón de después 423
9. Las horas que dañan 423
10. La prisa y la máquina 424
11. El cuerpo cansado 424
12. Hacer antes de sentir 424
13. Otras cifras del texto 425
14. Lo que no se ha podido comprobar 425

Notas **427**
Libro Cuarto — Abandonar 432
Libro Quinto — Terminar 434
Libro Sexto — Las falsificaciones 436
Libro Séptimo — Sin ganas 438
Libro Octavo — La mano que vuelve mañana 439

Bibliografía **441**

Colofón **447**

Capítulo 1

Prólogo

Son las siete menos cuarto de la mañana y hay alguien en la cama que no se levanta. No está enfermo, no está cansado más de lo normal, y sabe lo que tiene que hacer: lo mismo que hizo ayer, y anteayer, y los treinta y tantos días anteriores, con una regularidad que a él mismo le sorprendió. Hoy no. Hoy la tarea es la misma, la hora es la misma, y no hay nada que la empuje. Y lo que decide en los próximos minutos —volver, o no— no lo va a decidir con ganas, porque no las tiene, ni con voluntad, porque la voluntad a las siete menos cuarto es lo que menos hay; lo va a decidir con lo que tenga dispuesto, si tiene algo.

Este libro trata de esos minutos, y sostiene que en ellos está casi todo el entusiasmo de una persona corriente.

La tesis, dicha entera, es ésta: **el entusiasmo no es la energía con que se empieza; es la facultad de volver.** A la misma tarea, al día siguiente, sin épica y muchas veces sin ganas. El día difícil no es el primero, que es el más fácil de todos y del que la literatura del esfuerzo se ocupa casi en exclusiva; es el cuarenta y uno, cuando la novedad se ha gastado, el resultado no ha llegado, y lo único que sostiene la tarea es que se vuelva a ella. Lo que agota esa facultad no es el cansancio sino el todo o nada: la exigencia de que cada día sea el primero, de que la tarea sea uno, de que el esfuerzo no tenga borde. Y por eso no se sostiene con más voluntad —que es la moneda del primer día— sino con cosas más pequeñas y más fijas: una hora que suena en lugar de la decisión, una unidad más pequeña que la tarea, un mínimo

que no se negocia después de un cero, un máximo que no se cruza aunque se pueda, alguien delante a quien se anuncia la hora, y un fin que se pueda nombrar y que diga cuándo seguir y cuándo dejarlo.

Lo que este libro no va a hacer

No va a pedir ganas. La literatura de la diligencia —de Hesíodo a los manuales de productividad— es casi toda una exhortación a tenerlas, y este libro la ha leído para poder decir que la exhortación no sostiene a nadie: el que tiene ganas no la necesita y el que no las tiene no puede obedecerla. Lo que puede pedirse es volver mañana, con ganas o sin ellas, y lo que puede darse es lo que hace que volver no dependa de ellas.

No va a reprochar nada. Quien abre un libro sobre el esfuerzo llega por haberse reconocido en la cama de las siete menos cuarto, y ya sabe. Los dos textos fundacionales del género, el de un emperador y el de un poeta campesino, contienen el desprecio al que no se levanta, y este libro ha intentado no heredarlo: si alguna página se lee desde la cama como un reproche, la página falló, y se pide que se lea la siguiente.

No va a poner héroes del trabajo. Toda vida prolífica que aparece aquí aparece con sus horas reales y con quién estaba alrededor pagándolas: el que leía mientras lo frotaban tenía un taquígrafo con guantes; el que escribía doscientas cincuenta palabras cada cuarto de hora tenía un mozo que le traía el café a las cinco y media y una mujer que llevaba la casa. La pregunta *quién paga las horas* se hace desde la primera parte y no se suelta.

No va a contar días. Ni rachas, ni cadenas que no se rompen, ni la cuenta que convierte cada cero en un derrumbe. La medida que este libro usa es otra, tomada de un opúsculo del siglo I: no cuánto se sube sino cuánto duran las interrupciones. Un cero es un dato; dos seguidos son otra cosa, y la diferencia entre ambos es aritmética y está demostrada en la parte cuarta.

Y no va a prometer lo que las tradiciones prometen. Este libro usa a Śāntideva, los suttas, a Marco Aurelio, a Séneca, a Epicteto, a Plutarco, a Kant, a Weber, a George Eliot y a dos docenas de artículos de acceso abierto;

toma de cada uno lo que se sostiene sin fe y declara sus promesas como promesas. La tradición promete un estado —la alegría del que trabaja por lo recto—; la ciencia mide una relación entre el premio y las ganas; y este libro dice que ninguna de las dos cosas se manda, y que lo que se puede diseñar es la ocasión, no la alegría.

Lo que sí hace

Empieza por la escala: el día cuarenta y uno, las tres flojeras que la tradición nombró, el inventario de lo que un día corriente pide, y la constatación de que empezar es barato y de que la literatura entera está escrita para el que no empieza y no para el que no vuelve.

Sigue por el arranque, que es donde vive el medio segundo: por qué la mente prefiere lo de ahora, cómo la procrastinación no es debilidad sino un orden de preferencias que cambia con la distancia, y los tres escondites —preparar, el yo futuro, el detonante— donde se esconde el que no empieza; con lo que sirve contra cada uno, que no es la voluntad.

Trata de sostener, que es la meseta, los brotes, la excepción, las dosis, el aburrimiento, la alternancia, la campana, el testigo y el fruto que no se verá; y dice contra la tradición que lo que importa no se vuelve nunca fácil, y que lo único que se automatiza es el ponerse.

Trata de abandonar, que es la parte que el género no tiene: los tres abandonos —por flojera, por juicio, por saturación— que piden remedios contrarios, el criterio para saber cuándo dejarlo es lo correcto, la pila de comienzos leída como información sobre el tamaño, y la primera mitad del procedimiento: el suelo.

Trata de terminar, que tiene su propia mecánica y ninguna literatura: la última milla, el miedo a terminar, la obra verificable, el entregar, el bajón de después, el no retocar, lo que no se termina nunca, los actos sin historia, y la constatación de que casi nada se termina solo.

Mira las falsificaciones: el residuo religioso que sobrevivió a su dios, el tiempo contado en dinero, el ocupado, la prisa, la máquina que hace el medio y deja los extremos, el que trabaja para no estar, el que madruga y

desprecia; y demuestra el techo, que es la otra mitad del procedimiento y lo que hace sostenible el suelo.

Trata, en pocas páginas, de cuando no hay ganas de nada, diciendo dónde acaba el libro y empieza otra cosa; y sostiene que el entusiasmo nombra una dirección y no un sentimiento, y que la dirección se puede tener el día gris.

Y termina con la mano que vuelve mañana: el término medio dicho en voz alta, los dos números escritos una vez, y la honradez de decir lo que no ha resuelto, porque queda algo, y es lo que el libro siguiente de esta serie tiene que hacer: se puede volver mañana durante años y no estar en ningún momento.

Entre parte y parte hay siete interludios, cada uno con alguien que hizo lo que la parte describe: una mujer que destejía por la noche, un hombre que empujaba una piedra, un novelista con un reloj, un asceta que come arroz, una mujer sin historia, un amigo que se mareaba a la vista de la tierra, y un lexicógrafo que resolvió durante cuarenta años levantarse temprano.

Las cifras van al final, con su fuente y su fecha, y con la lista de lo que no se ha podido comprobar. Las notas dicen de cada cita de qué copia se tomó y con cuántos intermediarios. Y las últimas páginas de cada parte dicen lo que se sabe y lo que no, porque un libro sobre volver mañana tiene que poder decir, también, lo que no ha conseguido.

Parte I

Libro Primero — La escala

Capítulo 2

El día cuarenta y uno

> *«Pero has de descansar.» Sí, has de descansar. La naturaleza te ha concedido de eso, como de comer y de beber, una cierta medida.*
>
> *Marco Aurelio*

Hay una persona que no devolvió el golpe cuarenta veces. Aguantó la cola, la pestaña que no cargaba, la pregunta repetida, el desaire de las once de la mañana, y entre lo que le llegó y lo que salió de ella no hubo continuidad ninguna. Es una facultad rara, y la tiene. Y sin embargo, al cabo de esas cuarenta veces, no ha sostenido nada durante cuarenta días: ni la página, ni la hora de estudio, ni la llamada que se prometió hacer los domingos. Aguantar no es avanzar. Este libro empieza en esa insuficiencia, y sostiene que lo que le falta a esa persona no es más firmeza, sino otra facultad, con su propia mecánica, que se parece muy poco a lo que la palabra *entusiasmo* sugiere.

Y empieza por corregir una escala, porque el género entero la tiene mal puesta.

La mañana de Marco Aurelio

El texto más citado de toda la literatura sobre el esfuerzo es una nota que un emperador se escribió a sí mismo para levantarse de la cama:

> Por la mañana, cuando te encuentres sin ganas de levantarte, considera contigo mismo enseguida: es para ir a hacer el trabajo de un hombre para lo que me despiertan. ¿Estoy entonces todavía sin ganas de ir a aquello para lo que yo mismo nací y fui traído a este mundo? ¿O fui hecho para esto, para tumbarme y regalarme en una cama caliente? «Pero esto es agradable.» ¿Y fue entonces para esto para lo que naciste, para gozar del placer? ¿No fue en verdad para esto, para que estuvieras siempre ocupado y en acción? ¿No ves cómo todas las demás cosas del mundo, cómo cada árbol y planta, cómo los gorriones y las hormigas, las arañas y las abejas, cómo todos en su especie están atentos, como ordenadamente, a hacer lo que naturalmente les corresponde? ¿Y no harás tú lo que corresponde a un hombre? — Marco Aurelio, *Meditaciones*, V

Y unas líneas más abajo, la concesión y su límite:

> «Pero has de descansar.» Sí, has de descansar. La naturaleza te ha concedido de eso, como de comer y de beber, una cierta medida. Pero tú vas más allá de tu medida, y más allá de lo que bastaría; y en materia de acción, ahí te quedas corto de lo que podrías. — Marco Aurelio, *Meditaciones*, V

Es un texto hermoso, y conviene decir primero lo que tiene de exacto antes de decir por qué este libro no puede apoyarse en él.

Lo exacto es la escena. No es un tratado sobre la voluntad: es un hombre en una cama, un día concreto, sin ganas, hablándose. Marco Aurelio no escribe para otros; se escribe a sí mismo lo que necesita oír a esa hora, y lo que necesita oír es una razón para poner los pies en el suelo. Todo el que ha tenido esa mañana reconoce la escena, y reconoce también el diálogo: la voz que dice *pero esto es agradable* y la otra que contesta. Es el mejor retrato que existe del momento en que una tarea espera y el cuerpo no va.

Y es exacta la concesión: *sí, has de descansar*. Marco Aurelio no pide que no se descanse. Pide que el descanso tenga medida, y que la acción también, y observa —con la frialdad que tiene para estas cosas— que la gente suele excederse en lo primero y quedarse corta en lo segundo. Es una observación de proporción, no un sermón.

Donde no aguanta un martes

Ahora lo otro. El argumento de Marco Aurelio es cósmico: naciste para esto; las hormigas y las abejas hacen lo suyo; tu naturaleza te propone un fin. Y un argumento cósmico funciona exactamente el día en que uno está dispuesto a pensar en su naturaleza y en el orden del universo, que es un día raro. No funciona un martes cualquiera a las siete y cuarto, con la tarea de ayer a medias y ninguna razón nueva para retomarla. Ese martes, la pregunta *¿naciste para esto?* tiene una respuesta que Marco Aurelio no contempla, y es *no lo sé, y da igual*.

El segundo problema es más grave, y este libro va a dedicarle una parte entera más adelante. El ejemplo que Marco Aurelio pone para avergonzarse es el de los que aman tanto su oficio que *se consumen en sus obras y descuidan su cuerpo y su comida*: el artesano, el bailarín, el avaro con su plata. Léase con cuidado: el modelo de diligencia que ofrece es el de alguien que se olvida de comer. Eso no es la norma; es la excepción, y es una excepción con nombre, que este libro llamará manía cuando le toque. Que el texto fundacional del esfuerzo proponga como ideal lo que un médico llamaría síntoma dice mucho de por qué la literatura del género produce tantos derrumbes: pone como medida lo que no se puede sostener, y luego llama debilidad a no sostenerlo.

Y hay un tercer problema, que es el que da título a este capítulo: **la escena de Marco Aurelio es la del primer día.** La mañana en que hay que levantarse para empezar algo. Y ése no es el día difícil.

El día difícil

Cualquiera que lleve la cuenta de sus propios comienzos lo sabe: empezar es lo barato. El primer día tiene el impulso, la novedad, el plan recién hecho, la imagen de uno mismo haciéndolo. El primer día se levanta uno solo. La literatura del esfuerzo está escrita, casi entera, para el que no empieza —los sermones contra la pereza, los elogios del madrugón, las hormigas de Marco Aurelio—, y el que no empieza no es el caso frecuente. El caso

frecuente es el que empieza cuarenta veces.

El día difícil es el segundo. Y más que el segundo, el cuarenta y uno: el día en que la cuenta ya no cuenta, en que no hay novedad ni impulso ni plan, en que ayer se hizo y hoy no hay ninguna razón nueva para volver a hacerlo. Ese día no tiene literatura. No hay ninguna nota de emperador para el día cuarenta y uno, porque el día cuarenta y uno no es dramático: no hay cama caliente ni naturaleza que invocar; hay una tarea de tamaño normal, ya conocida, que espera, y una persona que sabe exactamente lo que cuesta porque lo hizo ayer.

Y ahí es donde este libro pone su escala. No la obra de una vida, ni la mañana heroica, sino **la tarea de un martes**: la página que no se escribe, la ecuación que se deja a medias, el mensaje que se contesta mañana, la hora de estudio que se corre a la tarde, y de la tarde a la noche, y de la noche a nunca. Como el libro anterior de esta serie trató una pestaña que no carga con la seriedad que otros reservan para las ofensas graves, éste va a tratar el martes con la seriedad que otros reservan para las vocaciones.

Lo que no se va a hacer

Conviene decirlo desde el primer capítulo, porque el género entero está escrito en el tono contrario.

No se va a reprochar nada a quien no hizo lo que se propuso. El que abre un libro sobre el entusiasmo llega a él por haberse reconocido en lo que dejó a medias, y ya sabe. No hay en estas páginas, si el trabajo está bien hecho, una sola frase que se pueda leer como reproche a un procrastinador, ni una que sirva para despreciar al que hace menos. Marco Aurelio se avergüenza comparándose con las hormigas; este libro no va a usar hormigas contra nadie.

No se va a pedir entusiasmo. Lo que sugiere la palabra —ganas, fuego, el dios dentro— no está en manos de nadie, y un libro que lo prometiera se desmentiría solo al segundo día. Lo que se busca es más pequeño y más raro: volver mañana, con ganas o sin ellas.

Y no se va a proponer un programa. Este libro es, y lo dirá muchas

veces, un libro de término medio. Quien lo use como un plan de diligencia total —levantarse a las cinco, no tolerar excepciones, ser hormiga— lo habrá leído al revés, y lo comprobará hacia el día veinte.

Lo que sí

Se va a mirar el segundo día, la mitad del camino y la última milla, que son los tres sitios donde de verdad se cae, y que la tradición apenas trata porque no son heroicos. Se va a distinguir entre parar, abandonar y volver, que son tres operaciones distintas con un solo nombre en el lenguaje corriente. Se va a decir que hay abandonos que son lo correcto, contra el culto de la persistencia. Y se va a proponer, al final, un procedimiento tan poco heroico que da un poco de vergüenza: dos números, un mínimo del que no se baja y un máximo del que no se pasa, y alguien que lo sepa.

Todo eso cabe en la mañana de Marco Aurelio, si se la lee bien: *sí, has de descansar; la naturaleza te ha concedido una medida*. La medida es lo que este libro busca. Él la dio por sabida y pasó a las hormigas; este libro va a quedarse en la medida, porque es lo único de toda esta materia que un martes admite.

Antes hay que mirar la palabra, porque *entusiasmo* es una palabra que apunta exactamente en la dirección equivocada.

Capítulo 3

Lo que significa la palabra

¿Y qué es la fuerza? Vigor en el bien obrar.

Śāntideva

La virtud que este libro trata tiene, en las lenguas de las tradiciones que la nombraron, cuatro o cinco nombres, y cada uno apunta a un sitio distinto. Conviene mirarlos uno a uno, porque la palabra que se ha impuesto en castellano —*entusiasmo*— es, de todas, la que menos sirve, y saber por qué ahorra muchos malentendidos.

Vīrya

Es el nombre sánscrito de la cuarta perfección budista, y viene de *vīra*, que significa héroe, y que es la misma raíz de *viril*. La palabra nombra, en su origen, la energía del guerrero: lo que hace que un hombre se lance. Cuando los textos budistas la toman para nombrar una virtud, conservan algo de ese sabor —el vocabulario de los apoyos de Śāntideva es militar: ejércitos, tropas, conquista— y lo desplazan hacia el bien. Su definición, en el tratado del siglo VIII que este libro va a usar como columna, es de una sola línea:

> Y quien es paciente buscará la fuerza, pues en la fuerza está la Iluminación. Sin fuerza no hay obra recta, como sin viento no hay mo-

> vimiento. ¿Y qué es la fuerza? Vigor en el bien obrar. — Śāntideva, *Bodhicaryāvatāra*, VII

Vigor en el bien obrar. Es una definición económica: no dice cuánto, ni cómo se produce, ni qué se hace cuando falta. Dice de qué es: del bien. Es la energía, sin más, con una dirección puesta. Y el traductor inglés de 1909 la vierte como *strength*, fuerza, que es lo que este libro traduce aquí; otros traductores han dicho *energía*, *esfuerzo*, *diligencia*, *vigor*, y en las ediciones castellanas de la tradición tibetana, *entusiasmo*.

Lo que la palabra sánscrita trae, y que conviene retener, es el héroe. La virtud se pensó desde el que se lanza, y toda su literatura tiene ese registro: el que no se detiene, el que conquista, el que no duerme. Este libro va a discutir ese registro capítulo a capítulo, porque el que se lanza no es el que vuelve.

Diligentia

Es el nombre latino, y es el más interesante, porque no viene de la fuerza sino del amor. *Diligere* es elegir queriendo: preferir una cosa entre otras, y ponerle atención por preferirla. El diligente, en latín, no es el que se esfuerza mucho sino el que cuida lo que ha elegido; la palabra está más cerca de *esmero* que de *empuje*. Un texto latino diligente es un texto cuidado; un padre diligente es el que atiende. La energía está, pero está subordinada a la elección: se pone fuerza en lo que se ha preferido.

Es una dirección casi contraria a la del héroe, y este libro la va a necesitar: porque lo que hace volver a una tarea el día cuarenta y uno no es el vigor —que ya no está— sino algo más parecido a la preferencia, a que esa cosa haya sido elegida y siga estándolo.

Industria

También latina, y la más cercana a lo que la palabra significa hoy. Viene de *struere*, construir, con un prefijo que indica *dentro* o *en*: la industria es lo que construye desde dentro, la laboriosidad. Es la palabra del que

trabaja, sin más; y es la que Hesíodo, en griego, habría reconocido: *ergon*, la obra, el trabajo del campo. La industria no es heroica ni amorosa; es cotidiana. Es la palabra más honrada de la lista para el día cuarenta y uno, y la menos usada, porque suena a fábrica.

Entusiasmo

Y la palabra que ha ganado. Viene del griego *enthousiasmós*, y significa, literalmente, tener un dios dentro: *en-theos*. El entusiasta es el poseído; la palabra nombraba el estado del que habla movido por un dios, el de la pitonisa, el del poeta inspirado. Durante siglos fue una palabra sospechosa —en el inglés del siglo XVIII, *enthusiasm* era el nombre del fanatismo religioso— y sólo después se volvió elogiosa.

Léase lo que nombra: **un estado que no depende de uno.** El dios entra o no entra. El entusiasta no se hace entusiasta; le ocurre. Y ésa es exactamente la razón por la que la palabra es la peor de las cinco para lo que este libro trata: nombra lo que hay el primer día —el fuego, la posesión, el impulso— y no tiene nada que decir del cuarenta y uno, cuando el dios se ha ido y la tarea sigue. Un libro *del entusiasmo* que se tomara la palabra al pie de la letra sería un libro sobre cómo conseguir que entre el dios, y eso no lo sabe nadie.

Este libro conserva la palabra en el título por dos razones: porque es la que usa la tradición de la que viene, y porque va a discutirla. Lo que la palabra promete —el fuego— es lo que este libro va a decir que no hace falta.

La definición tibetana

Hay una quinta definición que este libro conoce sólo de segunda mano y así lo declara: la de los tratados tibetanos, que definen la virtud —*br-tson 'grus*— como *alegría en lo virtuoso*, o *deleite en el bien*. No es vigor, ni elección, ni construcción, ni posesión: es alegría. Y es una definición hermosa y exigente, porque convierte la virtud en un sentimiento, y los

sentimientos no se mandan. Este libro volverá a ella en su séptima parte, cuando trate del esfuerzo sin ganas, que es exactamente el caso en que la alegría no está y la tarea sí.

Lo que ninguna nombra

Cinco palabras, cinco direcciones: el héroe que se lanza, el que elige y cuida, el que construye, el poseído, el alegre. Y ninguna nombra lo que este libro considera el centro de la virtud: **volver.**

Ninguna de las cinco dice nada del segundo día. El vigor es del primero; la elección es previa; la construcción es continua pero no dice cómo se retoma; la posesión viene y se va; la alegría, igual. Todas describen un estado o una cualidad, y lo que hace falta el día cuarenta y uno no es un estado ni una cualidad: es un acto, el de coger otra vez la herramienta que ayer se soltó, sin que haya pasado nada entre medias que lo justifique.

Ese acto no tiene nombre en ninguna de las tradiciones, y este libro no va a inventarle uno. Lo va a llamar con la imagen que le corresponde en esta serie: la mano que vuelve mañana. Y va a sostener que esa mano no se mueve por vigor ni por alegría ni por posesión, sino por cosas mucho más pequeñas y más diseñables, que las partes siguientes irán dando.

Lo que sí sirve de las palabras

Dos cosas, una de cada extremo.

De *vīrya*, el héroe, este libro toma la advertencia: la virtud se pensó desde el que se lanza, y todo lo que se ha escrito sobre ella tiene ese sesgo. Cuando un texto antiguo diga *no descanses*, *conquista*, *no dejes nada a medias*, hay que oírlo como lo que es: la voz de alguien que escribía para héroes, y que no conoció el martes.

De *diligentia*, el amor, toma la pista: que lo que hace volver no es la fuerza sino haber elegido. El diligente vuelve porque prefiere; y la preferencia, a diferencia del vigor, no se agota el segundo día. Se puede perder, y este libro dirá cómo; pero no se gasta por usarla.

Queda por ver qué dice el tratado que definió la virtud como vigor cuando trata de lo contrario del vigor; porque Śāntideva dedicó a las tres formas de flojear más atención que a la fuerza, y una de las tres es la que más produce la vida de ahora.

Capítulo 4

Las tres flojeras

> *¿Y cómo se llama su contrario? Desmayo, apego a lo bajo, desesperación, desprecio de sí.*
>
> *Śāntideva*

Śāntideva definió la fuerza en una línea y dedicó el resto del capítulo a lo que la impide. Es una proporción que este libro va a respetar, porque es la correcta: nadie necesita que le expliquen qué es tener ganas; lo que hace falta es un mapa de las maneras de no tenerlas. Y el mapa de Śāntideva tiene tres regiones, que la tradición posterior fijó como las tres perezas, y que aquí se van a llamar flojeras, porque *pereza* es una palabra con un reproche dentro y este libro no la va a usar contra nadie.

Las tres

> ¿Y cómo se llama su contrario? Desmayo, apego a lo bajo, desesperación, desprecio de sí. De la inacción, del deleite en el placer, del sueño y del ansia de reposo nace un espíritu que no siente horror ante las miserias de la vida, y de ahí surge el desmayo. — Śāntideva, *Bodhicaryāvatāra*, VII

Léanse las cuatro palabras, que son tres cosas.

La primera es el desmayo: la flojera simple, la que nace, dice el texto, del deleite en el placer, del sueño y del ansia de reposo. Es lo que todo

el mundo llama pereza, y es la única que la literatura del género conoce. Marco Aurelio la trataba en su cama; los sermones la tratan en el sofá. Es real, y es la menos frecuente de las tres.

La segunda es el apego a lo bajo: hacer cosas, y muchas, pero no las que importan. Es la flojera del ocupado, del que llena el día de tareas menores para no hacer la mayor, del que ordena la mesa antes de escribir. No es inacción; es acción desviada, y por eso no se reconoce como flojera: el que la tiene está cansado al final del día y no entiende por qué no ha avanzado.

Y la tercera es la desesperación y el desprecio de sí: no hacer porque uno ya ha decidido que no puede, que no sirve, que no es de los que. Es la flojera que nace de haber fallado antes, y que convierte cada nuevo intento en una repetición anunciada del fallo. Śāntideva la pone en la lista sin más comentario, y sin embargo es la que más produce la vida de ahora, y la que su capítulo trata con menos misericordia.

El remedio de Śāntideva contra la primera, y por qué funciona una vez

Contra el desmayo, Śāntideva no propone hormigas. Propone la muerte:

> Perseguido por las Pasiones, esos pescadores, has caído en la red del Nacimiento, ¿y no sabes que hoy mismo has caído en las fauces de la Muerte? ¿No ves a tus compañeros abatidos uno tras otro? Y sin embargo caes en el sueño como un buey en manos del carnicero. [...] «Esta obra sin tocar, ésta empezada, ésta a medio hacer, y ¡he aquí que la Muerte ha caído de pronto sobre mí! ¡Ay, estoy perdido!» Tales serán tus pensamientos. — Śāntideva, *Bodhicaryāvatāra*, VII

Es un argumento formidable y conviene ver por qué. No es cósmico como el de Marco Aurelio: no dice *naciste para esto*; dice *vas a morir con esto a medias*. Y ese argumento tiene una propiedad que el otro no tiene: es verdad de cualquiera, cualquier día, sin necesidad de creer en ninguna

naturaleza. La obra sin tocar, la empezada, la que está a medio hacer: es el inventario exacto de cualquier escritorio.

Y sin embargo tiene un defecto de uso, y es el defecto de todos los argumentos grandes: funciona una vez. El que lee ese pasaje se levanta; el que lo relee al día siguiente, menos; el que intenta usarlo un martes cualquiera para retomar una tarea de tamaño normal descubre que la muerte, invocada por tercera vez en una semana, ya no mueve nada. Los argumentos grandes se gastan con el uso, porque la mente se acostumbra a ellos como a todo. Y la tarea de un martes no admite argumentos grandes; admite razones pequeñas, y renovables, que es lo que este libro va a buscar.

Hay además una segunda cosa que decir del remedio, y es que apunta a la flojera menos frecuente. La muerte cura el desmayo; no cura el apego a lo bajo —el ocupado también va a morir, y lo sabe, y sigue ordenando la mesa— ni cura el desprecio de sí, que más bien lo agrava: al que ya cree que no puede, decirle que va a morir con la obra a medias es confirmarle lo que temía.

Los cuatro apoyos

Después de las flojeras, el texto da lo que las vence, y lo da con el vocabulario militar que la palabra *vīrya* trae:

> Para cumplir el bien de sus semejantes tiene un Ejército, cuyas tropas son el Amor a lo Recto, la Constancia, la Alegría y el Abandono. — Śāntideva, *Bodhicaryāvatāra*, VII

Cuatro apoyos: la aspiración, la constancia, la alegría, y una cuarta cosa que el traductor vierte como *abandono* y que significa soltar. Este libro va a usar los cuatro, cada uno en su parte —la aspiración es de la segunda, la constancia de la tercera, la alegría de la séptima, y el soltar de la quinta—, y va a decir de cada uno lo que tiene de exacto y lo que no. Por ahora basta notar la estructura: Śāntideva no propone *más fuerza* contra la flojera. Propone cuatro cosas distintas, y una de ellas es dejar. Es la única tradición que este libro conoce que puso el soltar entre los apoyos del esfuerzo, y ese

detalle, que casi nadie comenta, es la razón por la que este libro tiene una parte entera sobre abandonar.

La tercera flojera, de cerca

Hay que volver a ella porque es la que el capítulo trata peor y la que más importa hoy.

Śāntideva la conoce desde dentro; unas páginas después escribe, en primera persona, lo que dice el que la tiene:

> Innumerables son las faltas en mí y en mis semejantes que tendré que destruir, y cientos de miles de eones deben pasar antes de que una sola de ellas se desvanezca. Pero no hallo en mí ni la menor migaja de vigor para ponerme a deshacer esas faltas. [...] Nunca he practicado ni la menor migaja de virtud; en vano se ha gastado el nacimiento tan difícil y maravillosamente ganado. — Śāntideva, *Bodhicaryāvatāra*, VII

Ni la menor migaja de vigor. Es la voz exacta del desprecio de sí: la cuenta de lo que falta, hecha en eones, frente a la cuenta de lo que se ha hecho, que es nada. Y lo que Śāntideva hace con esa voz es darle un argumento de escala —los que alcanzaron la iluminación fueron antes moscas y gusanos; si ellos, por qué no yo— y pasar a otra cosa. No se detiene en el mecanismo. No dice que la cuenta está mal hecha, que es lo que este libro va a decir.

Porque está mal hecha. El que dice *nunca he practicado ni la menor migaja* está contando sólo lo que dejó a medias y no las treinta cosas que sostiene sin llamarlas virtud. Es un error de conteo, y este libro le dedicará un capítulo entero más adelante, porque es el error que fabrica la tercera flojera: se cuentan los dos proyectos abandonados y no la vida sostenida alrededor de ellos, y de esa cuenta sale *no soy de los que*, y de *no soy de los que* sale no empezar.

Y hay que decir por qué es la flojera de ahora. La primera, el desmayo, la producen el placer y el sueño, que son constantes. La segunda, el apego a lo bajo, la produce la abundancia de cosas menores que hacer, que ha crecido. Pero la tercera la produce una cosa muy concreta: la comparación

continua con el que hace más. Nunca ha sido tan fácil ver, a cualquier hora, lo que otros producen, terminan, publican, corren y levantan; y nunca ha sido tan fácil, por tanto, hacer la cuenta de Śāntideva —lo que falta, en eones; lo hecho, nada— con material ajeno. El desprecio de sí es la flojera de una época que muestra a todo el mundo el mejor día de todos los demás.

Lo que este libro no dice

No dice que las tres flojeras sean vicios. Son tres maneras de no volver, y cada una pide un remedio distinto: la primera, una razón pequeña y renovable; la segunda, una lista más corta; la tercera, una cuenta mejor hecha. Un libro que tratara las tres con el mismo sermón —*esfuérzate*— fallaría en las tres, y es lo que hace casi toda la literatura.

Tampoco dice que Śāntideva se equivoque. Su mapa es el mejor que existe; lo que le falta es la escala. Escribe para monjes y para eones, y el lector de este libro tiene un martes. Todo lo que este libro va a hacer con su capítulo es bajarlo a esa escala, y decir en cada caso qué se pierde al bajarlo.

Lo utilizable

Nombrar cuál de las tres. Cuando no se vuelve a una tarea, preguntarse qué la impide: ¿el sofá, la lista de cosas menores, o la voz que dice *no soy de los que*? Son tres cosas distintas, y saber cuál es la mitad del remedio.

No usar argumentos grandes para tareas pequeñas. La muerte, la naturaleza, la vocación: se gastan. Para el martes hacen falta razones del tamaño del martes, y las partes siguientes las dan.

Y sospechar de la cuenta. *Nunca he hecho nada* es una frase que sale de contar sólo lo abandonado. Antes de creerla, contar lo otro.

Queda por ver qué aspecto tiene, medido, un día corriente: cuánto se aplaza, qué, y durante cuánto tiempo; porque se ha medido, y el resultado no se parece a lo que la tercera flojera cuenta.

Capítulo 5

El inventario de un día

> *La demora innecesaria y voluntaria de tareas importantes que se tenía intención de hacer, a pesar de saber que pueden seguirse consecuencias negativas.*
> *Definición de la procrastinación, metaanálisis de 2026*

Antes de seguir conviene mirar lo que se ha medido, porque la tercera flojera —*no soy de los que*— se alimenta de impresiones, y las impresiones se corrigen con números. Este capítulo reúne los pocos que hay sobre cuánto se aplaza, quién, y con qué coste; dice lo que valen; y saca de ellos una observación que ninguno de los estudios hace y que este libro necesita.

La definición

La psicología ha tenido que definir el aplazamiento para medirlo, y su definición estándar aparece, con pocas variaciones, en todos los trabajos. Un metaanálisis de acceso abierto de 2026 la da así:

> La procrastinación como rasgo es una forma de fallo crónico de autorregulación que implica la demora innecesaria y voluntaria de tareas importantes que se tenía intención de hacer, a pesar de saber que pueden seguirse consecuencias negativas. — Metaanálisis de 2026 sobre procrastinación y salud autopercibida

Y otro, de 2025, casi con las mismas palabras: *un fallo de autorregulación en el que un individuo pospone voluntariamente al enfrentarse a una tarea o responsabilidad, a pesar de anticipar las consecuencias negativas*.

Léase lo que la definición exige, porque es más de lo que parece. Exige que la demora sea *voluntaria*: no aplaza el que no puede. Exige que sea *innecesaria*: no aplaza el que espera con razón. Exige que la tarea fuera *importante* y que se *tuviera intención* de hacerla: no aplaza el que nunca pensó hacerla. Y exige, sobre todo, que el que aplaza *sepa* que sale peor. Cuatro condiciones, y la última es la que este libro va a discutir.

Lo que se ha medido

Cuánta gente. El metaanálisis de 2025 recoge, de segunda mano, la estimación que circula en la literatura: *la procrastinación existe en aproximadamente el 20-25 % de la población general*, y más entre los jóvenes. Este libro la da con esa cautela: es una cifra que el artículo cita de otros, que depende de dónde se ponga el corte en un cuestionario, y que no se ha podido comprobar en el original. Su orden de magnitud —una de cada cuatro o cinco personas se reconoce como aplazadora crónica— es lo único que se puede usar.

Con qué se asocia. Aquí los datos son mejores porque son de los propios metaanálisis. El de 2025 reunió 88 estudios y 63.323 personas, y encontró una correlación conjunta de 0,36 entre procrastinación y emociones negativas —depresión, ansiedad y estrés, con valores casi iguales entre sí—, con una heterogeneidad muy alta entre estudios. El de 2026 reunió 36 muestras y 8.603 personas, y encontró una correlación media de 0,21 entre procrastinación y mala salud autopercibida, y de 0,13 con la salud que la gente espera tener en diez años; y cuando se descontaba el estrés, el efecto se reducía y en el segundo caso desaparecía.

Tradúzcase. Una correlación de 0,36 es, en la escala habitual de la psicología, media; una de 0,21, pequeña tirando a media. Ninguna dice qué causa qué: se puede aplazar porque se está mal, o estar mal porque se aplaza, o las dos cosas, o una tercera que produce ambas. Lo que dicen, con la

solidez de decenas de miles de personas, es que **aplazar no sale gratis**: va con estar peor, de una manera modesta y consistente, y una parte de ese estar peor pasa por el estrés.

Lo que los datos valen

Tres advertencias, y las tres son de los propios estudios.

Son autoinformes. Casi todo se mide con cuestionarios en los que uno dice cuánto aplaza y cómo está. Nadie ha seguido a nadie con un reloj. El metaanálisis de 2025 lo dice: las medidas *dependían en gran medida de autoinformes*. Y el que dice que aplaza mucho puede estar diciendo, también, que se juzga con dureza; las dos cosas se miden con la misma pregunta.

Son estudiantes. En el metaanálisis de 2025, el 77 % de las muestras eran universitarios. Lo que se sabe de la procrastinación se sabe, sobre todo, de gente de veinte años con exámenes, que es un caso muy particular de tarea: con fecha, con nota, con alguien que la pide. La página que no se escribe cuando nadie la pide se ha medido mucho menos.

Y la definición supone algo que a menudo no se da. Exige que el que aplaza *sepa* que sale peor. Y hay una parte muy grande de lo que se aplaza en una vida corriente en que eso no está claro ni para el que lo hace: la tarea sin fecha, sin coste visible, sin nadie que la espere. El que deja para mañana una cosa que no tiene mañana no sabe que sale peor, porque no sale peor de ninguna manera que pueda ver; y por tanto, según la definición, no está procrastinando. Y sin embargo es exactamente el caso de este libro. La definición mide bien el examen y mide mal el martes.

La observación que ninguno hace

Este libro ha buscado un estudio que siguiera a personas corrientes a lo largo del día anotando cada aplazamiento —cuándo, qué, cuánto duró— y no lo ha encontrado en acceso abierto; lo dice para que nadie crea que lo que sigue está medido. Lo que sigue es una observación que cualquiera

puede hacer en su propio día, y que los datos de arriba no contradicen porque no la miran.

El reparto por frecuencia no se parece al reparto por gravedad. Si se cuenta cuántas veces al día se aplaza algo, el número es grande —decenas— y casi todo son aplazamientos de minutos: el mensaje que se contesta luego, la línea que se escribe después del café, la llamada que se hace por la tarde. Si se cuenta lo que pesa, el reparto es el contrario: uno o dos proyectos abandonados, o a medias, que ocupan toda la sensación de *no tengo constancia*. Y los dos repartos no se tocan: los aplazamientos de minutos no son los que hunden nada, y los proyectos hundidos no se hundieron por un aplazamiento sino por una serie.

Esto importa por lo que sigue. La literatura mide el rasgo —ser aplazador— y lo asocia con estar mal; y el rasgo se compone, en la vida real, de una nube de aplazamientos pequeños que no hacen daño y unos pocos grandes que sí. Tratar la nube como el problema es lo que hace la mayoría de los consejos —*no dejes nada para luego*—, y es agotador e inútil, porque la nube es normal y no cuesta nada. Tratar los pocos grandes como una serie que se decidió en el segundo día es lo que este libro va a hacer, y es más pequeño y más practicable.

Lo que este libro no dice

No dice que el aplazamiento sea inocuo. Los datos dicen que va con estar peor, y este libro los toma. No dice tampoco que la cifra del 20-25 % sea exacta; es de segunda mano y depende del corte. Y no dice que la definición estándar sea mala: mide bien lo que fue diseñada para medir, que es el estudiante con examen, y hay que saber que el lector de este libro no es siempre ése.

Lo utilizable

Hacer el inventario de un día. Una vez, en una hoja: cada cosa que se dejó para luego, con la hora y el tamaño. Salen muchas, casi todas de

minutos, y la lista, vista entera, no se parece a la sensación.

Separar la nube de los pocos. De la lista, quitar todo lo que no pesa. Queda uno, o dos. Ésos son el problema, y son una serie, no un rasgo.

Y no medirse con la definición. *Sé que salgo peor* es la condición que la psicología pone y que el martes no cumple. El que aplaza lo que no tiene fecha no es un caso de la literatura; es un caso de este libro.

Queda por ver por qué, con todo eso, empezar sigue siendo lo barato; y el ejemplo más célebre lo dio un hombre en un camino, con un periódico.

Capítulo 6

Empezar es barato

> *En el momento en que lo leí, me pareció contemplar otro mundo, y me convertí en un hombre distinto.*
>
> *Rousseau*

El arranque más célebre de la literatura ocurrió en un camino, en verano, con un periódico en la mano. Conviene contarlo entero, porque es el modelo de todos los arranques que la gente espera, y porque el que lo contó dejó escrito, sin querer, lo que ese modelo esconde.

El camino de Vincennes

Es el verano de 1749. Diderot está preso en el castillo de Vincennes, a dos leguas de París, y Rousseau, que no tiene dinero para un coche, va a verlo a pie cada dos días, a las dos de la tarde, con un calor que él mismo llama excesivo:

> Los árboles al borde del camino, siempre podados según la costumbre del país, daban poca sombra, y agotado por la fatiga me tiraba a menudo al suelo, incapaz de seguir. Pensé que un libro en la mano me haría moderar el paso. Un día cogí el *Mercure de France*, y mientras andaba y leía llegué a la siguiente cuestión propuesta por la academia de Dijon para el premio del año siguiente: «¿Ha contribuido el progreso

> de las ciencias y las artes a corromper o a purificar las costumbres?» — Rousseau, *Confesiones*, VIII

Y entonces:

> En el momento en que lo leí, me pareció contemplar otro mundo, y me convertí en un hombre distinto. Aunque conservo un recuerdo vivo de la impresión que me causó, el detalle se me ha escapado de la mente desde que se lo comuniqué al señor de Malesherbes en una de mis cuatro cartas a él. [...] Todo lo que recuerdo con claridad de esta ocasión es que a mi llegada a Vincennes estaba en una agitación que se acercaba al delirio. Diderot lo notó; le dije la causa, y le leí la prosopopeya de Fabricio, escrita a lápiz bajo un árbol. Me animó a seguir mis ideas y a competir por el premio. Lo hice. — Rousseau, *Confesiones*, VIII

Es la escena fundacional del arranque moderno: un hombre cansado, un texto casual, un rayo, y de ahí una obra —el *Discurso sobre las ciencias y las artes*, el premio, la fama, y según el propio Rousseau, todo lo que escribió después—. El modelo tiene tres piezas: el detonante exterior, la transformación instantánea (*me convertí en un hombre distinto*), y la obra como consecuencia. Y ese modelo es el que mucha gente espera, sin saberlo, cuando no empieza: espera el camino de Vincennes. Espera que algo —un libro, un viaje, una conversación, un día— la convierta en la persona que por fin hará la cosa.

Lo que la escena cuenta sin querer

Léase otra vez, despacio, porque Rousseau es un narrador que se traiciona.

Primero: *el detalle se me ha escapado de la mente*. El hombre que dice que se convirtió en otro no recuerda cómo. Lo comunicó por carta a un ministro años después, y desde entonces la memoria se lo llevó. La iluminación no tiene contenido recordable; tiene una fecha y un efecto. Y Rousseau lo explica con una observación sobre sí mismo que este libro va

a tomar en serio: *en cuanto he escrito una cosa la he olvidado por completo*. Lo que queda de la iluminación es lo que se escribió, no lo que se sintió.

Segundo: *escrita a lápiz bajo un árbol*. Entre el rayo y la obra hubo un lápiz, un árbol, y unas páginas de prosopopeya escritas en el sitio. El arranque no fue la iluminación; fue sentarse a escribir con el delirio todavía encima. Sin el lápiz, el camino de Vincennes habría sido una tarde de calor con una idea.

Y tercero: *Me animó a seguir mis ideas y a competir por el premio*. Diderot. Alguien delante, que dijo *sigue*, y que dio una forma —el concurso, la fecha— a lo que era un delirio. Rousseau lo cuenta como un detalle y es la mitad de la escena. Este libro dedicará capítulos enteros a lo que aquí aparece de pasada: que lo que convierte un arranque en una obra es, casi siempre, otra persona y una fecha.

Lo que la escena no cuenta

Lo que Rousseau no pone en el párrafo del rayo, y sí en los siguientes y en su correspondencia, es lo que vino después: los meses de redacción, las versiones, la dificultad —él mismo dice en otro sitio que escribía con una pena inmensa, que sus manuscritos estaban llenos de tachaduras, que una página le costaba noches—. La iluminación fue un instante; el *Discurso* fue un otoño y un invierno. Y de ese otoño no hay escena, porque no es narrable: es un hombre volviendo cada día a las mismas páginas, sin rayo.

Es decir: **el arranque que Rousseau cuenta es el barato, y el que no cuenta es el caro.** El rayo se lo dio el *Mercure*; la obra se la dio el volver. Y como sólo se cuenta lo primero, el lector de Rousseau —y el de toda la literatura del genio— se queda con la idea de que la obra sale del rayo, y espera el rayo, y mientras espera no vuelve a nada.

El modelo del detonante

Conviene nombrarlo, porque opera en mucha gente sin nombre. Es la creencia de que lo que hace falta para hacer una cosa es un acontecimiento

que lo cambie todo: la conversación que lo aclara, el libro que lo explica, el fracaso que despierta, el enero que empieza. Y la creencia tiene una consecuencia práctica exacta: **mientras no llega el detonante, no se hace nada, porque hacer algo sin él sería hacerlo mal.**

Este libro no va a refutar el modelo con un argumento, porque el argumento ya se ha hecho muchas veces y quien lo necesita lo conoce: las transformaciones reales son acumulación, no acontecimiento. Lo que va a hacer es señalar lo que el modelo esconde, que es lo que Rousseau escondió: que el detonante, cuando llega, sólo produce el primer día. Rousseau tuvo su rayo y después tuvo que sentarse cada mañana de un invierno; el que tenga el suyo tendrá lo mismo. El detonante no ahorra el volver. Lo único que hace es fabricar un primer día muy bueno, y un primer día muy bueno es, como se verá, un problema.

Por qué empezar es barato

Porque el primer día tiene todo a favor y es el único que lo tiene. Tiene la novedad, que produce atención sola. Tiene el plan recién hecho, que todavía no ha fallado. Tiene la imagen de uno mismo haciendo la cosa, que es lo que Rousseau llama *convertirse en otro hombre* y que es el placer más barato que existe, porque se paga con nada. Y tiene, a menudo, a alguien delante —Diderot— que dice *sigue*.

El segundo día no tiene ninguna de esas cosas. Y el cuarenta y uno, menos. Por eso cualquiera que haya llevado la cuenta sabe que tiene muchos más comienzos que continuaciones, y que la diferencia entre los dos números no es de carácter: es que una cosa cuesta y la otra no.

De ahí sale la corrección de escala que el capítulo primero anunció: lo que no se sostiene no suele ser una obra. Es una tarea de martes que no encontró rayo, y que no lo necesitaba.

Lo utilizable

Buscar el lápiz, no el rayo. En la escena de Rousseau, lo que produjo obra fue sentarse bajo un árbol con un lápiz mientras la idea estaba caliente. El rayo no se puede convocar; el lápiz sí.

Contar los comienzos. Cuántas cosas se han empezado en el último año, y cuántas se han sostenido un mes. La diferencia entre los dos números no es un juicio; es la medida de lo barato que es empezar.

Y no esperar el detonante. No porque no exista —Rousseau tuvo el suyo—, sino porque lo único que da es un primer día, y el primer día ya se tiene: es hoy.

Queda por mirar el día que sí cuesta, y resulta que el texto más antiguo de Occidente sobre el trabajo ya sabía cuál era.

Capítulo 7

El segundo día

> *Pues si añades sólo un poco a un poco, y lo haces a menudo, pronto ese poco se hará grande.*
>
> *Hesíodo*

El poema más antiguo de Occidente sobre el trabajo lo escribió un campesino de Beocia, hacia el siglo VIII antes de nuestra era, para su hermano. Se llama *Trabajos y días*, y en él están, con una precisión que ningún manual ha mejorado, las dos observaciones que este libro necesita sobre el día que sí cuesta.

Lo que Hesíodo sabía

La primera:

> Quien añade a lo que tiene alejará el hambre de ojos brillantes; pues si añades sólo un poco a un poco, y lo haces a menudo, pronto ese poco se hará grande. — Hesíodo, *Trabajos y días*

Y la segunda:

> No dejes tu trabajo para mañana ni para pasado mañana; pues el trabajador perezoso no llena su granero, ni el que aplaza su trabajo: la industria hace que el trabajo vaya bien, pero el hombre que aplaza el

> trabajo está siempre a puñetazos con la ruina. — Hesíodo, *Trabajos y días*

Léase lo que hay en las dos frases, porque es exactamente la tesis de la primera parte de este libro.

La primera dice que la obra se hace con poco, *a menudo*. No con mucho una vez. El énfasis no está en la cantidad sino en la frecuencia: *lo haces a menudo*. Es la fórmula del segundo día y del cuarenta y uno, dicha hace dos mil ochocientos años por alguien que tenía que sembrar cada primavera aunque no le apeteciera.

La segunda dice que el daño del aplazamiento no está en el trabajo que se deja sino en lo que el aplazamiento hace con el que aplaza: *a puñetazos con la ruina*. No arruinado; peleando siempre contra la ruina, es decir, viviendo con ella encima. Es la descripción más exacta que este libro conoce de lo que produce dejar las cosas para mañana: no la catástrofe, sino un estado permanente de pelea con lo que no se hizo.

Por qué el segundo día

Hesíodo no lo dice con esa palabra, pero su poema está construido sobre ella. No exhorta a empezar: da por hecho que se empieza. Lo que repite, estación tras estación, es que hay que *seguir*: arar cuando toca, segar cuando toca, poner el grano a cubierto antes de las lluvias. Todo el poema es un calendario del segundo día.

Y conviene decir por qué el segundo día cuesta lo que el primero no. El primero tiene lo que el capítulo anterior enumeró: novedad, plan intacto, imagen de uno mismo, a veces alguien delante. El segundo tiene una sola cosa que el primero no tenía, y es la peor: **la información de lo que cuesta.** Ayer se hizo, y se sabe lo que fue. No hay novedad que lo tape, ni plan que lo disimule, ni imagen que lo endulce. El segundo día es el primero en que la tarea se ve de su tamaño.

Y hay una segunda cosa, que es de aritmética y no de ánimo: el segundo día no está en juego nada. El primero decidía si se empezaba o no; el cuarenta y uno decidirá si hubo hábito o no; el segundo no decide nada

visible. Se puede saltar sin que pase nada, y precisamente por eso se salta. Lo que Hesíodo llama *aplazar* no es no hacer: es hacer mañana lo que no cuesta nada dejar hoy, y ese *no cuesta nada* es el mecanismo entero. Cada día que se deja no cuesta nada, y la suma de días que no costaron nada es la ruina con la que se está a puñetazos.

Lo que Hesíodo tenía y el lector no tiene

Hay que decir dónde el poema no aguanta el traslado, porque es un sitio importante.

Hesíodo escribe para alguien cuya ruina es el Hambre, con mayúscula, *de ojos brillantes*. Si no siembra, no come. El motor de su diligencia es una necesidad que no admite aplazamiento porque la estación no espera; y el poema entero está sostenido por ese motor. Donde no hay hambre, el motor no arranca. La mayor parte de las tareas que un lector de este libro deja para mañana no tienen detrás ninguna estación que se pase: la página se puede escribir en marzo o en junio, la hora de estudio se puede recuperar, el mensaje no caduca. Nadie va a pasar hambre por aplazar la mayoría de lo que se aplaza, y eso, que es una suerte, es exactamente lo que hace que se aplace.

De modo que la fórmula de Hesíodo —poco, a menudo— es correcta, y su motor —el hambre— no está disponible. Lo que este libro tiene que hacer es encontrar qué puede sustituir a la estación cuando la estación no existe; y buena parte de sus partes siguientes son eso: la hora fija, la unidad mínima, alguien que lo sepa. Sustitutos artificiales del hambre, para gente que no la tiene.

De dónde salió el sermón

Hay una cosa más que el poema cuenta, y que conviene saber para leerlo bien: *Trabajos y días* nació de un pleito. Hesíodo tenía un hermano, Perses, con el que se había repartido una herencia, y Perses —según Hesíodo— sobornó a los jueces, se quedó con más de lo suyo, lo dilapidó, y volvió

a pedir. El poema es, en su origen, la respuesta de un hermano a otro: *trabaja, en vez de venir a pedirme*. Todo el elogio del trabajo tiene, debajo, a alguien que está harto de mantener a otro.

Este libro lo señala por dos razones. La primera es que es la primera aparición, en la literatura de la diligencia, de un motivo que va a volver: que las horas de uno las paga a menudo otro, y que el sermón sobre el esfuerzo lo escribe, con frecuencia, el que paga. La segunda es que explica el tono, y previene contra él: Hesíodo escribe con un reproche dentro —*trabaja, Perses*—, y ese reproche ha pasado a toda la tradición, hasta las hormigas de Marco Aurelio. Este libro toma la fórmula y deja el reproche, porque el lector no es Perses, y aunque lo fuera, el reproche no ha hecho trabajar a nadie.

Parar y abandonar

Con el segundo día mirado, se puede hacer la distinción que el capítulo siguiente desarrolla y que aquí conviene anunciar: no es lo mismo el día en que se para que el día en que se abandona.

Parar es no hacer hoy. Abandonar es no volver. Y la diferencia entre las dos no está en el día en que se para —todos los días de parada son iguales— sino en el siguiente. Hesíodo lo vio con su *mañana ni pasado mañana*: el aplazamiento no es un acto sino una serie, y la serie se decide en el segundo eslabón. Un día en cero no es nada; dos seguidos son el principio de algo. Este libro dedicará a esa aritmética un capítulo entero, porque es la única regla que ha encontrado que sea a la vez verdadera y practicable.

Lo utilizable

Poco, a menudo. Es Hesíodo, entero. La cantidad de un día es lo de menos; lo que hace grande el poco es *a menudo*, y *a menudo* significa el segundo día.

Saber que el segundo día no está en juego nada, y por eso cuesta. No es una debilidad de ese día: es su naturaleza. Lo que lo sostiene no

puede ser una razón grande, porque no hay razón grande para un día que no decide nada; tiene que ser algo tan pequeño como el día.

Y no confundir parar con abandonar. Un día en cero es un día en cero. Lo que hay que mirar es el siguiente.

Queda por distinguir las tres operaciones que el lenguaje corriente confunde con una sola palabra, y resulta que Śāntideva, en un verso que nadie cita, autorizó una de ellas.

Capítulo 8

Parar, abandonar, volver

Pero cuando le falten las fuerzas, se retirará de su trabajo.
Śāntideva

El lenguaje corriente tiene una sola palabra para tres cosas distintas, y la confusión cuesta cara. *Lo dejé* puede significar que no se hizo hoy, que no se va a hacer más, o que se hizo un alto y se volvió. Son tres operaciones con mecánicas distintas, y el que no las distingue trata un día en cero como una derrota, y una derrota como un día en cero, y las dos cosas salen mal.

El verso que nadie cita

Śāntideva, en el mismo capítulo en que pide vigor, escribe una frase que la tradición posterior ha pasado por alto con notable regularidad:

> Pero cuando le falten las fuerzas, se retirará de su trabajo; y si está felizmente terminado, lo dejará, ávido de más y más tareas. — Śāntideva, *Bodhicaryāvatāra*, VII

Léase lo que autoriza. El tratado más exigente sobre el esfuerzo que conoce la tradición budista dice, en medio de su capítulo sobre la fuerza, que **el que se queda sin fuerzas se retira**. No que se sobreponga, no que invoque a la muerte, no que se avergüence ante las hormigas: que se retira. Y el verso lo dice sin drama, entre dos imágenes marciales, como si fuera

una obviedad; y es una obviedad, pero es de las que la literatura del género no admite, porque toda esa literatura está escrita contra el retirarse.

Śāntideva, además, distingue dos retiradas en la misma frase: la del que no puede más, y la del que ha terminado. Las dos son dejar el trabajo, y no son lo mismo. La primera es parar; la segunda, acabar. Y lo que el verso no dice —y este capítulo tiene que añadir— es que hay una tercera manera de dejar el trabajo, que no es ninguna de las dos, y que es la que de verdad importa: no volver.

Las tres operaciones

Parar es no hacer hoy. Tiene una duración: una tarde, un día, una semana. No dice nada sobre mañana. El que para no ha decidido nada sobre la tarea; ha decidido algo sobre hoy, y hoy se acaba. Śāntideva lo autoriza cuando faltan las fuerzas, y este libro lo autoriza más ampliamente, porque las fuerzas no son la única razón buena para parar: lo son también el cuerpo, la cabeza ocupada en otra cosa, y a veces simplemente que no toca.

Abandonar es no volver. No tiene duración: es un estado. El que abandona ha decidido algo sobre la tarea, no sobre hoy; y la decisión puede ser correcta o no, este libro tendrá una parte entera sobre ello, pero es otra clase de cosa. Se puede parar cien veces sin abandonar; se puede abandonar sin haber parado nunca, el mismo día en que se para por primera vez.

Y volver es la operación que convierte una parada en una parada y no en un abandono. Es lo que ocurre el día siguiente al cero, y es la única de las tres que no tiene nombre en la tradición, porque la tradición no admite el cero y por tanto no necesita la vuelta. Este libro está escrito para el volver.

Dónde falla Śāntideva

Dos sitios, y hay que decirlos.

El primero: *cuando le falten las fuerzas* no da criterio. ¿Cómo se distingue que faltan las fuerzas de que no apetece? Desde dentro, los dos estados se parecen mucho, y el que quiere parar siempre encuentra que le faltan las fuerzas. Śāntideva escribe para monjes que se han pasado de esfuerzo, y les concede la retirada; el lector de este libro necesita la distinción contraria, y el verso no la da. Este libro va a darla más adelante, y adelanta que no es introspectiva —no se sabe mirando dentro— sino de conducta: se ve en lo que pasa al día siguiente.

El segundo: *si está felizmente terminado, lo dejará*. El verso supone que se termina. Da por hecho que las tareas llegan a su fin y entonces se sueltan, y pasa a la siguiente con la imagen del elefante que se zambulle en el próximo lago. Pero la mayoría de las tareas que este libro trata no se terminan: se abandonan a medias, o no tienen fin —cuidar, estudiar, sentarse—, o se dejan tan cerca del final que la diferencia entre terminadas y no terminadas es una tarde. Śāntideva no tiene nada que decir de la tarea que no llega a su fin, y ése es el caso frecuente.

Qué paradas se convierten en abandonos

Con las tres operaciones separadas se puede formular la pregunta que importa: no *por qué se para* —se para por muchas razones y casi todas son buenas— sino **por qué algunas paradas se convierten en abandonos y otras no.**

La respuesta corta, que las partes siguientes desarrollan, es que la conversión no ocurre el día de la parada sino el siguiente, y no la produce la parada sino lo que se hace con ella. Una parada seguida de una vuelta es una parada. Una parada seguida de una historia —*ya está, lo he dejado, soy de los que*— es un abandono, aunque la tarea siga en la mesa. Lo que abandona no es el cero; es la interpretación del cero.

Y eso da la primera regla práctica de este libro, y es tan pequeña que se puede decir ahora y demostrar después: **después de un cero, el mínimo distinto de cero.** No recuperar lo perdido, que es lo que pide la culpa y lo que agota; no volver con el plan entero, que es lo que pide el orgullo y

lo que falla. Volver con algo, cualquier cosa, que convierta el día siguiente al cero en un día que no es cero. La parada queda en parada. La serie no empieza.

Lo que este libro no dice

No dice que no haya que abandonar nunca. Habrá una parte entera sobre cuándo abandonar es lo correcto, y será una parte sin reproche, porque hay tareas que no merecían la vuelta y decidirlo es un juicio, no una flojera. Lo que dice es que abandonar es una decisión, y que la mayoría de los abandonos no se decidieron: ocurrieron, por la conversión silenciosa de una parada en una historia.

Y no dice que Śāntideva estuviera equivocado al autorizar la retirada. Estaba en lo cierto, y contra toda su tradición. Lo que le faltaba era el día siguiente.

Lo utilizable

Nombrar cuál de las tres. Cuando se deje algo, decirse cuál: *paro hoy*, *lo abandono*, o *vuelvo mañana*. Las tres frases son honradas; lo que no lo es, es la que las mezcla: *lo he dejado*.

Parar sin historia. Un día en cero no necesita explicación ni sentencia. Es un día en cero.

Y el mínimo después del cero. Es la regla que este libro va a demostrar, y se puede empezar a usar antes de la demostración: al día siguiente de no hacer nada, hacer algo. Lo pequeño que sea. Que el día no sea cero.

Queda una pregunta que la tradición del esfuerzo nunca hace, porque la escribieron los que tenían quien les leyera de noche: quién paga las horas.

Capítulo 9

Quién paga las horas

> *Pues consideraba perdida toda hora que no se diera al estudio.*
>
> *Plinio el Joven*

Hay un motivo que atraviesa esta serie y que en este libro tiene una forma precisa: las horas de trabajo de una persona las sostienen, casi siempre, otras. El diligente célebre tiene detrás a alguien que hacía lo demás. Y la literatura de la diligencia, escrita por los diligentes, no lo cuenta casi nunca. Conviene leer el caso más completo que ha dejado la antigüedad, porque lo cuenta sin querer.

El horario de Plinio

Plinio el Joven escribe a un amigo que quiere la lista completa de las obras de su tío, Plinio el Viejo, el autor de la *Historia natural*: treinta y siete libros de historia natural, veinte de guerras germánicas, treinta y uno de historia romana, tres de retórica, ocho de gramática, ciento sesenta volúmenes de extractos. Y el amigo se pregunta, como cualquiera, cómo un hombre que además fue abogado, oficial del ejército, procurador en Hispania y consejero del emperador tuvo tiempo. Plinio contesta con el horario:

> Siempre empezaba a estudiar a medianoche en la época de la fiesta de Vulcano, no por buena suerte sino por el estudio; en invierno generalmente a la una de la madrugada, pero nunca más tarde de las dos, y a menudo a las doce. Tenía el sueño muy fácil, hasta el punto de que a veces, en medio de sus estudios, se quedaba dormido y volvía a despertar. Antes del amanecer iba a ver a Vespasiano —que también usaba las noches para despachar asuntos— y después iba a ejecutar las órdenes que había recibido. En cuanto volvía a casa, daba al estudio el tiempo que quedaba. — Plinio el Joven, *Cartas*, III 5

Sigue el mediodía: una comida ligera, en verano tumbado al sol *mientras se le leía algún autor y él tomaba notas y hacía extractos, porque de cada libro que leía sacaba extractos*; luego un baño frío, algo de comer, una siesta corta; *y después, como si fuera un nuevo día, estudiaba hasta la hora de cenar, cuando se le volvía a leer un libro sobre el que iba tomando notas.* En el campo, todo el tiempo era estudio salvo el baño, y en el baño, *mientras lo frotaban y secaban, estaba ocupado en oír leer algún libro o en dictar él mismo*. En los desplazamientos, un taquígrafo a su lado con libro y tablillas, *que en invierno llevaba una clase particular de guantes calientes para que la crudeza del tiempo no ocasionara ninguna interrupción a los estudios de mi tío*; y en Roma, siempre en silla, porque andar era perder horas:

> Recuerdo que una vez me reprendió por ir andando. «No hace falta», dijo, «que pierdas estas horas.» Pues consideraba perdida toda hora que no se diera al estudio. — Plinio el Joven, *Cartas*, III 5

Lo que la carta es

Es un monumento. El sobrino la escribe con admiración, y la admiración es legítima: la *Historia natural* existe, y es enorme, y la escribió un hombre con un cargo público, en las horas que le quedaban. La carta es la prueba de que se puede hacer una obra inmensa en los márgenes de una vida ocupada, y como prueba es honrada. Nadie que la lea puede decir que le falta tiempo sin sentir algo.

Y es, a la vez, un retrato de una vida en la que no cabía nada que no

fuera estudio: ni andar, ni comer sin que le leyeran, ni bañarse sin dictar. El sobrino lo cuenta como virtud, y el lector de hoy no sabe si lo es. El hombre que reprende a su sobrino por ir andando no es un modelo que este libro pueda proponer sin decir lo que ve.

Lo que la carta no cuenta

Cuéntese lo que la carta nombra de pasada y nunca mira.

El lector. *Se le leía algún autor. Se le volvía a leer un libro. Estaba ocupado en oír leer.* En cada escena hay alguien leyendo en voz alta, a mediodía, en la cena, en el baño; y ese alguien es un esclavo que no tiene nombre en la carta. Plinio el Viejo estudiaba dieciséis horas porque otro hombre pasaba dieciséis horas leyéndole, y el otro hombre no escribió la *Historia natural* ni figura en ella. La anécdota del comensal que hizo repetir una palabra mal pronunciada —*hemos perdido más de diez líneas con esta interrupción*— tiene al lector en medio, callado, y a nadie le importa cómo pronunciaba porque no era su libro.

El taquígrafo. Con guantes en invierno para que el frío no interrumpiera los estudios *de mi tío*. Los guantes son del esclavo; el estudio es del amo; y la carta lo dice exactamente así, sin notarlo.

Los que llevaban la silla. Para que él no perdiera horas andando, cuatro hombres andaban.

Y la casa. Alguien preparaba la comida ligera de mediodía, alguien calentaba el baño frío después, alguien despertaba a Plinio a la una. La carta no tiene un solo verbo en primera persona que no sea estudiar, dictar, oír, y toda la logística de una vida romana rica queda fuera del cuadro porque la hacían otros.

Es decir: **las horas de Plinio el Viejo eran las horas de una docena de personas, contadas como suyas.** No es una acusación; es una descripción, y es la descripción de casi toda vida prolífica que se ha contado como ejemplo. El genio madrugador tiene una casa que madruga antes que él.

Y el diligente también paga

Hay una segunda cosa que la carta cuenta sin querer, y es del otro lado. El sobrino menciona, entre las virtudes, que su tío *tenía el sueño muy fácil, hasta el punto de que a veces se quedaba dormido en medio de sus estudios*. Es una escena que Plinio da como prueba de aplicación y que cualquier lector de hoy reconoce como otra cosa: un hombre que empieza a la una de la madrugada y se duerme sobre los libros a media mañana. La vida entera puesta en el estudio, sin andar, sin comer sin libro, sin una hora sin cuenta.

Y el final, que Plinio cuenta en otra carta y este libro sólo señala: Plinio el Viejo murió en el año 79, en la erupción del Vesubio, porque se acercó a mirar. Fue la misma curiosidad que lo hacía leer en el baño la que lo llevó a la orilla, y no volvió. El diligente también paga, y a veces lo que paga es lo que la diligencia le había quitado la costumbre de medir: el cuerpo, el peligro, la hora de irse.

Lo que este libro toma

Dos cosas, y ninguna es el horario.

Que las horas se cuentan con quién. Cuando una vida productiva aparezca en este libro como ejemplo —y aparecerán varias—, se contará quién estaba alrededor y cuántas horas de verdad eran, que en los casos honrados suelen ser tres o cuatro. No como reproche a los prolíficos, sino como corrección de escala: el lector que se compara con Plinio se está comparando con Plinio y su casa, y no lo sabe.

Y que la propia constancia también se paga con las horas de alguien. El que estudia de noche tiene a alguien que hace la cena, o no la tiene y la cena no se hace. El que escribe los domingos tiene un domingo que era de otro. Esto no impide estudiar ni escribir; impide contarlo como si fuera gratis, y ése es el motivo de esta serie: la medida se toma del otro lado, y el otro lado de las horas de uno son las horas de alguien.

Lo utilizable

Contar quién paga. Ante cualquier plan de horas —las mañanas, las noches, los domingos—, la pregunta: *¿de quién eran esas horas antes?* A veces de nadie; a menudo de alguien, y ese alguien merece saberlo.

Desconfiar de los horarios ajenos. El de Plinio es el más famoso y es el de una docena de personas. Cuando alguien cuente cómo trabaja, preguntar quién le lee en el baño.

Y medir las horas reales. No las del día entero, que son de la casa, sino las del trabajo mismo, que en casi todas las vidas que se han medido honradamente son pocas. Ésa es la escala con la que compararse, si hay que compararse con algo.

Queda una constancia que nadie cuenta porque no produce obra, y que es, medida, la mayor de cualquier vida.

Capítulo 10

La constancia invisible

> *No saber cómo arreglar que lo que uno hace cuando está, se haga cuando no está.*
>
> *Nightingale*

Hay una cuenta que casi todo el mundo hace mal, y de la que sale la tercera flojera. Se cuentan los dos proyectos abandonados y no las treinta cosas sostenidas. De esa cuenta sale *no tengo constancia*, y de *no tengo constancia* sale no empezar. Este capítulo es sobre la parte de la cuenta que no se hace.

Lo que Nightingale vio

Florence Nightingale escribió sus *Notas sobre enfermería* en 1859 para las mujeres que cuidaban enfermos en sus casas, y dedicó un capítulo entero a algo que llamó, con una expresión que no tiene buena traducción, *petty management*: la gestión de lo menudo.

> Todos los resultados de la buena enfermería, tal como se detallan en estas notas, pueden estropearse o anularse del todo por un solo defecto: en la gestión de lo menudo, o en otras palabras, por no saber cómo arreglar que lo que uno hace cuando está, se haga cuando no está. La amiga o enfermera más abnegada no puede estar siempre ahí. Ni es deseable que lo esté. Y puede dar su salud, todos sus demás deberes, y sin embargo, por falta de un poco de gestión, no ser ni la mitad de

> eficaz que otra que no es ni la mitad de abnegada, pero que tiene este arte de multiplicarse. — Nightingale, *Notas sobre enfermería*, III

Y más adelante, el ejemplo:

> Estoy obligada a estar fuera el martes. Pero el aire fresco, o la puntualidad, no son menos importantes para mi paciente el martes de lo que lo eran el lunes. — Nightingale, *Notas sobre enfermería*, III

Nightingale escribe contra la abnegación como sustituto del método, y lo que dice es una observación sobre la constancia que la literatura del esfuerzo no ha hecho nunca: **lo que importa no es cuánto se hace cuando se está, sino que lo esencial se haga también cuando no se está.** La enfermera abnegada que da su salud y no se organiza cuida peor que la que se organiza y no se desvive. Y la constancia que ella describe no es una virtud del carácter: es un arreglo, una manera de disponer las cosas para que ocurran sin que uno tenga que estar empujándolas cada vez.

Este libro toma esa observación y la vuelve del revés, porque Nightingale la hace para quien manda a otras y aquí se hace para quien se mira a sí mismo.

La cuenta que no se hace

Cualquiera que diga *no tengo constancia* sostiene, en el momento de decirlo, una cantidad de cosas que no cuenta. Se levanta. Se presenta donde tiene que presentarse, la mayoría de los días. Da de comer a quien depende de él, o a un animal. Contesta. Lava, o paga a quien lava. Mantiene, mal o bien, una casa, una relación, un trabajo, un cuerpo. Lleva años haciéndolo, todos los días, sin que nadie se lo haya elogiado ni él mismo lo haya notado, porque nada de eso produce una obra y nada de eso tiene un nombre que suene a diligencia.

Es exactamente lo que Nightingale llama gestión de lo menudo: las cosas que se hacen aunque uno no esté, porque están arregladas para que se hagan. Y son, medidas, la mayor parte de la constancia de cualquier vida. El que abandona una novela a la mitad no ha dejado de fregar los platos ni

un solo día del mismo año, y no se le ocurre contar lo segundo cuando se juzga por lo primero.

De modo que *falta de constancia* es, con mucha frecuencia, **un error de conteo**: se cuenta sólo lo que tiene forma de proyecto y se deja fuera lo que tiene forma de vida. Y el error tiene una dirección fija: siempre a la baja, porque lo que se sostiene se vuelve invisible por sostenerse —es lo habitual, y lo habitual no se ve— y lo que se abandona queda a la vista precisamente porque se abandonó.

Por qué importa corregir la cuenta

No por consuelo. Por diagnóstico, y por método.

Por diagnóstico, porque la tercera flojera —el desprecio de sí, *no soy de los que*— se alimenta de la cuenta mal hecha. El que cree que no tiene constancia ninguna no vuelve a nada, porque para qué; y esa creencia sale de haber contado sólo los dos proyectos. Corregida la cuenta, la frase cambia: no es *no tengo constancia*, sino *tengo constancia en treinta cosas y no en estas dos*, y ésa es una frase con la que se puede trabajar, porque señala una diferencia y no una identidad.

Y por método, porque las treinta cosas sostenidas contienen la información de cómo se sostiene algo. Nadie friega los platos por entusiasmo, ni da de comer al perro porque haya tenido una iluminación en un camino. Se hace porque está en su hora, porque hay alguien que lo necesita o lo nota, porque no hacerlo tiene un coste inmediato y visible, y porque es pequeño. Es decir: lo que sostiene las treinta cosas es exactamente lo que este libro va a proponer para las dos —una hora, alguien, una unidad pequeña, un coste que se vea— y uno ya lo tiene funcionando en casa, sin saberlo.

Lo que Nightingale no ve

Hay que decirlo: escribe para quien manda. Su enfermera organiza a otras, y la constancia que describe es la de un sistema que funciona sin la persona; y eso, para quien cuida a otro, es una ventaja, pero llevado a

la propia vida tiene un límite. Uno no puede multiplicarse; sólo puede arreglar las cosas para que el día siguiente sea más fácil que el anterior. Y hay una segunda cosa: Nightingale convierte la constancia de la enfermera en instrumento del paciente, y este libro no va a convertir la de nadie en instrumento de nada. Las treinta cosas sostenidas no son un recurso que haya que explotar mejor; son la prueba de que la facultad existe y funciona, y con eso basta.

Lo que tienen en común las dos

Queda la pregunta que cierra la parte y abre las siguientes: si uno sostiene treinta cosas sin llamarlo diligencia y abandona dos que sí lo llama, ¿qué tienen las dos que no tienen las treinta?

La respuesta es la del capítulo primero, y ya se puede dar: **las dos son proyectos, y los proyectos tienen primer día.** Las treinta no lo tuvieron nunca; se sostienen porque nunca fueron empezadas con épica, ni con plan, ni con la imagen de uno mismo haciéndolas. Las dos, sí. Y ese primer día brillante es lo que las convierte en algo que se puede abandonar, porque lo que se empieza en grande se deja en grande, y lo que se hace en pequeño desde siempre no se deja nunca porque no se ve.

De ahí sale, otra vez, la escala de este libro, y con ella su procedimiento: acercar las dos cosas a las treinta. Quitarles el primer día. Ponerles hora, unidad y alguien. Hacer que la novela se parezca a los platos, que es lo contrario de lo que pide el entusiasmo y lo único que ha sostenido algo alguna vez.

Lo utilizable

Hacer la cuenta entera. Una vez, en una hoja: lo que se sostiene desde hace años sin llamarlo nada. Sale una lista larga, y la frase *no tengo constancia* no aguanta la lista.

Mirar cómo se sostiene lo sostenido. Hora, alguien, tamaño, coste visible. Es el método, y ya está en uso.

Y no convertir la cuenta en reproche. Las dos cosas abandonadas siguen abandonadas; la cuenta no las recupera. Lo que hace es quitar la identidad —*no soy de los que*— y dejar el problema, que es más pequeño y tiene solución.

Con eso la parte puede cerrarse, y hay que cerrarla diciendo en qué orden va a ir lo demás y por qué.

Capítulo 11

Lo que este libro va a hacer con todo esto

Poco, a menudo.

Hesíodo, resumido

Nueve capítulos han corregido una escala, y conviene decir qué ha quedado establecido, qué queda abierto, y en qué orden va a ir lo demás.

Lo que ha quedado establecido

Que el día difícil no es el primero. La literatura del esfuerzo está escrita para el que no empieza —la cama de Marco Aurelio, los sermones contra la pereza— y el que no empieza no es el caso frecuente. El caso frecuente empieza cuarenta veces, y falla el segundo día, o el cuarenta y uno, cuando no hay novedad ni plan ni razón nueva.

Que la palabra apunta al sitio equivocado. *Entusiasmo* nombra un estado que no depende de uno, el dios dentro; *vīrya* nombra al héroe que se lanza. Ninguna de las palabras de la tradición nombra volver, que es el acto que este libro considera la virtud entera.

Que hay tres maneras de no volver, y piden tres remedios. El desmayo, el apego a lo bajo y el desprecio de sí. La tradición conoce la

primera y la trata con la muerte, que funciona una vez. La tercera es la de ahora, y es un error de conteo.

Que empezar es barato y no lo parece. El rayo de Rousseau produjo un primer día; el invierno que siguió no tiene escena. El modelo del detonante fabrica primeros días muy buenos y no ahorra el volver.

Que el segundo día no tiene nada en juego, y por eso cuesta. Es el primero en que la tarea se ve de su tamaño, y el primero que se puede saltar sin que pase nada; y la suma de días que no costaron nada es la ruina con la que Hesíodo dice que se está a puñetazos.

Que parar, abandonar y volver son tres cosas. Śāntideva autorizó la primera y supuso la segunda. La tercera no tiene nombre, y convierte una parada en una parada: después de un cero, el mínimo distinto de cero.

Que las horas se cuentan con quién. Plinio el Viejo estudiaba dieciséis horas porque una docena de personas hacían lo demás. Toda vida prolífica que aparezca aquí se contará con su casa.

Y que la constancia que uno no se cuenta es la mayor que tiene. Las treinta cosas sostenidas frente a las dos abandonadas; y lo que sostiene las treinta —hora, alguien, tamaño, coste visible— es lo que hay que darles a las dos.

Lo que queda abierto

Tres cosas, y son las tres partes que siguen.

Cómo se empieza, si empezar es barato. Porque aunque lo sea, no se empieza: hay un medio segundo antes de la primera línea en que la mano se va a otra cosa, y ese medio segundo tiene su mecánica. Es la segunda parte.

Cómo se vuelve. Es el centro del libro y la tercera parte: el progreso que no se ve, la excepción, la hora fija, el testigo, y lo que nunca se vuelve fácil.

Y cuándo no se vuelve con razón. Porque un libro que sólo supiera decir *sigue* sería falso. La cuarta parte es sobre abandonar, y la quinta sobre terminar, que es la otra manera de no volver.

Después vendrán las falsificaciones —lo que se parece al entusiasmo y no lo es—, el esfuerzo sin ganas, y el cierre, con los dos números.

Por qué el arranque va antes, aunque sea lo barato

Alguien preguntará por qué, si empezar es lo barato y volver lo caro, el libro dedica una parte al arranque antes que al volver. La razón es que el arranque, aunque cueste poco, tiene la misma mecánica que la vuelta en miniatura, y se ve mejor en pequeño. El medio segundo antes de la primera línea es el mismo medio segundo del día cuarenta y uno; lo que aplaza el primer día es lo que aplaza el segundo; y el yo futuro al que se delega el empezar es el mismo al que se delega el volver. Se estudia primero donde es más fácil de ver.

Y hay una segunda razón, que es de honradez: la mayoría de la gente que abre un libro como éste cree que su problema es empezar. No lo es, casi nunca; pero decirlo sin mostrarlo sería pedir fe, y este libro no pide ninguna.

La escala, dicha por última vez

Todo lo que sigue se mide en martes. No en la obra de una vida ni en el genio madrugador, que aparecerán, si aparecen, para medir por comparación y siempre con quién les leía en el baño. La página que no se escribe, la hora que se corre, el mensaje que se contesta mañana. Es la escala en que la facultad se entrena, porque es la escala en que se falla sin coste, y en que las repeticiones son gratis.

Y es, también, la escala del término medio, que este libro va a decir en voz alta cada vez que haga falta: no se propone que nadie sea Plinio. Se propone que el martes que viene se parezca al de hoy en una cosa, y que el siguiente se le parezca en otra. Poco, a menudo. Hesíodo lo tenía, y lo tenía porque no podía permitirse otra cosa.

Penélope

La obra más famosa de la literatura que se sostiene deshaciéndose es una tela. Penélope, en Ítaca, con el marido veinte años fuera y la casa llena de pretendientes que quieren que elija a uno, pide un plazo: dejadme terminar un sudario para Laertes, el padre de Ulises, que es viejo y rico y no puede ser enterrado sin él. Y los pretendientes aceptan, y ella se pone a tejer.

Lo cuenta uno de ellos, Antínoo, con la rabia del engañado:

> Esto fue lo que dijo, y nosotros asentimos; y así podíamos verla trabajando en su gran tela todo el día, pero por la noche deshacía otra vez los puntos a la luz de las antorchas. Nos engañó de esta manera durante tres años y nunca la descubrimos; pero según pasaba el tiempo, y estaba ya en su cuarto año, una de sus criadas que sabía lo que hacía nos lo dijo, y la sorprendimos en el acto de deshacer su obra, de modo que tuvo que terminarla quisiera o no. — Homero, *Odisea*, II

Y lo cuenta ella misma, en el canto XIX, a un mendigo que es Ulises y que ella no reconoce, con las mismas palabras y otro tono:

> Y así seguía trabajando en mi gran tela todo el día, pero por la noche deshacía otra vez los puntos a la luz de las antorchas. Los engañé de esta manera durante tres años sin que lo descubrieran, pero según pasaba el tiempo, y estaba ya en mi cuarto año, en el menguar de las lunas, y muchos días se habían cumplido, aquellas criadas mías, que no valían para nada, me traicionaron ante los pretendientes, que irrumpieron y me sorprendieron; estaban muy enfadados conmigo, de modo que me

vi forzada a terminar mi obra quisiera o no. — Homero, *Odisea*, XIX

Este libro empieza sus interludios con Penélope por una razón que no es la que suele darse. La lectura corriente hace de la tela una astucia —y lo es— y de Penélope un emblema de la fidelidad —y lo es—. Lo que aquí interesa es otra cosa, y está en el verbo: *seguía trabajando*, tres años, todos los días, en una obra cuyo fin no quería alcanzar.

Mírese lo que eso significa. Penélope tiene una tarea con hora —el día—, con unidad —lo que se teje entre el amanecer y las antorchas—, y con testigos: los pretendientes la ven tejer, cada día, y ese verla es lo que sostiene el plazo. Y no tiene ninguna de las cosas que la literatura del esfuerzo considera necesarias: no tiene entusiasmo por la tela, ni quiere terminarla, ni avanza. Su obra, medida en lo que queda hecho, es cero al cabo de tres años: cada mañana la tela está donde estaba. Y sin embargo es la constancia más larga que hay en Homero, más que el viaje de Ulises, que al menos se movía.

Lo que Penélope sostiene no es la tela; es el volver. Cada día vuelve al telar, sin que haya pasado nada entre medias que lo justifique —al contrario: cada noche deshace lo del día, y sabe que mañana tejerá lo mismo—. Es el día cuarenta y uno mil veces seguido, sin la ayuda de ningún progreso visible, y lo hace con la sola fuerza de que la tarea tiene hora, tamaño y alguien mirando.

Y hay que ver cómo termina, porque termina como terminan muchas cosas: no por decisión de la que vuelve, sino porque alguien —una criada, el azar, el cansancio de los otros— rompe el arreglo, y entonces *tuvo que terminarla quisiera o no*. La tela se termina cuando el procedimiento se rompe, no cuando Penélope quiere. Es una observación que este libro va a necesitar en su parte sobre terminar: que muchas obras se acaban porque alguien de fuera lo fuerza, y que eso no las hace menos acabadas.

Hay una diferencia entre Penélope y el lector de este libro, y conviene decirla para no abusar de la imagen: ella deshace a propósito. Su cero de cada mañana es querido; el del lector, no. El lector deshace sin querer —olvida, se distrae, pierde el hilo— y amanece con la tela igual sin haberlo

decidido. Pero la mecánica es la misma vista desde el otro lado, y eso es lo que la hace útil: si alguien puede volver tres años a una obra que deshace a propósito, sostenida sólo por la hora, la unidad y los que miran, entonces esas tres cosas bastan para volver; y lo que el lector tiene que añadir —no deshacer— es la parte fácil.

Penélope vuelve a este libro más adelante, en su parte sobre lo que no se termina nunca, por el otro lado: la obra que se rehace cada día no como engaño sino como oficio. Por ahora basta con la imagen del principio: una mujer que cada mañana, durante tres años, vuelve a un telar donde no hay nada hecho, y teje.

Parte II

Libro Segundo — El arranque

Capítulo 12

El medio segundo antes de empezar

> *Un principiante nunca debería tener una segunda flecha; pues mientras confíe en la otra, será descuidado con la primera.*
>
> *Kenkō*

Hay un instante, antes de la primera línea, en que la mano va a otra cosa. No hay decisión: nadie decide no empezar. Hay una tarea delante, hay medio segundo, y al cabo de ese medio segundo se está mirando el teléfono, o la ventana, o la lista de cosas que había que hacer antes. Esta parte es sobre ese instante, y empieza por un arquero.

Las dos flechas

Kenkō, un monje japonés del siglo XIV que escribió un libro de notas sueltas, cuenta esto:

> Un hombre que estaba aprendiendo tiro con arco se puso frente a la diana con dos flechas en la mano. Pero su instructor le dijo: «Un principiante nunca debería tener una segunda flecha; pues mientras confíe en la otra, será descuidado con la primera. A cada tiro debería pensar que ha de resolverlo con esta flecha en concreto, a cualquier

> precio.» Sin duda no actuaría a propósito como un necio delante de su instructor con una flecha, cuando sólo tiene dos. Pero, aunque él mismo no se dé cuenta de que está siendo descuidado, su maestro sí.
> — Kenkō, *Tsurezuregusa*, 92

Y Kenkō saca la moraleja para la vida entera: que el que se propone hacer algo por la tarde piensa que tiene la mañana, y el que se lo propone por la mañana piensa que tiene la tarde, y así no hay nunca una sola flecha.

Léase la observación del instructor, que es más fina que la moraleja. No dice que la segunda flecha sea mala; dice que *el arquero no se da cuenta* de que la segunda afloja la primera. El descuido es invisible para quien lo tiene y visible para el maestro. Y ésa es la propiedad del medio segundo: **lo que aplaza no se siente como aplazar.** Se siente como tener tiempo.

Lo que hay en el medio segundo

Conviene mirarlo despacio, porque es el motivo que esta serie ha ido siguiendo de libro en libro y que aquí tiene su forma propia.

La tarea aparece. No físicamente: aparece en la cabeza, como algo que toca. Y en el instante en que aparece, aparece también, sin que nadie la convoque, la segunda flecha: *luego*. *Después de esto*. *Esta tarde*. *Mañana, que estaré más despejado*. La segunda flecha no es una decisión; es un reflejo, y llega antes de que se haya evaluado nada. Y con ella llega el alivio, que es la señal de que ha funcionado: la tarea sigue ahí, pero ya no aprieta, porque tiene sitio en otra parte.

Lo que Kenkō vio es que ese alivio es lo que afloja. No es que se decida no hacer la cosa; es que, con la segunda flecha en la mano, la primera se tira con menos cuidado, y a veces no se tira. El que sabe que puede empezar a las cinco no empieza a las cuatro, y a las cinco tiene ya otra flecha, que es las seis.

Donde Kenkō se pasa

Extendida a la vida entera, la instrucción del arquero se convierte en algo que este libro no puede firmar: *no hay segunda flecha*, cada acto es el último, todo o nada. Es el registro heroico otra vez, y tiene el defecto de siempre: produce un primer tiro tenso y un segundo que no llega, porque nadie vive como si cada gesto fuera el único, y quien lo intenta se agota a la tercera diana. Kenkō era monje y escribía para un ideal de atención total que un martes no admite.

Lo utilizable es más pequeño, y está en la escena y no en la moraleja: **la segunda oportunidad, ya presente, afloja la primera.** No hace falta abolir la segunda flecha —existe, y mañana también existe—; hace falta saber que su sola presencia en la mano cambia cómo se tira la de hoy. Y saberlo permite algo que el arquero no podía: dejar la segunda flecha en el carcaj, a la vista pero fuera de la mano, mientras se tira la primera.

Por qué el arranque, si es lo barato

La primera parte de este libro dijo que empezar es barato, y lo es, y sin embargo esta parte entera es sobre empezar. La razón es que el medio segundo del arranque es el mismo medio segundo del día cuarenta y uno, y se ve mejor aquí, donde no hay historia acumulada que lo tape. El que no empieza una tarea nueva y el que no vuelve a una vieja hacen exactamente lo mismo en el mismo instante: la tarea aparece, la segunda flecha llega, el alivio la confirma. Lo único que cambia entre el día uno y el cuarenta y uno es que en el uno hay novedad que a veces vence a la segunda flecha, y en el cuarenta y uno no.

De modo que entender el medio segundo del arranque es entender el del volver, y las partes siguientes van a usar lo que ésta encuentre.

Lo que la mente hace con la segunda flecha

Es la pregunta que el capítulo siguiente contesta, y aquí hay que dejarla planteada con precisión, porque la respuesta corriente es falsa. La respuesta corriente es que el que aplaza tiene poca voluntad: que la segunda flecha gana porque la primera se sostiene con una fuerza débil. Este libro va a sostener, con Aristóteles y con lo que se ha medido, lo contrario: que el que aplaza no tiene un ánimo débil sino varios ánimos fuertes, y que la segunda flecha no vence por debilidad de la primera sino porque, en el medio segundo, lo de luego pesa menos que lo de ahora, y lo de ahora es no hacerlo.

Lo utilizable

Ver la segunda flecha. No quitarla, que no se puede: verla. *Luego* es una flecha en la mano, y saber que está afloja menos que no saberlo. Es lo que el maestro veía y el arquero no.

Tirar la primera con la segunda en el carcaj. Dos minutos de la tarea, ahora, con *luego* disponible pero no en la mano. Es la única versión de Kenkō que aguanta un martes.

Y no llamarlo debilidad. Lo que ocurre en el medio segundo no es una fuerza que falla; es un reparto de pesos que sale mal, y los repartos se corrigen.

Queda por ver cómo se corrigen, y para eso hay que mirar el análisis más antiguo del que sabe y hace otra cosa, y el más reciente.

Capítulo 13

La procrastinación no es debilidad

> *Como un hombre borracho podría repetir los versos de Empédocles.*
>
> *Aristóteles*

El problema de Aristóteles era éste: cómo es posible que alguien sepa lo que debe hacer y haga otra cosa. Sócrates había dicho que no era posible —que el que hace mal es porque no sabe— y Aristóteles, que tenía delante gente que sabía perfectamente y no hacía, dedicó un libro entero de su *Ética* a explicarlo. Su explicación es la primera teoría de la procrastinación, y falla exactamente donde la moderna acierta; conviene ver las dos.

El borracho que recita

Aristóteles llama al que sabe y hace otra cosa *incontinente* —el de dominio imperfecto de sí— y lo distingue del vicioso, que hace mal porque cree que está bien. El incontinente cree que está mal y lo hace igual. ¿Cómo? Su respuesta:

> Y que digan lo que expresa conocimiento no es prueba de que lo estén ejerciendo entonces, porque los que están bajo el efecto de estas pasiones repiten demostraciones, o versos de Empédocles, igual que los

> niños, cuando empiezan a aprender, encadenan palabras pero no saben todavía nada de su significado, porque tienen que crecer hasta él, y esto es un proceso que requiere tiempo: de modo que debemos suponer que estos hombres que fallan en el dominio de sí dicen estas máximas morales igual que los actores. — Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, VII

Y más adelante, la fórmula: el que está bajo la pasión tiene el conocimiento *de tal modo que tenerlo no equivale a saber sino meramente a decir, como un hombre borracho podría repetir los versos de Empédocles*.

Es decir: el incontinente sabe, pero su saber no está activo. Lo tiene como el borracho tiene el poema: puede recitarlo, no puede usarlo. Y Aristóteles distingue después dos clases:

> Del dominio imperfecto de sí hay dos formas, la precipitación y la debilidad: los que la tienen en la segunda forma, aunque han tomado resoluciones, no se atienen a ellas por causa de la pasión; los otros son llevados por la pasión porque nunca han formado ninguna resolución. — Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, VII

El débil resolvió y no cumplió; el precipitado no llegó a resolver. Y hay una tercera figura, casi de pasada, que es la que este libro va a usar: los que, *como los que se hacen cosquillas de antemano para librarse de las cosquillas, habiendo sentido y visto de antemano la llegada de la tentación, se preparan y no ceden*. El que ve venir la segunda flecha antes de que llegue.

Lo que la teoría describe y no explica

Es una descripción exacta y una explicación insuficiente. Exacta, porque cualquiera que haya aplazado sabe que en el momento de aplazar *sabía*: no había ninguna información que faltara. Todo lo que se podría decir a favor de empezar estaba disponible, y se podía recitar, y no movía nada. Aristóteles vio eso con precisión: el saber estaba, pero como el poema del borracho.

Insuficiente, porque decir que el saber *no está activo* es poner un nombre al fenómeno y no una causa. ¿Por qué no está activo? Aristóteles remite

a los fisiólogos, como quien dice que la resaca se pasa sola. Y su reparto entre débiles y precipitados sugiere lo que el sentido común sugiere: que la resolución tenía poca fuerza, o no la hubo, y que lo que hace falta es más fuerza en la resolución. Es la teoría de la voluntad débil, y es la que la mayoría de la gente tiene de sí misma.

Lo que se ha medido

La explicación moderna viene de otra parte, y este libro la conoce por la literatura sobre el descuento temporal que ya usó en otro volumen. Una revisión de acceso abierto de 2026 la formula así:

> Un cuerpo sustancial de investigación ha mostrado que el descuento por demora sigue una función hiperbólica; es decir, las demoras cortas producen una reducción más aguda del valor subjetivo de un resultado que las largas. Este patrón, conocido como inversión de preferencias, supone que los individuos cambian sus preferencias iniciales, optando a menudo por una recompensa menor e inmediata frente a una mayor y demorada, aun cuando las opciones sean objetivamente idénticas. — Revisión sistemática de 2026 sobre descuento temporal

Tradúzcase al medio segundo. El que aplaza tiene dos preferencias, y las dos son fuertes: prefiere haber hecho la tarea —eso es lo que sabe, lo que recita— y prefiere no hacerla ahora. Vistas desde lejos, desde la mañana o desde ayer, la primera gana con claridad: mañana empezaré, y lo cree, y es verdad. Vistas desde el instante, la segunda gana, porque lo inmediato —el alivio de no empezar— está muy cerca y pesa mucho, y lo demorado —haber hecho la tarea— está más lejos y pesa menos, por la forma de la curva. No es que la primera preferencia sea débil; es que en el medio segundo la distancia le cambia el peso.

De modo que **no hay una voluntad débil; hay varias preferencias fuertes cuyo orden cambia con la distancia.** El que aplaza a las cuatro y se propone empezar a las cinco no está mintiendo ni fallando: a las cuatro, la tarea de las cinco vale de verdad más que el alivio de las cuatro. A las cinco, la de las cinco vale menos que el alivio de las cinco. Es la misma persona

con las mismas preferencias, en dos puntos de la curva; y Aristóteles, que no tenía la curva, sólo podía ver a alguien que sabía y no hacía.

Lo que esto cambia

Cambia el remedio, que es lo que importa.

Si el problema fuera una voluntad débil, el remedio sería reforzarla: más resolución, más motivo, más muerte de Śāntideva. Y eso es lo que la tradición entera propone, y lo que falla, porque la resolución reforzada a las cuatro sigue siendo evaluada a las cinco desde las cinco.

Si el problema es la distancia, el remedio no es reforzar una preferencia sino **cambiar el momento**: hacer que la decisión se tome cuando las dos opciones están a la misma distancia —lejos—, y atarla de modo que el instante no la deshaga. Es lo que Aristóteles vio en su tercera figura, los que *se hacen cosquillas de antemano*: no los que resisten la tentación cuando llega, sino los que la vieron venir y dispusieron algo antes. Y es el procedimiento contra el propósito que esta serie repite en cada libro: no una fuerza que se ejerce en el instante, sino una disposición que se toma antes y que el instante encuentra ya hecha.

Lo que este libro no dice

No dice que el descuento temporal explique toda la procrastinación. La revisión citada mide con recompensas monetarias hipotéticas, y este libro ya señaló en otro sitio que no se sabe bien qué relación tienen esas decisiones de cuestionario con las de esperar de verdad. Lo que toma es la forma —dos preferencias, y la distancia les cambia el peso—, que cualquiera puede comprobar en su propio martes.

Y no dice que Aristóteles se equivocara en lo que vio. El borracho que recita es exacto. Lo que le faltaba era saber por qué el poema no se puede usar, y la respuesta es que el poema está en la escala de mañana y el instante en la de ahora.

Lo utilizable

No reforzar; adelantar. La decisión de empezar se toma lejos del momento —la noche antes, la mañana— cuando las dos opciones pesan lo que valen. En el instante ya no se decide; se ejecuta lo decidido.

Atarla. Una hora, un sitio, algo que haga que a las cinco no haya que volver a evaluar. Aristóteles: las cosquillas de antemano.

Y no llamarse débil. El que aplaza tiene dos preferencias fuertes. Saberlo no cambia el medio segundo, pero cambia lo que uno hace el resto del día, que es donde el medio segundo se prepara.

Queda por mirar a la persona a la que se le encarga la tarea de mañana, porque resulta que es la misma, y un economista lo dijo en 1928 con una frase que se ha hecho famosa por las razones equivocadas.

Capítulo 14

El yo futuro

Una práctica éticamente indefendible y que nace meramente de la debilidad de la imaginación.

Ramsey

En 1928 un matemático de Cambridge de veinticinco años publicó un artículo sobre cuánto debería ahorrar una nación, y en la segunda página dejó caer una frase que la economía ha citado desde entonces:

> Debe quizá subrayarse un punto en particular: se supone que no descontamos los goces posteriores en comparación con los anteriores, una práctica éticamente indefendible y que nace meramente de la debilidad de la imaginación. — Ramsey, «Una teoría matemática del ahorro», 1928

Frank Ramsey murió dos años después, a los veintiséis. La frase se ha convertido en el lema de todos los que sostienen que preferir lo de ahora a lo de después es un defecto: que el futuro vale lo mismo que el presente, y que descontarlo es no imaginarlo bien. Y este capítulo la toma en serio, porque contiene algo exacto sobre el que aplaza, y la discute, porque llevada al martes es falsa.

Lo que Ramsey no decía

Ramsey escribía sobre naciones. Su pregunta era cuánto debe ahorrar una sociedad para las generaciones siguientes, y su afirmación es que una sociedad no tiene derecho a valer menos a sus nietos que a sí misma. En ese contexto la frase es defendible: un país que descuenta el futuro está decidiendo por gente que no ha nacido, y eso sí es éticamente discutible.

Pero una persona no es una nación. Una persona que no descontara nada el futuro sería un monstruo de prudencia: no comería hoy porque mañana también tendrá hambre, no descansaría porque la obra puede seguir, y no distinguiría entre el placer de esta tarde y el de dentro de treinta años, que quizá no vea. El descuento cero es inhumano, y Ramsey —que no tuvo tiempo de aplazar nada— no lo propuso para nadie en concreto. Lo que este libro toma de él no es la norma sino la segunda mitad de la frase: *la debilidad de la imaginación*.

El que hará la tarea mañana

Porque ahí Ramsey tiene razón en una cosa que el que aplaza no ve. Cuando se deja una tarea para mañana, se le encarga a alguien. Y ese alguien, en la imaginación del que aplaza, es una persona ligeramente distinta: más descansada, más despejada, con más tiempo, con menos cosas encima. Es el yo futuro, y tiene una propiedad que lo hace ideal para recibir encargos: no está aquí para negarse.

La debilidad de la imaginación es exactamente ésa: no conseguir imaginar que el de mañana es el mismo que el de hoy, con el mismo martes. No más descansado: igual. No con más tiempo: con el mismo, y con la tarea de hoy añadida a las de mañana. El que aplaza no delega en un extraño; delega en sí mismo, pero se lo imagina como un extraño mejor, y por eso el encargo parece razonable.

Y la curva del capítulo anterior explica por qué la imaginación falla en esa dirección y no en otra. Lo lejano se ve más pequeño —el coste de hacer la tarea mañana parece menor que el de hacerla hoy— y lo que se ve

pequeño se atribuye a alguien más capaz. El yo futuro es, en la práctica, el nombre que se le da al descuento cuando se aplica a uno mismo: la persona a la que se le encarga lo que ahora pesa demasiado, porque desde aquí no se ve cuánto le va a pesar.

La escala

Conviene decir dónde el capítulo aplica y dónde no, porque el yo futuro es un tema que la literatura ha tratado en grande —el ahorro, la jubilación, la salud a treinta años— y este libro lo trata en pequeño.

En grande, es un problema real y difícil, y la ética de Ramsey tiene algo que decir: quien no ahorra nada está decidiendo por alguien que va a existir y no puede protestar. Este libro no se mete ahí; ya dijo en otro volumen lo que sabe del descuento y de sus causas, y no es mucho.

En pequeño, que es la escala de este libro, el yo futuro no es el de dentro de treinta años sino el de esta tarde, el de mañana, el de después de comer. Y a esa escala la debilidad de la imaginación tiene un remedio que a la escala grande no tiene: **se puede comprobar.** El de mañana llega mañana, y se puede mirar si era más descansado, si tenía más tiempo, si hizo la tarea. Casi nunca. Y esa comprobación, hecha unas cuantas veces, corrige la imaginación de una manera que ningún argumento consigue: no se puede seguir creyendo en el yo de mañana cuando se lleva la cuenta de lo que hizo el de ayer.

Lo que este libro no dice

No dice que no haya que dejar nada para mañana. Hay tareas que van mejor mañana, y quien lo sabe está estimando bien, no delegando. Lo que este capítulo señala es el caso en que la razón para dejarlo es que *mañana estaré mejor*, sin ningún dato de que lo vaya a estar; ésa es la debilidad de la imaginación, y se reconoce porque la razón es siempre la misma y nunca se cumple.

Tampoco dice que el yo futuro sea una ilusión sin más. Es la única manera que se tiene de planear, y planear es necesario. Lo que falla no es imaginarlo sino imaginarlo mejor de lo que va a ser, y eso se corrige con la cuenta, no con la renuncia a planear.

Lo utilizable

Darle el martes. Cuando se encargue algo al de mañana, imaginarlo con el martes entero: la misma hora de levantarse, el mismo cansancio a las cinco, las mismas cosas encima más ésta. Si con el martes entero la tarea sigue pareciendo razonable para mañana, lo es.

Llevar la cuenta. Unas cuantas veces, mirar qué hizo el de mañana con lo que se le encargó. La cuenta corrige la imaginación mejor que Ramsey.

Y no delegar en quien no ha llegado. El de mañana no puede negarse porque no está. Lo que se le encarga se le encarga sin su consentimiento, y él, cuando llegue, lo sabrá.

Queda por ver qué hace el yo de hoy mientras el de mañana no llega; y resulta que hace algo que parece trabajo, que se llama preparar, y que Epicteto vio en un discípulo con una pila de libros.

Capítulo 15

Preparar

> *Esclavo, no te pregunto por eso, sino por cómo ejerces la búsqueda y la evitación, el deseo y la aversión, cómo diseñas y te propones y te preparas.*
>
> *Epicteto*

Hay una manera de no hacer una cosa que se parece mucho a hacerla, que produce cansancio, que deja rastro y que nadie llama aplazar: preparar. Leer sobre la cosa. Comprar el material. Hacer el plan. Ordenar el sitio. Buscar el método. Documentarse. Es la forma más respetable de no empezar, y precisamente porque es respetable no se ve.

El discípulo con los libros

Epicteto, en un discurso que su alumno tituló *Del progreso*, describe a un estudiante de filosofía que quiere demostrar que avanza:

> ¿Quién entonces hace progresos? ¿El que ha leído muchos libros de Crisipo? ¿Pero consiste la virtud en haber entendido a Crisipo? Si es así, el progreso no es claramente otra cosa que saber mucho de Crisipo. [...] Tal persona, dice uno, ya es capaz de leer a Crisipo por sí mismo. Desde luego, señor, estás haciendo grandes progresos. ¿Qué clase de progresos? ¿Por qué te burlas del hombre? — Epicteto, *Discursos*, I 4

Y la comparación con el atleta:

> Si hablara con un atleta, le diría: enséñame tus hombros; y él podría decir: aquí están mis pesas. Tú y tus pesas allá os las arregléis. Yo respondería: quiero ver el efecto de las pesas. Así, cuando dices: toma el tratado sobre los impulsos, y mira cómo lo he estudiado, respondo: esclavo, no te pregunto por eso, sino por cómo ejerces la búsqueda y la evitación, el deseo y la aversión, cómo diseñas y te propones y te preparas, si conforme a la naturaleza o no. — Epicteto, *Discursos*, I 4

Léase lo que Epicteto hace, porque es exacto y es injusto a la vez. Lo exacto: distingue el instrumento del efecto. Los libros son las pesas; el progreso son los hombros. Y el discípulo que muestra los libros está mostrando el instrumento como si fuera el resultado, y Epicteto no se lo pasa. Es la descripción más antigua que este libro conoce del escondite de preparar: tener la biblioteca de la cosa y no la cosa.

Lo injusto: Epicteto se burla del lector, y él mismo sacó su doctrina de los libros de Crisipo. Sin la lectura no habría hombros. Lo que su discurso omite es que las pesas son necesarias, y que el problema no es tenerlas sino la proporción entre levantarlas y enseñarlas.

Por qué preparar es un escondite

Porque tiene todas las propiedades del trabajo menos una.

Cansa. Ocupa horas. Deja rastro: notas, libros subrayados, un plan, un sitio ordenado. Se puede contar —*he estado toda la tarde con esto*— y es verdad. Y produce la sensación de estar avanzando, porque algo se sabe al final de la tarde que no se sabía al principio.

Lo que no tiene es la cosa. Al final de la tarde de preparar, la página no está escrita, la ecuación no está resuelta, la llamada no está hecha. Y aquí está la trampa que Epicteto vio: como preparar produce un resultado —saber más, tener el material— se puede mostrar ese resultado, a otros y a uno mismo, en lugar del que faltaba. *Mira cómo lo he estudiado.* Y el que lo muestra no está mintiendo: ha estudiado. Sólo que la pregunta no era ésa.

Y hay una razón más profunda, que enlaza con el medio segundo. Preparar es lo que se hace con la segunda flecha en la mano. Es la actividad que permite tener la tarea delante sin empezarla, y que por tanto calma exactamente la inquietud que la tarea produce: uno *está en ello*. Es la manera de no hacer que no se siente como no hacer, y por eso puede durar años.

La proporción

Este libro no va a prohibir preparar. Sería absurdo: hay cosas que no se pueden hacer sin haber leído, comprado, planeado; y el que empieza sin preparar nada produce, a menudo, algo que hay que tirar. Lo que este capítulo propone es lo que Epicteto no propuso, y es una medida: **la proporción entre preparar y hacer se puede contar.**

Se cuenta así. De las horas dedicadas a una cosa en una semana, cuántas fueron de leer sobre ella, buscar el método, ordenar, planear, y cuántas fueron de hacerla. Para casi cualquier tarea que no sea de pura investigación, la segunda cifra debería ser mayor que la primera; y en los proyectos que llevan meses sin avanzar, es casi siempre al revés, y a veces la segunda es cero. La cuenta no dice que preparar esté mal; dice cuándo ha dejado de ser preparación y se ha convertido en escondite, y lo dice con un número que no admite discusión.

Y hay una prueba más rápida, que es la de Epicteto: *enséñame tus hombros*. Al final de la tarde, ¿qué hay hecho que no sea preparación? Si la respuesta es *ahora sé cómo hacerlo*, se ha preparado. Si es *ahora sé cómo hacerlo* por tercera semana consecutiva, se está escondiendo.

Lo que este libro no dice

No dice que el que prepara mucho sea un cobarde ni un vago. Preparar es, a menudo, la respuesta razonable a una tarea que asusta: se rodea antes de entrar, y rodear es prudente. Lo que se dice es que el rodeo tiene una

proporción, y que pasada la proporción ya no es prudencia sino la segunda flecha con otro nombre.

Y no dice que se sepa de antemano cuánta preparación hace falta. No se sabe; se sabe después, cuando se ha empezado y se descubre qué faltaba. Ésa es, de hecho, la razón principal para empezar antes de estar preparado: **la única manera de saber qué preparación hacía falta es la que se descubre haciendo**, y la que se acumula antes de hacer es casi siempre distinta de la que se necesitaba.

Lo utilizable

Contar la proporción. Horas de preparar frente a horas de hacer, en una semana. Si la primera gana durante más de dos semanas seguidas, ya no es preparación.

La pregunta de Epicteto. *¿Qué hay hecho que no sea preparación?* Al final del día. La respuesta es un dato, no un juicio.

Y empezar antes de estar listo. No porque estar listo no importe, sino porque lo que hace falta para estar listo sólo se descubre empezando. La primera versión, mala, de la cosa enseña más sobre la preparación necesaria que la tercera semana de leer.

Queda la forma más ambiciosa de preparar, que es el plan; y sobre el plan hay un ensayo del siglo XVII y una medición del XX que dicen casi lo mismo.

Capítulo 16

El plan

> *Conocí a un hombre sabio que tenía por lema, cuando veía a los hombres apresurarse hacia una conclusión: «Esperad un poco, para que acabemos antes.»*
>
> *Bacon*

El plan es la preparación en su forma más ambiciosa, y la que más se parece a hacer. Se hace el plan y parece que ya está todo menos ejecutarlo, que es un detalle. Este capítulo es sobre por qué los planes salen mal —no a veces: casi siempre, y en la misma dirección—, y sobre lo que un ensayista del siglo XVII sabía del asunto sin haberlo medido.

Bacon sobre esperar y sobre correr

Francis Bacon escribió dos ensayos breves que se leen bien juntos, uno contra empezar tarde y otro contra terminar deprisa. Del primero, *De las dilaciones*:

> La fortuna es como el mercado, donde muchas veces, si puedes esperar un poco, el precio bajará. [...] Pues la ocasión, como dice el verso común, vuelve la nuca calva después de haber presentado sus mechones de frente sin que nadie los agarrara. [...] No hay seguramente mayor sabiduría que la de medir bien los comienzos y los arranques de las cosas. — Bacon, *Ensayos*, «De las dilaciones»

Y del segundo, *De la prontitud*:

> La prontitud afectada es una de las cosas más peligrosas que puede haber para los negocios. Es como lo que los médicos llaman predigestión, o digestión apresurada, que con seguridad llena el cuerpo de crudezas y de semillas secretas de enfermedades. Por tanto, no midas la prontitud por las horas de reunión sino por el avance del asunto. [...] Conocí a un hombre sabio que tenía por lema, cuando veía a los hombres apresurarse hacia una conclusión: «Esperad un poco, para que acabemos antes.» — Bacon, *Ensayos*, «De la prontitud»

Léanse las dos cosas juntas. Bacon aconseja esperar la madurez de la ocasión, y a la vez advierte contra la prisa que sólo parece rapidez. Son dos consejos sobre el tiempo de los planes, y los dos tienen un defecto que este libro tiene que señalar: *esperar la madurez de la ocasión* es exactamente la frase del que aplaza. La ocasión nunca está del todo madura, y el que espera a que lo esté tiene, en Bacon, una autoridad para no empezar. Bacon escribía para políticos y para negocios de Estado, donde la ocasión existe y se puede medir; en la tarea de un martes no hay ocasión que madure, sólo un martes.

Lo que sí sirve, y mucho, está al final del segundo ensayo:

> Por encima de todo, el orden, y la distribución, y el separar las partes, es la vida de la prontitud; con tal de que la distribución no sea demasiado sutil: pues el que no divide nunca entrará bien en el asunto, y el que divide demasiado nunca saldrá de él con claridad. — Bacon, *Ensayos*, «De la prontitud»

Es la definición de un plan que funciona: dividir, pero no demasiado. Y el que divide demasiado —el plan de treinta pasos con subpasos— *nunca sale de él*, porque el plan se ha convertido en la tarea. Bacon vio los dos fallos del plan sin haber visto la curva ni la medición; y la medición los confirma.

Lo que se ha medido

Hay una observación de la psicología que este libro conoce sólo por descripción, y la declara: la gente estima el tiempo que le llevará una tarea, y se queda corta, de manera sistemática, y sigue quedándose corta aunque haya hecho tareas parecidas antes y sepa que se quedó corta entonces. Se le puso nombre en los años setenta, y desde entonces se ha replicado en muchos sitios y discutido en algunos. El mecanismo propuesto es que, al planear, se imagina el caso en que todo sale bien —el plan es un relato de cómo irá la cosa—, y en el relato no aparecen los fallos, porque no se sabe cuáles serán, aunque se sepa que habrá alguno.

Y hay una medición de acceso abierto, de 2025, que añade una cosa incómoda desde el otro lado. Se pidió a estudiantes que estimaran cuánto tiempo habían pasado en trabajos que duraban horas repartidas en varios días, y se comparó con el tiempo real registrado:

> Encontramos que los sujetos sobreestiman la duración de su trabajo en una mediana del 45 %, declarando 1,45 horas por cada hora trabajada. [...] A pesar de las grandes sobreestimaciones, la mayoría de los participantes creían, según una encuesta, que eran capaces de estimar con precisión su tiempo de trabajo. — Estudio de 2025 sobre estimación del tiempo de trabajo

Léase con cuidado, porque parece contradecir lo anterior y no lo hace. Al planear, se estima de menos lo que costará; al recordar, se estima de más lo que costó. Las dos cosas son verdad a la vez, y las dos apuntan a lo mismo: **la gente no sabe cuánto tiempo le llevan las cosas, ni antes ni después, y cree que sí.** El plan se hace con esa ignorancia doble, y por eso sale mal en la misma dirección siempre: promete menos horas de las que hará falta, y luego recuerda más horas de las que se hicieron, de modo que la sensación es de haber trabajado mucho y no haber avanzado, que es la del ocupado y la de la tercera flojera a la vez.

Por qué el plan es un escondite y por qué es necesario

Es un escondite por lo mismo que la preparación: produce algo que se puede enseñar en lugar de la cosa. Y tiene una ventaja sobre la preparación, que lo hace más peligroso: el plan *parece* la cosa. Un plan detallado de una obra tiene la forma de la obra —sus partes, su orden, su tamaño— y quien lo ha hecho siente que la obra existe ya, en pequeño, y que lo que falta es rellenarla. Bacon lo vio: *el que divide demasiado nunca sale de ahí*.

Y es necesario porque sin plan no hay unidad. La tarea sin dividir es la que no se puede empezar, porque no tiene primera parte; y dividirla es el plan. El que no planea nada empieza por cualquier sitio y a menudo por el equivocado, y eso también lo vio Bacon: *el que no divide nunca entrará bien*.

De modo que el plan tiene, como la preparación, una proporción; y la proporción es la de Bacon: **dividir lo justo para saber por dónde entrar, y no más.** Un plan que cabe en una línea —primero esto, luego esto— es un plan; uno que ocupa una tarde es una tarde de no hacer.

Lo que este libro no dice

No dice que el error del plan sea un defecto moral. Es un defecto estadístico: la imaginación produce el caso bueno, y el caso bueno no es el que ocurre. Nadie planea mal por vicio; planea mal porque planear es imaginar, e imaginar es optimista por construcción. Lo que se puede hacer no es imaginar mejor —no se puede— sino corregir el plan por fuera: con lo que costó la última vez, que se recuerda mal pero se puede haber anotado; o con el doble, que es una regla grosera y mejor que ninguna.

Y no dice que Bacon tuviera razón en esperar la madurez de la ocasión. Para un martes no la tuvo. Lo que tuvo, y este libro toma, es la medida de dividir y la frase del hombre sabio: *esperad un poco, para que acabemos antes*, que no es un consejo de esperar sino de no confundir la prisa con el avance.

Lo utilizable

Un plan de una línea. Primero esto, luego esto. Si el plan ocupa más de lo que ocuparía empezar, ya es preparación.

Corregir por fuera. Lo que se estime que tardará, multiplicarlo por lo que enseñó la última vez; si no hay última vez anotada, por dos. No es pesimismo: es la única corrección disponible para una imaginación que sólo produce el caso bueno.

Y no medir el avance por las horas de plan. Bacon: no por las horas de reunión, sino por el avance del asunto. Al final de la tarde, lo que hay hecho que no sea plan.

Queda la fecha en que por fin se empezará, que es el plan reducido a su mínima expresión y la trampa más frecuente de todas.

Capítulo 17

La fecha

> *Pierden el día esperando la noche, y pierden la noche por miedo al amanecer.*
>
> *Séneca*

El lunes. Enero. Después del examen. Cuando termine esto. Cuando me mude. Hay una fecha en que por fin se empezará, y la fecha tiene una propiedad notable: es siempre futura. Cuando llega, ya hay otra. Este capítulo es sobre esa fecha, sobre lo que hace y lo que no hace, y sobre por qué la gente que la necesita no es tonta.

Lo que Séneca vio

En su tratado sobre la brevedad de la vida, Séneca describe a los que viven pendientes de un después:

> Pierden el día esperando la noche, y pierden la noche por miedo al amanecer. — Séneca, *De la brevedad de la vida*

Y en otro pasaje, ya usado en esta serie, la formulación entera: que posponer es el mayor desperdicio de la vida, que arranca día tras día y quita el presente prometiendo algo para después, y que no hay obstáculo tal para el verdadero vivir como la espera, *que pierde el hoy mientras depende del mañana*.

Es exacto para la fecha. La fecha es un después con nombre: el lunes, enero. Y lo que Séneca vio es que el después no es neutral: cuesta el hoy. El que va a empezar el lunes no está sin hacer nada de lunes a domingo; está haciendo algo muy concreto, que es gastar seis días en no empezar con la conciencia tranquila, porque el lunes está puesto.

Hay que decir dónde Séneca no aguanta. Le escribe a Paulino, prefecto de la anona, un alto funcionario, para que se retire y se dedique a la filosofía: *vive ahora* es, en su boca, un consejo de privilegiado a privilegiado sobre cómo emplear un ocio que casi nadie tiene. Y su desprecio por los que esperan no distingue entre el que espera por vicio y el que espera porque no puede hacer otra cosa. Este libro toma la observación y deja el desprecio.

Lo que la fecha hace

Sirve para empezar. Es lo primero que hay que decir, y en su favor. Una fecha da a la tarea un sitio en el tiempo, y sin sitio la tarea flota; da un límite a la preparación —*hasta el lunes preparo, el lunes empiezo*—; y da, sobre todo, la sensación de un comienzo limpio, sin la carga de los intentos anteriores. Hay una literatura sobre esto que este libro conoce sólo por descripción: la observación de que la gente empieza más cosas en los lunes, en los principios de mes, en los cumpleaños y en enero, porque esas fechas separan al yo de antes del yo de ahora, y el de ahora empieza sin deudas. El efecto se ha medido en gimnasios y en propósitos, es pequeño, y es real.

De modo que la fecha no es un engaño. Es un instrumento de arranque, y como instrumento de arranque funciona.

Lo que la fecha no hace

No sostiene. Y ésta es la propiedad que su uso corriente ignora.

La fecha separa al yo de antes del de ahora, y con eso da el primer día. Pero el segundo día no tiene fecha: es martes, y el martes no separa a nadie de nadie. Todo lo que la fecha había dado —el corte, la limpieza, el yo nuevo— se gasta el primer día, y el segundo se presenta con lo de siempre:

la tarea, vista de su tamaño, sin nada en juego. Y como la fecha ya no está, la mente hace lo que hace con la segunda flecha: busca otra. El lunes siguiente.

Así se forma la serie de fechas que cualquiera reconoce: el lunes, luego el otro lunes, luego enero, luego septiembre. Cada una da un primer día bueno; ninguna da el segundo. Y el que las encadena no está fallando en empezar —empieza cada vez— sino en lo que este libro ha llamado volver, para lo que la fecha no tiene nada.

Por qué no es tontería

Conviene decirlo, porque es fácil burlarse del que empieza en enero, y el que se burla suele ser el que empieza en febrero. La fecha es la respuesta razonable a un problema real: el de que la tarea, sin fecha, no tiene sitio, y sin sitio no se empieza. El que pone una fecha ha entendido la mitad del asunto: que hace falta un momento decidido de antemano, lejos del instante, que el instante no pueda discutir. Es la tercera figura de Aristóteles, la de las cosquillas de antemano, aplicada al arranque.

Lo que le falta es la otra mitad: que hace falta un momento *cada día*, no una fecha una vez. La fecha es una hora fija que sólo suena una vez; y lo que sostiene es una hora fija que suena todos los días, que es lo que la tercera parte de este libro va a llamar la campana. La diferencia entre las dos no es de fuerza sino de repetición: la fecha se usa como se usa un detonante, y este libro ya dijo lo que el detonante da.

Lo utilizable

Usar la fecha para lo que sirve. Poner una, sin vergüenza. Es un instrumento de arranque y da un primer día bueno; no se desprecia.

Poner la hora del segundo día antes de que llegue la fecha. Cuando se decida *el lunes*, decidir también *y el martes a las siete*. La fecha sin la hora del día siguiente es un primer día suelto.

Y contar las fechas. Cuántos lunes ha habido para la misma cosa. La cuenta no es un reproche; es la prueba de que la fecha arranca y no sostiene, hecha con los propios datos.

Queda la fecha en su otra forma, la que no marca el principio sino el final: el plazo, que a unos les sirve y a otros los mata.

Capítulo 18

El plazo

> *A quien tiene un plazo se le ha dado una expectativa concreta, y no cumplirla hace que la espera parezca más larga que si no se hubiera dado ninguna.*
>
> *Maister, adaptado*

El plazo es la fecha al revés: no dice cuándo se empieza sino cuándo tiene que estar. Y produce, en distintas personas y en la misma persona en distintos momentos, dos cosas opuestas: a unos los pone a trabajar, y a otros los paraliza. Este capítulo es sobre por qué, y sobre una clase de plazo que no tiene literatura y es la más frecuente en una vida corriente.

Lo que se ha medido, y cómo llega aquí

Hay dos observaciones sobre el plazo que este libro conoce por descripción y no por copia citable, y lo declara.

La primera es que el trabajo se dilata hasta llenar el tiempo disponible: es la ley que un ensayista inglés formuló en 1955 como sátira de la administración, y que la gente cita como si fuera física. La segunda es de un experimento de principios de este siglo en que se dio a estudiantes la posibilidad de fijarse sus propios plazos intermedios para varios trabajos, o de entregarlo todo al final: los que se pusieron plazos rindieron mejor que los que no, pero peor que los que recibieron plazos impuestos y repartidos.

Es decir: la gente sabe que necesita plazos, se los pone, y se los pone mal, más laxos de lo que le conviene.

Las dos observaciones dicen lo mismo desde dos lados: **el plazo produce el trabajo, y el plazo se estira.** Sin él, la tarea no tiene fin y se dilata; con él, se comprime hacia el final, y el final es donde se hace casi todo. Cualquiera que haya entregado algo la noche antes lo sabe, y no es un defecto suyo: es lo que el plazo hace con la curva del capítulo doce. Lo lejano pesa poco hasta que deja de ser lejano.

Por qué a unos les sirve y a otros los mata

Porque el plazo produce dos cosas a la vez, y en proporciones distintas según la persona y según la tarea: el trabajo y la ansiedad.

Al que le sirve, el plazo le da lo que la fecha daba al arranque: un momento decidido de antemano que el instante no puede discutir. Y le da algo más, que la fecha no tiene: un coste visible por no hacerlo, que es lo que Hesíodo tenía con el hambre y el lector de este libro no suele tener. El plazo es un hambre artificial, y para quien lo tolera, funciona como el hambre: mueve.

Al que lo mata, el plazo le produce, antes que trabajo, la anticipación del fallo. Cada día que pasa sin avanzar es un día en que la distancia entre lo hecho y lo que hay que entregar crece, y esa distancia se siente, y lo que se siente ocupa el sitio del trabajo. Es la tercera flojera —el desprecio de sí— con un reloj delante: no *no soy de los que* sino *no voy a llegar*, y como no voy a llegar, para qué. Y a esa persona el plazo no le da un hambre útil sino un miedo que come lo mismo que el trabajo, que es la atención.

No es que unos tengan carácter y otros no. Es que la misma herramienta produce dos cosas, y en algunas personas —y en algunas tareas— la segunda sale más barata que la primera. Este libro no va a decir a nadie que le deberían servir los plazos; va a decir que hay que saber cuál de las dos cosas le producen, y elegir la herramienta en consecuencia.

El plazo que no tiene literatura

Hay una clase de plazo de la que ningún experimento habla, porque no cabe en un laboratorio, y que es la que más pesa en muchas vidas: el plazo lejano. Preparar durante años una cosa que se decide en un día. Un examen dentro de tres años. Una obra que tiene que estar para una fecha que todavía no es real. Un oficio que se aprende sin que nadie mida el aprendizaje hasta el final.

Ese plazo tiene lo peor de las dos clases y lo mejor de ninguna. No sostiene, porque está tan lejos que la curva lo aplana hasta nada: tres años no pesan un martes. Y no mueve, porque no hay coste visible hoy: nadie va a notar mañana que hoy no se estudió. Pero produce la ansiedad entera, porque se sabe que el día llega, y que cada día sin hacer nada es un día que el día final va a cobrar. Es la peor combinación: el miedo del plazo sin el empuje del plazo.

Y este libro tiene sobre él una sola cosa que decir, que sale de todo lo anterior: **el plazo lejano no existe como plazo; o se convierte en plazos de un día, o no existe.** Lo que sostiene tres años de preparación no es la fecha de dentro de tres años, que no puede sostener nada porque no pesa, sino la unidad de hoy, con su hora y su tamaño, que es la única que el martes ve. La fecha lejana sirve para una cosa —decidir la dirección— y para nada más; todo lo que se le pida por encima de eso lo pagará en ansiedad y no lo cobrará en trabajo.

Lo que este libro no dice

No dice que el plazo sea malo. Para muchas personas y muchas tareas es lo único que funciona, y despreciarlo sería despreciar a Hesíodo. No dice tampoco que el que se paraliza ante el plazo sea débil; le produce miedo lo que a otros les produce empuje, y eso no es una elección.

Lo que dice es que el plazo es una herramienta con dos efectos, que hay que saber cuál se lleva uno, y que el plazo lejano no es una herramienta de ninguna clase hasta que se convierte en algo del tamaño de un día.

Lo utilizable

Saber cuál de las dos cosas produce. Con un plazo delante, ¿se trabaja o se teme? Si lo segundo gana, el plazo no es la herramienta; lo es la hora fija, que no amenaza.

Ponerse plazos intermedios más cortos de lo que parece razonable. Los que se ponen solos se ponen laxos; la corrección es hacia dentro.

Y convertir el plazo lejano en hoy. La fecha de dentro de tres años decide la dirección. El resto lo decide la unidad de esta tarde, que es lo único que existe a la escala en que se trabaja.

Queda una cosa que todos los que empiezan saben y nadie dice: que el primer día es el más fácil, y que eso es un problema.

Capítulo 19

El primer día es el más fácil

El deseo que nace de la alegría es, en igualdad de condiciones, más fuerte que el deseo que nace de la tristeza.
Spinoza

Todo el que ha empezado algo sabe una cosa que casi nadie dice: que el primer día fue el más fácil. No el más productivo, ni el mejor, pero sí el que menos costó ponerse. Y eso, que parece una suerte, es un problema, porque el plan que se hace el primer día está calibrado para la persona del primer día, y esa persona no existirá el décimo.

Lo que Spinoza demostró

En la cuarta parte de su *Ética*, Spinoza demuestra —con la forma de teorema que da a todo— una proposición sobre la fuerza de los deseos:

> El deseo que nace de la alegría es, en igualdad de condiciones, más fuerte que el deseo que nace de la tristeza. — Spinoza, *Ética*, IV 18

Y la prueba, que es corta: el deseo es la esencia misma del hombre, el esfuerzo por perseverar en su ser; el deseo que nace de la alegría está, *por el hecho de sentirse la alegría*, aumentado o ayudado; el que nace de la tristeza está, por el hecho de sentirse la tristeza, disminuido. De modo

que el primero es más fuerte, no por su objeto sino por el afecto que lo acompaña.

Léase para el primer día. Lo que mueve el primer día es un deseo que nace de la alegría: la novedad, el plan, la imagen de uno haciendo la cosa, el alivio de haber empezado por fin. Todo eso es alegría en el sentido de Spinoza —un paso a una mayor perfección, dice él— y el deseo que nace de ahí es fuerte, y por eso el primer día se hace solo. Lo que mueve el día décimo, si algo lo mueve, es otra cosa: el deber, la culpa por los días saltados, el miedo al plazo. Deseos que nacen de la tristeza, y que son, por la misma demostración, más débiles.

De modo que Spinoza explica por qué se empieza. Lo que no explica es por qué se sigue, porque su teorema no distingue entre tareas: dice que la alegría empuja más que la tristeza, y el día décimo no hay alegría que empuje.

El plan del primer día

Aquí está el problema práctico, y conviene decirlo con precisión.

El primer día se hace el plan. Y el plan lo hace alguien que está, en ese momento, movido por un deseo fuerte: alguien que ve la tarea con novedad, que tiene ganas, que se imagina haciéndola con la energía que tiene ahora. Y ese alguien fija la dosis: una hora al día, tres páginas, cinco kilómetros. Una dosis razonable para él.

Pero él no va a estar el día décimo. El día décimo estará alguien sin novedad, sin ganas, con la tarea vista de su tamaño, movido, si acaso, por deseos de la clase débil. Y ese alguien recibe la dosis del primero como recibe el yo futuro sus encargos: sin haber sido consultado. Una hora al día, que el primero fijó con alegría, es para el décimo una hora que no tiene con qué sostener; y cuando falla, no falla la hora —falla él—, o eso es lo que la tercera flojera le dice.

Es decir: **el plan del primer día está calibrado para una persona que no va a existir cuando haga falta cumplirlo.** Y ése es el mecanismo exacto por el que los planes con mucho entusiasmo duran menos que los

planes con poco: el entusiasmo fija la dosis alta, y la dosis alta la tiene que pagar el que ya no lo tiene.

Lo que se sigue de ahí

Dos cosas, y las dos van contra la intuición.

La primera es que el primer día es el peor momento para fijar la dosis. No porque se piense mal —se piensa bien— sino porque se piensa con un afecto que no va a durar, y la dosis hereda el afecto. El mejor momento para fijarla es un día malo: un día en que no hay ganas, en que la tarea se ve de su tamaño. Lo que se pueda hacer ese día es la dosis sostenible, y todo lo que el primer día añada por encima es deuda.

La segunda es que el entusiasmo del primer día se puede gastar en otra cosa que en la tarea. Spinoza dice que el deseo alegre es fuerte; no dice en qué hay que usarlo. Y hay un uso mejor que hacer mucho el primer día: usar la fuerza del primer día para disponer lo que el décimo va a necesitar. La hora fija, el sitio, la unidad pequeña, la persona que lo sabrá. Todo eso cuesta poco de disponer cuando hay ganas y no se puede disponer cuando no las hay; y es lo que Aristóteles llamaba hacerse cosquillas de antemano. El primer día es para preparar al décimo, no para adelantarle trabajo.

Lo que este libro no dice

No dice que haya que empezar sin ganas, ni que las ganas del primer día sean sospechosas. Son la única fuerza gratuita de todo el proceso, y despreciarla sería tonto. Lo que dice es en qué gastarla, y en qué no: no en fijar una dosis que sólo el primer día puede pagar.

Y no dice que Spinoza haya explicado el entusiasmo. Ha explicado la asimetría entre empezar y seguir, que es más útil: que lo que empuja al principio es de una clase, y lo que tiene que sostener después es de otra más débil, y que por tanto el sostener no se puede fiar al empuje.

Lo utilizable

No fijar la dosis el primer día. O fijarla y esperar al primer día malo para corregirla. Lo que se pueda hacer el día malo es la medida; lo demás es deseo que nace de la alegría, que Spinoza dice que es fuerte y no dice que dure.

Gastar el primer día en disponer. Hora, sitio, unidad, testigo. Es lo que el décimo no podrá hacer y lo que le hará falta.

Y contar con el décimo. Es el yo futuro otra vez, con su martes: el que va a cumplir el plan no es el que lo hace. Planear para él, no para uno.

Queda por mirar de qué está hecho, exactamente, el entusiasmo del primer día; porque contiene una imagen de uno mismo, y esa imagen es lo que este libro va a proponer soltar.

Capítulo 20

La versión heroica de uno mismo

> *El orgullo de las obras está en el pensamiento «para mí solo es la tarea».*
>
> *Śāntideva*

Este libro dijo en su primer capítulo que la imagen de la serie —la mano que vuelve mañana— era una mano que ayer soltó algo, y que lo que se suelta es la versión heroica de uno mismo. Toca decir qué es esa versión, de dónde sale, y por qué Śāntideva, que la recomienda, la recomienda mejor de lo que parece.

El orgullo como apoyo

Entre los apoyos de la fuerza, Śāntideva pone uno que sorprende en un tratado budista: el orgullo.

> Al poner mano a una obra hay que fomentar el orgullo, según la regla del *Vajradhvaja Sūtra*. [...] En tres cosas puede llevarse el orgullo: en las obras del hombre, en sus tentaciones y en su poder. El orgullo de las obras está en el pensamiento «para mí solo es la tarea». Este mundo, esclavo de la pasión, es impotente para cumplir su propio bien; entonces debo hacerlo yo por ellos, pues no soy impotente como ellos. ¿Hará otro una tarea baja mientras yo estoy mirando? Si yo, por orgullo, no la hago, mejor es que mi orgullo perezca. — Śāntideva, *Bodhicaryāvatāra*, VII

Y la distinción, unas líneas después:

> Las criaturas vencidas por la arrogancia llevan el título de miseria, no de orgullo; el que es orgulloso no cae en poder del enemigo, pero ellos son esclavos del enemigo Arrogancia. — Śāntideva, *Bodhicaryāvatāra*, VII

Léase lo que propone. No el orgullo de ser alguien, sino el orgullo de *esta tarea*: *para mí solo es la tarea*. Y léase el ejemplo, que es el que importa: *¿hará otro una tarea baja mientras yo estoy mirando?* El orgullo de Śāntideva no se dirige a la obra grande sino a la baja: a la que nadie quiere hacer, y que él hace porque puede. Es un orgullo de disponibilidad, no de grandeza.

Y sin embargo la distinción con la arrogancia se hace por afirmación: el orgulloso no cae, el arrogante es esclavo. No hay criterio para saber desde dentro cuál de los dos se tiene, y el que tiene el segundo se llama a sí mismo el primero.

La imagen heroica

Aquí está lo que este libro quiere señalar. Hay una versión de uno mismo que aparece con el primer día y que Spinoza, en el capítulo anterior, ayudó a ver: la de alguien que hace la cosa con la energía que tiene ahora. Esa versión es heroica en un sentido preciso: es capaz de más de lo que uno es. Escribe tres páginas al día, corre cinco kilómetros, no falla. Y el plan se hace a su medida.

Y esa imagen es lo que produce el derrumbe del todo o nada. Porque cuando llega el día pequeño —el día en que se hace media página, o nada— la imagen no lo admite. La imagen no tiene sitio para media página: es de alguien que hace tres. De modo que media página no es media página, es un fallo de la imagen entera; y como la imagen no admite fallos, el día pequeño la rompe, y con la imagen se cae la tarea, porque la tarea era de ella.

Es la mecánica que esta serie ha visto en otros sitios con otros nombres:

el código absoluto que se rompe entero a la primera infracción, la cuenta de días que fabrica el derrumbe del día treinta y uno. Aquí tiene su forma más íntima: no es una regla lo que se rompe, es una idea de quién es uno.

Lo que Śāntideva quería, leído bien

Con eso se puede ver por qué el orgullo de Śāntideva es distinto del que produce el derrumbe, aunque se parezcan.

El orgullo de Śāntideva es **de tarea**: *esto puedo hacerlo yo*. Es pequeño y concreto, y no dice nada sobre quién es uno; dice algo sobre lo que hay delante. Y su ejemplo es la tarea baja, la que no engrandece a nadie. Ese orgullo aguanta el día pequeño, porque el día pequeño es también una tarea baja y también *puedo hacerla yo*.

El orgullo que produce el derrumbe es **de identidad**: *soy de los que*. Es grande y abstracto, y no dice nada sobre lo que hay delante; dice algo sobre quién es uno, y lo que hay delante tiene que estar a la altura. Ese orgullo no aguanta el día pequeño, porque el día pequeño lo desmiente.

Y ésa es la distinción que Śāntideva hacía por afirmación y que este libro puede hacer por criterio: **el orgullo de tarea mira la tarea; el de identidad mira al que la hace.** El primero es un apoyo; el segundo es la versión heroica, y es lo que hay que soltar.

Soltar la versión heroica

No es renunciar a nada. Es cambiar de dónde se pone el orgullo: de *soy de los que escriben tres páginas* a *esta página puedo hacerla yo*. La segunda frase es verdad cualquier día, incluido el malo, y por eso no se rompe. La primera es verdad sólo los días buenos, y por eso los malos la rompen.

Y hay una consecuencia que no es evidente: **el que suelta la versión heroica hace más.** No porque se exija más —se exige menos— sino porque no pierde los días que la versión heroica tiraba. La versión heroica tira el día pequeño porque no lo admite; el orgullo de tarea lo cuenta, porque media página es una tarea baja hecha. Y la suma de los días pequeños contados es

más grande que la suma de los días grandes de una imagen que se rompe al décimo.

Lo que este libro no dice

No dice que la imagen de uno mismo sea siempre mala. Sirve el primer día, y es una parte de la alegría que Spinoza describió. Lo que dice es que no sirve para calibrar nada, y que el plan hecho a su medida hereda su fragilidad.

Y no dice que Śāntideva estuviera equivocado al recomendar orgullo. Estaba en lo cierto en la tarea, y su ejemplo —la tarea baja mientras otros miran— es la mejor definición de orgullo útil que este libro conoce. Lo que le faltaba era el criterio para separarlo del otro, y el criterio es dónde mira.

Lo utilizable

Preguntar adónde mira el orgullo. Si mira la tarea —*esto puedo hacerlo yo*— es apoyo. Si mira al que la hace —*soy de los que*— es la versión heroica, y el día pequeño la va a romper.

Contar el día pequeño. Media página es una tarea baja hecha. La versión heroica no lo cuenta; el orgullo de tarea sí, y la suma cambia.

Y hacer la tarea baja. Śāntideva: *¿hará otro una tarea baja mientras yo estoy mirando?* Es el orgullo que aguanta un martes, porque el martes está lleno de tareas bajas.

Queda una cosa que la versión heroica necesita y el orgullo de tarea no: público. Y sobre anunciar lo que uno va a hacer hay dos literaturas que se contradicen y las dos tienen razón.

Capítulo 21

Anunciarlo

> *Los compromisos, como dispositivos, ayudan a los individuos a cumplir planes de conducta futura imponiendo costes psicológicos o económicos al incumplimiento.*
>
> *Ensayo de 2025*

Hay dos consejos sobre decir a otros lo que uno va a hacer, y son contrarios. Uno dice: anúncialo, y te obligará. Otro dice: no lo anuncies, porque anunciarlo te satisface por adelantado y ya no lo harás. Los dos tienen estudios detrás, y los dos aciertan, porque hablan de dos cosas distintas que se llaman igual.

La literatura contra anunciar

Este libro la conoce por descripción y lo declara. Hay una serie de experimentos, de hace unos quince años, en que se pidió a personas que declararan ante otros una intención relacionada con su identidad —ser un buen estudiante, ser una persona comprometida con una causa— y se midió después cuánto trabajaban en ello. Los que habían declarado trabajaron menos. La explicación propuesta: la identidad que se anuncia se siente como ya conseguida; el reconocimiento social que se recibe al anunciar es el que se habría recibido al hacer, y como ya se tiene, la conducta

pierde su motivo. Anunciar *soy de los que* satisface el *soy de los que*, y lo demás sobra.

Léase con el capítulo anterior delante: es la versión heroica, anunciada. Lo que se satisface por adelantado es la imagen, y la imagen era lo que empujaba.

La literatura a favor

Es más antigua, más grande y más práctica: la de los compromisos. Un ensayo de acceso abierto de 2025, sobre niños y duchas en Singapur, la resume en su introducción:

> Los compromisos, como dispositivos, ayudan a los individuos a cumplir planes de conducta futura imponiendo costes psicológicos o económicos al incumplimiento. Un compromiso escrito implica una promesa de adoptar una conducta futura concreta, y los individuos están motivados a cumplirla para evitar la disonancia cognitiva y mantenerse consistentes. Según se observe o no la conducta, los compromisos pueden ser privados o públicos. — Ensayo aleatorizado de 2025 sobre compromisos y consumo de agua

Y lo que encontraron, en más de mil niños de primaria a los que se pidió ducharse en menos de cinco minutos: que los que firmaron un compromiso, privado o público, redujeron el tiempo de ducha; y —esto es lo interesante— que entre los que ya se duchaban en menos de cinco minutos, el mero anuncio de la meta hizo que la alargaran, porque la meta les decía que la norma estaba por encima de lo que hacían, y el compromiso firmado evitó ese retroceso.

Es un experimento pequeño, con niños, sobre duchas; este libro no le pide más de lo que da. Lo que da es la forma: un compromiso concreto sobre una conducta observable sostiene la conducta, y sostiene incluso contra el efecto perverso de una meta anunciada.

Por qué las dos tienen razón

Porque anuncian cosas distintas.

La primera literatura mide lo que pasa cuando se anuncia **una identidad**: *voy a ser una persona que estudia*. Y una identidad anunciada se satisface con el anuncio, porque lo que se quería era ser reconocido como tal, y ya se ha sido.

La segunda mide lo que pasa cuando se anuncia **un procedimiento**: *me ducharé en cinco minutos*, *escribiré de siete a ocho*. Y un procedimiento anunciado no se satisface con el anuncio, porque no había nada que reconocer; había una conducta concreta, observable, con hora, que ahora tiene testigo.

De modo que la regla que sale de las dos es exacta: **se anuncia la hora, no el nombre.** No *voy a ser escritor*, que es la versión heroica pidiendo público y que se satisface con él; sino *escribo de siete a ocho*, que es un dato que el otro puede comprobar y que uno tiene que cumplir para que el dato sea verdad. El primero da la satisfacción por adelantado; el segundo da el coste por incumplimiento, que es lo que el ensayo de 2025 llama dispositivo.

Lo que el testigo hace

Este libro tendrá capítulos enteros sobre esto en su parte siguiente, porque la diligencia es social y no solitaria, y lo que se hace con alguien delante se sostiene donde lo que se decide a solas se negocia. Aquí basta con lo que el anuncio del procedimiento produce: convierte una decisión propia, que uno puede revisar a las cinco de la tarde con las mismas preferencias con que la tomó a las nueve de la mañana, en un hecho que otro conoce. Y un hecho que otro conoce no se puede revisar sin que se note.

Es el mecanismo de Aristóteles otra vez —las cosquillas de antemano—, pero con una diferencia que lo hace más fuerte: la cosquilla la da otro. El que se ata a solas puede desatarse a solas; el que se ata delante de alguien tiene que desatarse delante de alguien, y eso cuesta más que cumplir.

Lo que este libro no dice

No dice que haya que contárselo todo a todo el mundo. El anuncio indiscriminado es la versión heroica en busca de público, y ya se vio lo que hace. Dice que se anuncia poco, concreto y a alguien que lo va a comprobar: una hora, una unidad, a una persona.

Y no dice que el anuncio sustituya al hacer. El niño que firmó el compromiso se duchó en cinco minutos porque se duchó, no porque firmó. La firma cambió el coste de no hacerlo; el hacerlo siguió siendo suyo.

Lo utilizable

Anunciar la hora, no el nombre. *De siete a ocho*, no *voy a ser*. Lo primero obliga; lo segundo satisface.

A una persona, y que lo compruebe. No al público, que es la versión heroica; a alguien que sabrá si a las ocho hubo o no hubo.

Y anunciar el procedimiento antes del primer día malo. El compromiso se firma con las ganas del primer día, para que el décimo lo encuentre firmado.

Queda un arranque que no es problema porque es síntoma: el que llega con demasiada energía, y que las tradiciones han elogiado sin saber lo que elogiaban.

Capítulo 22

El arranque como manía

> *Nacidos en el mundo para no tomarse descanso ellos mismos y no darlo a nadie.*
>
> *Tucídides, de los atenienses*

Hay un arranque que no tiene ninguno de los problemas de esta parte: no aplaza, no prepara de más, no espera fecha. Llega con energía sobrada, con ideas, con ganas de hacer varias cosas a la vez, con poco sueño y mucho desprecio por lo pequeño. Y ese arranque, que parece el entusiasmo en su forma pura, es lo que este libro va a llamar su falsificación más peligrosa, y va a decirlo con cuidado, sin diagnosticar a nadie.

El elogio de los corintios

Tucídides pone en boca de unos embajadores corintios, que quieren convencer a Esparta de ir a la guerra, el retrato más célebre de la energía colectiva que ha dejado la antigüedad:

> Están además dispuestos a aventurarse más allá de sus fuerzas, y a atreverse más allá de su juicio, y en el peligro son optimistas. [...] Hay prontitud de su lado contra dilación del vuestro; nunca están en casa, vosotros nunca fuera de ella. [...] Un plan sin ejecutar es para ellos una pérdida positiva, una empresa lograda un fracaso comparativo. La deficiencia creada por el fracaso de una empresa se llena pronto con

> esperanzas nuevas. [...] Así se afanan en trabajos y peligros todos los días de su vida, con poca ocasión de disfrutar, siempre ocupados en conseguir: su única idea de un día de fiesta es hacer lo que la ocasión exige, y para ellos la ocupación laboriosa es menos desgracia que la paz de una vida tranquila. Para describir su carácter en una palabra, se podría decir con verdad que nacieron en el mundo para no tomarse descanso ellos mismos y no darlo a nadie. — Tucídides, *Historia de la guerra del Peloponeso*, I 70

Léase lo que los corintios hacen: **elogian lo que denuncian.** Cada rasgo es una queja —se atreven más allá de su juicio, no descansan, no disfrutan, una empresa lograda es un fracaso comparativo— y el conjunto se ofrece como un modelo de energía frente a la lentitud espartana. Y así ha pasado a la tradición: los atenienses como el pueblo de la iniciativa, y su retrato como una descripción de lo que el entusiasmo puede.

Pero mírese la lista otra vez con otro ojo. Más allá de las fuerzas, más allá del juicio, sin descanso, sin disfrute, cada logro insuficiente, cada fracaso tapado con esperanzas nuevas. Eso no es una virtud; es una descripción clínica, hecha veinticuatro siglos antes de que existiera la clínica.

Lo que la clínica describe

Este libro va a citar una descripción de los criterios diagnósticos actuales, tomada de un artículo de acceso abierto de 2025 que los critica, y va a decir primero para qué la cita: no para que nadie se diagnostique, ni diagnostique a otro, sino para que se vea que la energía tiene una forma que la medicina conoce y que las tradiciones del esfuerzo han elogiado sin conocerla.

> Para un estado hipomaníaco se requieren los mismos dos rasgos que para un estado maníaco (es decir, elevación persistente del ánimo o aumento de la irritabilidad, y aumento de la actividad o la experiencia subjetiva de mayor energía). Además, el manual enumera otros siete síntomas «esenciales» (que describen, en efecto, el habla acelerada, la fuga de ideas, la grandiosidad, la menor necesidad de sueño, la distrai-

> bilidad, la conducta impulsiva y temeraria, y el aumento de la libido o de la actividad dirigida a metas). — Artículo de 2025 sobre los criterios de los trastornos del ánimo

Léase junto a Tucídides. Aumento de la energía; grandiosidad; menor necesidad de sueño; conducta temeraria; actividad dirigida a metas. *Más allá de sus fuerzas, más allá de su juicio, nunca en casa, sin descanso.* El retrato de los corintios y la lista del manual describen la misma cosa, y sólo uno de los dos la llama por su nombre.

Este libro no va a decir que los atenienses fueran hipomaníacos, que sería una tontería, ni que quien tenga un arranque con mucha energía esté enfermo, que sería peor. Va a decir algo más pequeño y más útil: **que la energía tiene una forma reconocible cuando se pasa, y que esa forma no es lo que este libro busca.**

Por qué no es lo que este libro busca

Por tres cosas, y las tres están en las dos listas.

No vuelve. El arranque con demasiada energía no está hecho para el día cuarenta y uno; está hecho para hoy, y para mañana, y para tres cosas más a la vez, y se agota como se agota todo lo que va más allá de las fuerzas. Es el primer día en su forma extrema: la dosis más alta que puede fijar alguien, y por tanto la que menos puede pagar el décimo.

Desprecia lo pequeño. Es el rasgo que más importa para este libro. La energía sobrada sube el umbral de lo que merece atención: con tanta que hacer, la tarea baja de Śāntideva no cuenta, la media página es una pérdida de tiempo, el martes es poco. Y lo pequeño, ya se dijo, es donde se sostiene todo; el que lo desprecia no sostiene nada, por mucho que haga.

Y usa a los demás. Los corintios lo dicen: *no darlo a nadie*. El que va más allá de sus fuerzas arrastra a los que están alrededor, que no tienen su energía ni la pidieron, y que pagan las horas —el motivo de la primera parte— sin que el que las gasta lo note, porque desde dentro de esa energía los demás parecen lentos.

Cómo se distingue

Sin diagnosticar, con tres señales que cualquiera puede mirar en sí mismo cuando llega un arranque fuerte.

El sueño. El entusiasmo que este libro busca duerme. El que llega con menos necesidad de dormir y con ganas de seguir a las tres de la madrugada es otra cosa, y lo que produce a las tres de la madrugada se paga a las tres de la tarde.

Lo pequeño. Si con el arranque llega el desprecio por la tarea baja, por el día de media página, por el martes, el arranque no va a sostener nada; va a hacer mucho durante poco.

Y los demás. Si los demás parecen de pronto lentos, torpes, poco entusiastas, el problema no está en los demás.

Lo que este libro no dice

No dice que la energía sea mala, ni que el que la tiene deba frenarla. Dice que hay una forma de la energía que se parece al entusiasmo y no lo es, que las tradiciones la han elogiado sin verla, y que se reconoce por lo que hace con el sueño, con lo pequeño y con los demás. Y no dice nada de nadie en concreto: quien reconozca la forma en sí mismo sabe lo que hace con ello, y quien la reconozca en otro haría bien en no decirlo.

Tampoco dice que Tucídides se equivocara. Los atenienses ganaron muchas cosas con esa energía, y los corintios tenían razón en temerla. Lo que este libro señala es que la ganaron sin descanso y sin darlo, y que eso, dicho de un pueblo, es un retrato, y dicho de una persona, es una advertencia.

Lo utilizable

Las tres preguntas ante un arranque fuerte. ¿Duermo? ¿Sigue contando lo pequeño? ¿Los demás parecen de pronto lentos? Si dos de las

tres salen mal, el arranque no es el que este libro busca, y conviene bajarle la dosis antes de que la baje él.

No fijar nada en ese estado. Ni dosis, ni plan, ni compromiso. Todo lo que se fija con demasiada energía lo paga alguien sin ella.

Y no elogiarlo en otros. Es el error de los corintios, y es el que hace que la falsificación se tome por la cosa.

Queda el fallo contrario, que también tiene un nombre falso, y que un moralista francés llamó la pasión menos conocida.

Capítulo 23

La pereza no existe

De todas las pasiones, la que menos conocemos es la pereza.
La Rochefoucauld

Este libro ha evitado hasta ahora una palabra, y ha dicho por qué: porque lleva un reproche dentro. Toca mirarla de frente. *Pereza* es lo que se dice cuando alguien no hace lo que podría hacer, y es la explicación más usada y la peor de todas, porque no explica nada: pone un nombre al resultado y lo presenta como causa.

La pasión menos conocida

La Rochefoucauld, que sabía de pasiones, escribió sobre ésta una máxima larga:

> De todas las pasiones, la que menos conocemos es la pereza; es la más ardiente y maligna de todas, aunque su violencia sea insensible y los males que causa estén ocultos; si consideramos atentamente su poder, encontraremos que en todos los encuentros se hace dueña de nuestros sentimientos, de nuestros intereses y de nuestros placeres; como la rémora de la fábula, puede detener los mayores navíos; es un escollo oculto, más peligroso en los asuntos más importantes que las borrascas súbitas y las tempestades más violentas. El reposo de la pereza es un

> encanto mágico que suspende de pronto las empresas más ardientes y las resoluciones más obstinadas. — La Rochefoucauld, *Máximas*

Es una página magnífica y es melodrama. La Rochefoucauld hace de la pereza la pasión más ardiente, una rémora, un escollo, un encanto mágico; y con cada imagen la vuelve más misteriosa y menos útil. Si la pereza es un poder oculto que detiene navíos, no hay nada que hacer con ella salvo temerla. Y el que no hizo lo que se propuso se queda con una explicación —*la pereza pudo conmigo*— que tiene la forma de un diagnóstico y el contenido de una excusa, porque no señala nada que se pueda cambiar.

Freud, desde otro sitio, dio la versión seca: que la gran mayoría trabaja sólo cuando la necesidad la obliga, y que *esta natural aversión humana al trabajo* da lugar a los problemas sociales más difíciles. Es la misma idea sin fábula: hay una fuerza que tira hacia no hacer, es natural, y es un dato de fondo.

Por qué no es una causa

Porque cada vez que se mira de cerca un caso de *pereza*, aparece otra cosa debajo, y la otra cosa sí se puede tocar.

Aparece **miedo**: la tarea expone, o puede salir mal, o es la primera de su clase, y no hacerla es no exponerse. Aparece **cansancio**: el cuerpo no da, y lo que se llama pereza a las cinco de la tarde es lo que se llamaría fatiga si se midiera. Aparece **conflicto**: las dos preferencias fuertes del capítulo doce, la de haber hecho la cosa y la de no hacerla ahora, y la segunda gana por la distancia, no por debilidad. Aparece **la tercera flojera**: el que no empieza porque ya ha decidido que no es de los que. Aparece **la lista**: demasiadas cosas, y la parálisis del que no sabe por cuál. Y aparece, a veces, simplemente que la tarea no es de uno: que se hace por alguien que la impuso, y el cuerpo lo sabe antes que la cabeza.

Ninguna de esas cosas es pereza. Todas producen lo que se llama pereza, que es no hacer lo que se podría. Y la diferencia importa porque cada una tiene un remedio distinto, y *pereza* no tiene ninguno.

De ahí la afirmación del título, que hay que entender bien: **la pereza no existe como causa; existe como nombre de un resultado.** Decir *no lo hice por pereza* es decir *no lo hice*, dos veces, con un reproche en medio.

Lo que el nombre hace

Hace dos daños, y los dos son de esta parte.

El primero es que **detiene la pregunta**. Quien tiene ya la explicación —pereza— no busca la causa, y la causa era lo único que se podía cambiar. El que se dice perezoso no se pregunta si tiene miedo, si está cansado, si la lista es demasiado larga, si la tarea es suya; y como no se lo pregunta, mañana vuelve a no hacerla, por la misma causa sin nombre, con el mismo nombre falso encima.

El segundo es que **alimenta la tercera flojera**. *Perezoso* es un rasgo, y los rasgos son de identidad: *soy perezoso* es exactamente *no soy de los que*, con una palabra del siglo XVII. Y de esa identidad sale, como se vio, no empezar. El nombre de la pereza fabrica la conducta que dice describir.

Lo que Freud tenía de razón

Hay que concederle algo, porque el capítulo corre el riesgo de negar lo evidente. Hay una fuerza que tira hacia no hacer, y es natural, y no se va con análisis. Nadie se levanta de la cama porque haya entendido que su pereza era miedo. Lo que Freud llama aversión al trabajo es real, y este libro la ha llamado, con Śāntideva, el desmayo: la primera flojera, la que nace del sueño y del reposo.

Lo que este capítulo sostiene no es que esa fuerza no exista, sino que casi nunca es la que explica un caso concreto. Cuando alguien no hace una cosa concreta que quería hacer, la aversión general al trabajo no es la respuesta, porque esa misma persona hace treinta cosas ese mismo día sin aversión visible. Lo que explica la excepción es algo particular de esa tarea —miedo, cansancio, conflicto, lista, identidad, ajenidad— y eso es lo que hay que mirar.

Lo utilizable

No usar la palabra. No por delicadeza; por método. *Por pereza* cierra la pregunta que había que hacer.

Hacer la pregunta. *¿Qué hay debajo?* Miedo, cansancio, conflicto, lista, identidad, ajenidad. Casi siempre es una de las seis, y cada una tiene su capítulo en este libro.

Y separar el caso de la fuerza. Que exista una aversión general al trabajo no explica por qué hoy no se hizo esta cosa. Esta cosa tiene su causa, y la causa se puede tocar.

Queda lo práctico del arranque, que es lo más pequeño de todo el libro y lo único que un martes admite: por dónde se empieza mañana por la mañana.

Capítulo 24

La unidad mínima

> *Una piedra grande, con gran esfuerzo, puede ser lanzada a lo alto de una colina; pero puede ser volcada con uno pequeño.*
>
> Prajñādaṇḍa

Éste es el capítulo práctico del arranque, y por eso es corto en argumentos. Todo lo anterior —la segunda flecha, las preferencias que cambian con la distancia, el yo futuro, la preparación, el plan, la fecha, el plazo, la versión heroica— desemboca en una pregunta de tamaño: qué es lo más pequeño que se puede hacer para que el medio segundo no se vaya a otra cosa.

La piedra

Hay una colección tibetana de sentencias atribuida a Nāgārjuna, *El bastón de la sabiduría*, y una de ellas dice:

> Una piedra grande, con gran esfuerzo, puede ser lanzada a lo alto de una colina; pero puede ser volcada con uno pequeño. Nuestras faltas y virtudes son así. — *Prajñādaṇḍa*, 68

La imagen es de mecánica: subir la piedra cuesta mucho; una vez arriba, un empujón pequeño la mueve. Y la sentencia la aplica a las faltas y las virtudes, que cuesta mucho establecer y poco derribar. Este libro la lee

al revés, para el arranque: **lo que cuesta no es mover la piedra, sino subirla; y lo que hay que hacer es no subirla.** Empezar por lo que se vuelca con un esfuerzo pequeño, que es la primera línea, los dos minutos, la herramienta ya en la mano.

Lo que la unidad mínima es

Es la parte más pequeña de la tarea que, hecha, deja la tarea empezada. No la parte más pequeña útil, ni la más pequeña que merezca la pena: la más pequeña que convierta el no haber empezado en haber empezado. Una línea. Abrir el archivo y escribir la fecha. Ponerse las zapatillas. Sacar el libro y leer un párrafo. Marcar el número.

Y tiene tres propiedades, que son las que la hacen funcionar contra todo lo visto en esta parte.

Cabe en el medio segundo. La segunda flecha llega antes de que se haya evaluado nada; pero una línea no necesita evaluación, porque no tiene coste que evaluar. Contra *luego*, una hora pierde; una línea, no, porque *luego* no ahorra nada frente a una línea.

No cambia de peso con la distancia. Las dos preferencias fuertes del capítulo doce se invierten porque lo inmediato pesa mucho y lo demorado poco; pero la unidad mínima es tan pequeña que el alivio de no hacerla es casi nulo, y no hay alivio con que competir. La curva no tiene con qué trabajar.

Y no necesita al yo futuro. Una línea la puede escribir el de ahora, con el martes que tiene. No hay que delegarla en nadie más descansado, porque no exige descanso.

Por qué funciona más de lo que parece

Porque el coste de la tarea no está repartido por igual: está casi todo al principio. Hesíodo lo sabía —*poco a poco, y a menudo*— y la piedra lo dice: la subida es lo caro. Una vez escrita la primera línea, la segunda cuesta menos, no porque sea más fácil sino porque la piedra ya está arriba: el

archivo está abierto, la cabeza está en la cosa, la segunda flecha ha perdido su momento. La mayor parte de las veces, la unidad mínima no se queda en mínima; sigue, porque seguir es más barato que parar una vez que se ha empezado. Y las veces que se queda en mínima, la tarea está empezada, que era lo único que la unidad prometía.

Hay que decir también lo que no hace, porque esta parte ha sido honrada en eso. La unidad mínima produce arranques, no obras. Sirve para que el medio segundo no se vaya, para que la piedra se mueva, para que el día no sea cero. No sirve para sostener una tarea durante meses, porque sostener es otra mecánica, y la parte siguiente es sobre ella. Un libro que vendiera la unidad mínima como el secreto del entusiasmo estaría vendiendo un arranque, que ya se dijo que es lo barato.

Lo que hay que disponer antes

La unidad mínima funciona si está lista, y estar lista se dispone en otro momento, que es el primer día bueno o la noche antes. Tres cosas:

El material a la vista. La herramienta donde la mano la encuentra sin buscarla: el archivo abierto, el libro en la mesa, la ropa preparada. Buscar es un medio segundo más, y en él cabe la segunda flecha.

La primera línea decidida. Saber, antes de sentarse, cuál es la unidad de hoy. No la tarea entera: la línea. Si hay que decidirla en el momento, la decisión es otro coste, y otro sitio para *luego*.

Y el sitio y la hora. Que es lo que la parte siguiente llamará la campana, y que aquí basta anunciar: la unidad mínima a la misma hora, en el mismo sitio, deja de necesitar decisión al cabo de un tiempo, y lo que no necesita decisión no tiene medio segundo.

Lo que este libro no dice

No dice que la unidad mínima sea digna. No lo es: escribir una línea es ridículo, y quien la escriba se sentirá ridículo, y ésa es una de las razones

por las que funciona. La versión heroica no admite una línea; el orgullo de tarea sí. Y no dice que baste. Basta para empezar, y empezar es lo barato.

Lo utilizable

Encontrar la unidad. Para cada cosa que no se empieza, la parte más pequeña que la deje empezada. Si parece demasiado pequeña, es la correcta.

Disponerla la noche antes. Material a la vista, primera línea decidida. El de mañana no tendrá que buscar nada ni decidir nada.

Y contar la unidad como hecha. Una línea es un día que no es cero. Es lo único que esta parte prometía, y es lo que la siguiente necesita para empezar.

Con eso el arranque queda descrito, y hay que cerrarlo diciendo lo que se sabe y lo que no.

Capítulo 25

Lo que se sabe del arranque

> *Mientras confíe en la otra, será descuidado con la primera.*
>
> *Kenkō*

Esta parte ha tratado lo que el primer capítulo dijo que era lo barato, y hay que cerrarla con lo que ha encontrado y con lo que no ha podido resolver.

Lo que se ha encontrado

Que hay un medio segundo, y en él una segunda flecha. La tarea aparece y, antes de cualquier evaluación, aparece *luego*, con su alivio. Lo que aplaza no se siente como aplazar; se siente como tener tiempo. Kenkō lo vio en un arquero, y vio que el arquero no lo veía.

Que el que aplaza no tiene un ánimo débil. Tiene dos preferencias fuertes —haber hecho la cosa, no hacerla ahora— y la distancia les cambia el peso. Aristóteles vio al borracho que recita; la curva dice por qué no puede usar lo que recita. Y el remedio no es reforzar sino adelantar la decisión y atarla.

Que el yo futuro es el mismo con el mismo martes. Ramsey llamó a esto debilidad de la imaginación, y tenía razón en la frase y no en la norma. Al de mañana se le encarga sin su consentimiento, y llevar la cuenta de lo que hizo el de ayer corrige la imaginación mejor que ningún argumento.

Que preparar y planear son escondites con proporción. Epicteto pidió ver los hombros y no las pesas; Bacon pidió dividir lo justo. Los dos son necesarios y los dos se cuentan, y pasada la proporción son la segunda flecha con otro nombre.

Que la gente no sabe cuánto tardan las cosas, ni antes ni después. Se estima de menos al planear y de más al recordar, y las dos cosas juntas fabrican la sensación de haber trabajado mucho sin avanzar. El plan se corrige por fuera, o por dos.

Que la fecha arranca y no sostiene, y que el plazo mueve a unos y paraliza a otros. Y que el plazo lejano no existe hasta que se convierte en algo del tamaño de un día.

Que el primer día es el más fácil y el peor momento para fijar la dosis. Spinoza: el deseo que nace de la alegría es más fuerte; y la dosis fijada con alegría la paga alguien sin ella. El primer día es para disponer lo que el décimo necesitará.

Que la versión heroica de uno mismo es lo que hay que soltar. El orgullo de Śāntideva mira la tarea; el que produce el derrumbe mira al que la hace. El primero aguanta el día pequeño; el segundo no.

Que se anuncia la hora, no el nombre. La identidad anunciada se satisface con el anuncio; el procedimiento anunciado obliga.

Que hay un arranque que es síntoma. El que llega sin sueño, con desprecio por lo pequeño y con los demás de pronto lentos. Las tradiciones lo elogiaron sin verlo, y no es lo que este libro busca.

Que la pereza no existe como causa. Es el nombre de un resultado, y debajo hay siempre otra cosa que sí se puede tocar.

Y que la unidad mínima produce arranques. Lo que se vuelca con un esfuerzo pequeño; cabe en el medio segundo, no cambia de peso con la distancia, no necesita al yo futuro. Y no produce obras.

Lo que queda sin resolver

El arranque que no llega nunca. Toda esta parte supone que hay una tarea que uno quiere hacer y no empieza. Hay otro caso, más raro y más

grave: el de quien no tiene ganas de nada, no por una tarea sino en general, y para quien la unidad mínima es tan imposible como la obra entera. Ése no es un problema de arranque, y este libro lo trata en su séptima parte, donde dirá lo que puede y lo que no, y dirá también cuándo lo que hace falta no es un libro.

El arranque que llega demasiado. Se han dado tres señales para reconocerlo y ninguna para tratarlo. Este libro no sabe qué hacer con la energía que se pasa, salvo no fijar nada con ella, y lo dice.

Y el paso del arranque al volver. Esta parte ha demostrado que se puede empezar, incluso mañana, incluso sin ganas. No ha demostrado que se pueda seguir, y todo lo que ha dado —la unidad, la hora, el testigo— lo ha dado como anuncio de otra cosa. Esa otra cosa es el centro del libro, y empieza en el segundo día.

La escala, otra vez

Todo lo que esta parte ha dicho vale para la tarea de un martes: la página, la ecuación, el mensaje, la hora de estudio. Nada de ello vale para la obra de una vida, que no se empieza en un medio segundo ni se sostiene con una unidad mínima, y que aparecerá en este libro sólo para medir por comparación. Quien haya leído esta parte buscando cómo empezar la obra de su vida ha leído lo que no era; quien la haya leído buscando cómo empezar mañana la página tiene lo que hay, y es poco, y es lo que un martes admite.

Antes de seguir, una página sobre el hombre que empujaba una piedra y que Homero vio cuatro versos antes de que nadie le pusiera filosofía encima.

Sísifo según Homero

Sísifo es, desde hace un siglo, el emblema del esfuerzo sin sentido, y lo es por un ensayo que lo convirtió en héroe absurdo. Conviene volver a la primera vez que aparece en la literatura, porque son cuatro versos, y en ellos no hay ninguna filosofía: hay un hombre, una piedra y un detalle que nadie cita.

Ulises, en el canto XI, baja al reino de los muertos y ve a los castigados. Ve a Ticio con los buitres, a Tántalo con el agua que se retira; y luego:

> Y vi a Sísifo en su tarea sin fin, levantando su piedra prodigiosa con las dos manos. Con manos y pies intentaba hacerla rodar hasta lo alto de la colina, pero siempre, justo antes de que pudiera hacerla pasar al otro lado, su peso era demasiado para él, y la piedra despiadada volvía a bajar retumbando hasta la llanura. Entonces volvía a empezar a empujarla colina arriba, y el sudor le corría, y el vapor se alzaba tras él.
> — Homero, *Odisea*, XI

Eso es todo. Homero no explica por qué está ahí, ni qué siente, ni si sabe que no va a terminar. Es un castigo, entre otros castigos, y Ulises pasa al siguiente. Y sin embargo la escena tiene, mirada sin la filosofía que se le ha puesto encima, tres cosas que este libro necesita al cerrar su parte sobre el arranque.

La primera es el detalle del sudor. *Y el sudor le corría, y el vapor se alzaba tras él.* Homero no cuenta a Sísifo como un condenado que sufre; lo cuenta como un hombre que trabaja, con el cuerpo, con el vapor que sale de un cuerpo que empuja al frío. Es un verso de esfuerzo físico exacto,

del mismo poeta que contó a Penélope tejiendo. No hay lamento en la escena. Hay trabajo.

La segunda es dónde falla la piedra. *Justo antes de que pudiera hacerla pasar al otro lado.* No a la mitad, no al principio: en la última parte, cuando el peso es demasiado. Este libro tiene una parte entera, más adelante, sobre la última milla, y sobre por qué es ahí donde se cae casi todo; y resulta que el poema más antiguo que tiene ya lo sabía. La piedra de Sísifo no es el emblema del esfuerzo inútil: es el emblema de la obra que se pierde al noventa por ciento.

Y la tercera es el verbo con que Homero dice lo que Sísifo hace después: *volvía a empezar*. No *seguía*, no *soportaba*: empezaba otra vez, desde abajo. Es el arranque, repetido sin fin; el primer día, cada vez, con la piedra en la llanura. Y lo que la escena no tiene, mirada así, es precisamente lo que esta parte ha dicho que hace falta: Sísifo no tiene unidad mínima —la piedra es una—, no tiene hora —el castigo no tiene tiempo—, no tiene testigo —Ulises pasa—, y no tiene ningún modo de que la piedra se quede arriba, que sería terminar. Su condena no es empujar; es que cada día sea el primero.

Ésa es la lectura que este libro se permite, y es modesta comparada con la del ensayo célebre, que quiso imaginar a Sísifo feliz. Este libro no necesita imaginarlo feliz ni desgraciado. Le basta con ver que lo que Homero describe es el fallo exacto que esta parte ha tratado —el arranque sin continuación— y que el fallo no está en el hombre, que suda y vuelve, sino en el arreglo: una piedra sin unidad, un trabajo sin hora, una colina sin nadie, y un final que se pierde siempre en el mismo sitio.

Homero lo dejó en cuatro versos y pasó a Heracles. Este libro pasa a la parte siguiente, que es sobre lo que Sísifo no tenía: cómo se vuelve a una tarea sin que cada vez sea la primera.

Parte III

Libro Tercero — Sostener

Capítulo 26

El progreso que no se ve

> *Un sabio no puede en un momento pasar de la maldad absoluta a la bondad perfecta.*
>
> *Plutarco*

Ésta es la parte central del libro, y empieza donde empieza casi todo abandono: en el día en que uno mira lo que lleva hecho y no ve nada. No es que no haya nada; es que no se ve. Y sobre esa invisibilidad escribió Plutarco un tratado entero, contra una doctrina que la producía.

Contra el todo o nada

Los estoicos sostenían que la virtud no admite grados: se es sabio o no se es, y el que no lo es del todo no lo es en absoluto. De esa doctrina se seguía una cosa absurda, que Plutarco señala en la primera página de su ensayo sobre cómo darse cuenta del propio progreso:

> Pues en verdad un sabio no puede en un momento pasar de la maldad absoluta a la bondad perfecta, y abandonar de pronto para siempre todo aquel vicio del que durante un largo período de tiempo no pudo desprenderse ni en parte. Y sin embargo sabéis, por supuesto, que los que sostienen estas opiniones se dan con frecuencia mucho trabajo y perplejidad con la dificultad de que un sabio no percibe que se ha vuelto sabio, sino que ignora y duda que en un largo período,

> poco a poco, quitando unas cosas y añadiendo otras, haya una mejora secreta y silenciosa y, por así decir, un paso hacia la virtud. — Plutarco, *Cómo darse cuenta del propio progreso en la virtud*

Léase lo que Plutarco ataca, porque es exactamente lo que este libro llama el todo o nada. Si la virtud es todo o nada, no hay progreso: hay un estado en que no se tiene y un instante en que se tiene, y entre los dos, nada que se pueda ver. Y de esa doctrina sale el desaliento del que lleva meses y *no ve nada*: no ve nada porque su medida es el estado final, y el estado final no llega poco a poco.

Plutarco propone lo contrario: que la mejora es *secreta y silenciosa*, que se hace *poco a poco, quitando unas cosas y añadiendo otras*, y que la pregunta correcta no es *¿soy ya el que quiero ser?* sino *¿por dónde se nota que voy?*.

Los signos

Y da signos. El primero es de ritmo:

> Así cualquiera puede calcular su progreso en la filosofía por su curso continuo e incesante, por no hacer muchas paradas en el camino y luego avanzar a saltos, sino por su marcha tranquila, pareja y constante guiada por la razón. Pues las palabras del poeta —«si a un poco vas añadiendo un poco, y lo haces a menudo, pronto será mucho»— no sólo son verdad del aumento del dinero, sino que son de aplicación universal, y especialmente al aumento de la virtud. — Plutarco, *Cómo darse cuenta del propio progreso en la virtud*

Es Hesíodo, citado por Plutarco, aplicado al volver: el signo del progreso no es la altura de los picos sino la ausencia de saltos. Y el segundo signo es más fino, y es el que este libro necesita:

> Además, si hay intermisiones en la filosofía, y sin embargo tus estudios posteriores son más firmes y continuos que los anteriores, no es mala señal de que tu pereza ha sido expulsada por el trabajo y el ejercicio; pues lo contrario es mala señal, cuando al poco tiempo tus caídas del celo se vuelven muchas y continuas, como si tu celo se estuviera

> muriendo. — Plutarco, *Cómo darse cuenta del propio progreso en la virtud*

Léase despacio, porque contiene la medida de esta parte entera. Plutarco no dice que el que progresa no tenga interrupciones. Dice que las tiene, y que **el signo está en si las interrupciones se acortan.** No en si hay ceros —los hay— sino en si los tramos entre ceros son cada vez más largos y los ceros cada vez más cortos. Es una medida de la longitud de las interrupciones, no de la altura de los picos; y es la única medida de progreso que este libro conoce que sea a la vez verdadera y visible desde dentro.

Por qué no se ve

Porque se mira lo otro. Se mira la altura: cuánto hice hoy, cuánto sé, cuánto queda. Y la altura, en cualquier tarea que importe, no se mueve de un día a otro: la meseta es larga, y el capítulo sobre la curva en el libro anterior de esta serie dio los datos. El que mide por altura ve una línea plana durante meses y concluye que no avanza.

El que mide por interrupciones ve otra cosa. Ve que en septiembre falló tres días de cada cinco y en noviembre uno de cada cinco; que la vez que lo dejó en octubre tardó dos semanas en volver y la de diciembre tardó tres días; que las caídas son menos y más cortas. Eso es progreso, según Plutarco, y es visible, y es exactamente lo que el que mide por altura no mira porque no le parece progreso: le parece que sigue fallando.

Y hay una consecuencia práctica que Plutarco no saca y este libro sí: **la medida por interrupciones convierte el día en cero en un dato y no en una sentencia.** El cero, medido por altura, es un fallo; medido por interrupciones, es el principio de una interrupción cuya longitud está por ver, y que se decide mañana.

Donde Plutarco no llega

Sus signos son introspectivos. Dice cómo saber que se progresa, no cómo seguir; y dice que se sabe mirando dentro —el celo, la pereza expulsa-

da—, que es lo que menos se ve. Este libro va a tomar la medida y a hacerla externa: no *¿siento que mi celo crece?* sino *¿cuántos días entre el último cero y éste?*, que es una cuenta y no un sentimiento.

Y hay una segunda cosa que Plutarco no ve, y que Mencio vio en China dos siglos antes: que el que no ve progreso no sólo se desalienta; a veces tira de la planta.

Lo utilizable

Medir por interrupciones. No cuánto se hizo hoy, sino cuánto hace del último cero, y cuánto duró. Es la medida de Plutarco, hecha número.

Esperar la meseta. La altura no se mueve en meses; es su naturaleza. Quien mide por altura mide lo que no cambia.

Y contar el cero como el principio de algo cuya longitud se decide mañana. No es una sentencia; es el primer día de una interrupción, y las interrupciones se miden por lo que duran.

Queda el fallo contrario al desaliento, que es más raro y hace más daño: forzar.

Capítulo 27

Los brotes

> *Que la mente no olvide su trabajo, pero que no haya ayuda al crecimiento.*
>
> *Mencio*

Hay un hombre en un texto chino del siglo IV antes de nuestra era que ha hecho, sin saberlo, más por la paciencia con las tareas que muchos tratados, y lo ha hecho haciendo el ridículo. Mencio lo cuenta a un discípulo que le pregunta cómo se cultiva la energía interior:

> No seamos como el hombre de Song. Había un hombre de Song que estaba afligido porque su grano no crecía más alto, y entonces tiró de él hacia arriba. Hecho esto, volvió a casa con cara de tonto y dijo a su gente: «Hoy estoy cansado. He estado ayudando al grano a crecer.» Su hijo corrió a mirarlo, y encontró el grano todo marchito. Pocos hay en el mundo que no traten su naturaleza como si ayudaran al grano a crecer. Algunos consideran que no les es de provecho y lo dejan: no escardan su grano. Los que lo ayudan a crecer, arrancan su grano. Lo que hacen no sólo no es de provecho, sino que además lo daña. — Mencio, II A 2

Y la regla, justo antes de la historia:

> Debe haber práctica constante de esta rectitud, pero sin el propósito de nutrir con ello la naturaleza. Que la mente no olvide su trabajo, pero que no haya ayuda al crecimiento. — Mencio, II A 2

Los dos fallos

Léase la simetría, porque es lo que hace útil al texto. Mencio no describe un fallo sino dos, y los pone iguales: **los que no escardan** —los que consideran que no sirve de nada y lo dejan— y **los que arrancan** —los que tiran del brote para que crezca antes—. El primero es el desaliento del capítulo anterior: no ve el progreso y abandona el campo. El segundo es el fallo contrario, y es el de este capítulo: no ve el progreso y fuerza.

Y Mencio dice que los dos son iguales, que los dos dañan, y que el segundo daña más: el que deja el campo tiene malas hierbas; el que tira del brote tiene el campo muerto.

Cómo se tira de un brote

Se tira de un brote cada vez que, ante una tarea que no avanza a la velocidad esperada, se responde con más intensidad en lugar de con más tiempo. Se estudia seis horas el día en que se estudió una. Se escriben tres mil palabras para compensar la semana perdida. Se corre el doble. Se hace un plan nuevo, más exigente, que empiece el lunes. Todo eso es tirar del brote: el grano no crece más deprisa porque se le estire, y lo único que el estirón produce es que el brote se rompa por el sitio por el que se tira, que es el de mañana.

Y lo peculiar del fallo es que se siente como diligencia. El hombre de Song vuelve a casa *cansado*; ha trabajado; y dice a los suyos que ha estado *ayudando*. No hay en él ninguna pereza, y sin embargo su campo está peor que el del que no hizo nada. Es la forma de flojera que Śāntideva no tenía en su lista porque no parece flojera: el exceso que mata lo que el defecto sólo habría descuidado.

Por qué se tira

Por la misma razón por la que se abandona: porque no se ve el progreso. El hombre de Song *estaba afligido porque su grano no crecía*. No crecía a

la velocidad que él esperaba, y como la velocidad de un brote no es visible de un día a otro, la aflicción no encontró nada que mirar y encontró algo que hacer. Tirar es lo que hace la aflicción cuando no tiene datos.

De modo que el fallo del forzar y el del abandonar tienen la misma raíz, que es la del capítulo anterior: medir por altura. Y los dos se corrigen con la misma cosa: medir por otra cosa. Mencio la da: *que la mente no olvide su trabajo*. No la altura del brote sino el trabajo del campo: escardar, regar, volver mañana. Eso sí se ve, porque se hace.

Donde Mencio no llega

Su pregunta es sobre la energía interior, y la respuesta es metafísica: una naturaleza que se nutre de actos rectos acumulados y que no se puede forzar desde fuera. Este libro no va a seguir la metafísica, y no la necesita. Lo que toma es la simetría, que vale sin ella: forzar y descuidar son los dos fallos, son iguales, y los dos vienen de no ver un crecimiento que no se puede ver.

Y toma la regla, que es de las mejores del libro: *que la mente no olvide su trabajo, pero que no haya ayuda al crecimiento*. Volver al campo sin tirar del brote. Es el término medio dicho con una imagen agrícola, y es exactamente lo que el capítulo siguiente va a tener que discutir con un psicólogo que decía lo contrario.

Lo utilizable

Reconocer el tirón. Cuando la respuesta a *no avanzo* sea *más*, más horas, más intensidad, plan nuevo, es el hombre de Song. El brote no crece más deprisa.

Sustituir la altura por el trabajo. No *cuánto ha crecido* sino *he vuelto al campo hoy*. Lo segundo se ve; lo primero no, y mirarlo produce los dos fallos.

Y aceptar que el crecimiento no se ve de un día a otro. No es una limitación de uno; es la naturaleza de los brotes y de las tareas que

importan.

Queda el segundo fallo de Mencio en su forma moderna, que no es descuidar un campo sino olvidarlo; y sobre eso escribió el mejor capítulo sobre el hábito que existe en inglés, con una máxima que este libro tiene que rechazar.

Capítulo 28

Olvidar el campo

> *Aprovecha la primerísima oportunidad de actuar según toda resolución que tomes.*
>
> *William James*

William James escribió en 1890 un capítulo sobre el hábito que sigue siendo el mejor que existe en inglés, y al final del capítulo dio tres máximas. Este libro va a tomar la primera y la tercera, y a rechazar la segunda con toda la fuerza que le queda después de tres volúmenes, porque la segunda es el todo o nada convertido en consejo.

Las tres máximas

James las toma de otro psicólogo, Bain, y las reescribe:

> La primera es que, en la adquisición de un hábito nuevo o en el abandono de uno viejo, debemos cuidar de *lanzarnos con una iniciativa tan fuerte y decidida como sea posible*. Acumula todas las circunstancias posibles que refuercen los motivos correctos; ponte asiduamente en condiciones que favorezcan el nuevo modo; contrae compromisos incompatibles con el viejo; haz una promesa pública, si el caso lo permite; en suma, envuelve tu resolución con toda ayuda que conozcas.
> — William James, *Principios de psicología*, IV

La segunda:

> La segunda máxima es: *Nunca toleres una excepción hasta que el nuevo hábito esté firmemente arraigado en tu vida.* Cada caída es como dejar caer un ovillo que se está devanando con cuidado; un solo resbalón deshace más de lo que muchas vueltas volverán a devanar. — William James, *Principios de psicología*, IV

Y la tercera:

> Una tercera máxima puede añadirse al par anterior: *Aprovecha la primerísima oportunidad de actuar según toda resolución que tomes, y según todo impulso emocional que experimentes en la dirección de los hábitos que aspiras a adquirir.* — William James, *Principios de psicología*, IV

La primera y la tercera

La primera es la parte segunda de este libro entera, dicha en 1890: disponer el arranque con todo lo que se pueda, contraer compromisos, hacerlo público —James dice *si el caso lo permite*, y este libro ha dicho cómo: la hora, no el nombre—. Es la fuerza del primer día gastada en disponer lo que el décimo va a necesitar. James lo ve con claridad y lo dice mejor.

La tercera es la unidad mínima y el medio segundo: actuar en cuanto la resolución aparece, antes de que la segunda flecha llegue. James da la razón unas líneas después, y es exacta: una resolución que no se ejecuta enseguida no sólo se pierde; enseña a la mente que las resoluciones no se ejecutan, y la siguiente sale más débil. Es la ley del hábito aplicada al hábito de no hacer caso a uno mismo.

La segunda

Nunca toleres una excepción. Es el hombre de Song con un ovillo en vez de un brote, y es la máxima que ha hecho más daño de las tres, porque es

la que más se recuerda.

Léase lo que promete y lo que produce. Promete que, si no hay ninguna excepción, el hábito se arraiga; y es verdad. Lo que produce, en cualquier persona que no sea un santo, es lo contrario: porque la excepción ocurre —ocurre siempre, un día de fiebre, un viaje, una tarde en que no se pudo— y quien ha aceptado la máxima tiene, ante la excepción, una sola lectura: el ovillo se ha caído, se ha deshecho más de lo que se devanó, ha fallado. Y de esa lectura sale, con la regularidad que esta serie ha documentado en cada libro, el abandono: si un cero deshace tantas vueltas, para qué seguir devanando.

Esta serie ha visto ese mecanismo en los códigos absolutos que se rompen enteros y en la cuenta de días que fabrica el derrumbe del día treinta y uno. Aquí está en su forma más venerable, firmada por el mejor psicólogo de su siglo, y por eso hay que rechazarla con nombre: **la segunda máxima de James es falsa como consejo, aunque sea verdadera como descripción**, porque describe cómo se forma un hábito en el mejor de los casos y se lee como una regla para el caso corriente, donde produce exactamente lo que dice evitar.

Lo que sobrevive de la segunda

Una cosa, y es la que James no subraya: *continuidad*. James dice que la continuidad del entrenamiento es el gran medio; y tiene razón. Lo que no tiene razón es en lo que la continuidad exige. No exige cero excepciones; exige que la excepción no se convierta en serie. Un ovillo que se cae y se recoge al momento ha perdido dos vueltas; uno que se deja en el suelo una semana ha perdido el ovillo. La diferencia no está en la caída sino en lo que se hace con ella, y James, que vio la caída, no vio la recogida.

Y hay algo más, que Mencio daba y James no: **lo que sostiene no es no fallar; es la señal que trae la tarea de vuelta.** El campo se olvida cuando nada lo recuerda. El que tiene una hora, un sitio, alguien que lo sabe, no necesita no fallar: necesita que, después del fallo, la hora vuelva a sonar. James pone toda la carga en la resolución; este libro la pone en la

señal, porque la resolución es lo que se agota y la señal es lo que no.

Olvidar

Queda el fallo que da título al capítulo, y que es el de Mencio en su forma de ahora. No descuidar el campo —que es no escardar, sabiendo que está—, sino olvidarlo: que la tarea desaparezca del día sin que nadie la haya abandonado. No hubo decisión; hubo tres días en que no apareció, y al cuarto ya no estaba en la lista de cosas que existen.

Es la forma más frecuente de abandono en una vida con muchas cosas, y no tiene ninguno de los dramas de la literatura: no hay pereza, ni desaliento, ni ovillo caído. Hay olvido, y el olvido es lo que ocurre a lo que no tiene señal. James, que sabía todo del hábito, no tiene una máxima para esto, porque su lector era alguien con una resolución fuerte y un solo hábito que formar. El lector de este libro tiene treinta cosas y una memoria que no avisa. Para él, la máxima que falta es la que la parte siguiente va a dar con varios nombres: la excepción, la campana, el testigo. Todo lo que hace que el campo vuelva a la vista sin que haya que acordarse.

Lo utilizable

Tomar la primera y la tercera máxima. Disponer el arranque con todo; ejecutar la resolución en cuanto aparece. Son las dos partes anteriores de este libro, y James las dijo antes.

Rechazar la segunda en voz alta. *Nunca una excepción* produce abandonos. Lo que se toma de ella es la continuidad, y la continuidad se define de otra manera: no cero excepciones, sino ninguna excepción que se convierta en serie.

Y poner señal donde James ponía resolución. Lo que trae la tarea de vuelta después del olvido no es acordarse; es algo que suena. La parte siguiente es sobre eso.

Queda la excepción misma —el día en cero— y lo que se ha medido sobre cuánto rompe.

Capítulo 29

La excepción

> *La formación de hábitos requiere típicamente de dos a cinco meses para la mayoría de las conductas de salud, con una variabilidad individual sustancial que va de los 4 a los 335 días.*
>
> *Revisión sistemática de 2024*

Toda esta parte gira alrededor de un día: el día en cero. Se ha dicho que Plutarco lo mide por lo que dura, que Mencio advierte contra reaccionar a él tirando del brote, y que James lo prohíbe. Toca ver lo que se ha medido sobre él, y sacar de ahí la primera regla del procedimiento de este libro.

Lo que se ha medido

La psicología ha intentado responder a una pregunta que parece simple: cuánto tarda una conducta repetida en volverse automática. Un estudio de 2010, que este libro conoce por las revisiones que lo citan, siguió a un grupo de personas que se propusieron una conducta diaria pequeña —comer una fruta, beber agua, un paseo— y les preguntó cada día cuánto les costaba; encontró que la sensación de automatismo crecía con las repeticiones y se aplanaba, y que el tiempo hasta el aplanamiento variaba enormemente entre personas. De ese estudio salió la cifra de los sesenta y seis días que circula desde entonces como si fuera una ley.

Una revisión sistemática de acceso abierto de 2024 puso juntos veinte estudios, con 2.601 personas, y lo resume así:

> Hubo un amplio rango de duraciones necesarias para la formación de hábitos de salud. Por ejemplo, las medianas y las medias del tiempo de adquisición oscilaron entre 59 y 66 días y entre 106 y 154 días, respectivamente. Además, emergió una varianza sustancial a nivel individual, con duraciones para formar hábitos que iban de los 4 a los 335 días. — Revisión sistemática de 2024 sobre formación de hábitos

Y, más adelante, la conclusión que este libro toma:

> Contra la creencia extendida de que los hábitos pueden formarse en 21 días, nuestra investigación indica que la formación de hábitos requiere típicamente de dos a cinco meses para que la mayoría de las conductas de salud se vuelvan automáticas. — Revisión sistemática de 2024 sobre formación de hábitos

Léase lo que dice y lo que no. Dice que no hay número: hay una mediana de dos meses, una media de cuatro, y un rango que va de cuatro días a casi un año. Dice que los veintiún días son una invención de un libro de divulgación de los años sesenta. Y dice, en un detalle que la revisión recoge de uno de sus estudios, que sólo el 23 % de los participantes de ese estudio alcanzaron el umbral que se había fijado para llamar hábito a la conducta. La mayoría no llegó; y no llegaron con conductas triviales, elegidas por ellos, y con alguien preguntándoles cada día.

Lo que se ha medido sobre el cero

Menos, y conviene decirlo. Lo que el estudio de 2010 encontró sobre las excepciones —que un día saltado no reducía apreciablemente el automatismo acumulado— es una observación de segunda mano que este libro no ha podido leer en el original y que da con esa cautela. Lo que sí es sólido es lo anterior: que el proceso dura meses, que varía enormemente, y que la mayoría no lo completa. Y de ahí se puede razonar, sin más datos, lo que un cero hace.

Un cero, en un proceso de dos a cinco meses, es un día de sesenta o de ciento cincuenta. Medido en repeticiones, es nada: el ovillo de James pierde una vuelta de cien. Lo que rompe el proceso no es esa vuelta; es lo que viene después de ella, y lo que viene después de ella no lo decide el cero sino la historia que se cuenta del cero.

La historia del cero

Aquí está la regla, y hay que decirla despacio porque es el motivo del procedimiento de esta serie en su forma más concreta.

Después de un cero hay un medio segundo, como antes de empezar: la tarea reaparece al día siguiente, y con ella reaparece una lectura. Y hay dos lecturas posibles. Una es la de James: *he fallado, el ovillo se ha caído, se ha deshecho lo devanado*. De ésa sale, casi siempre, el segundo cero, porque si lo devanado está deshecho, no hay nada que proteger. La otra es la de Plutarco: *es una interrupción, y su longitud se decide hoy*. De ésa sale, casi siempre, volver.

La diferencia entre las dos no está en el cero, que es el mismo. Está en el día siguiente, y en lo que se hace con él. Y lo que se hace con él es lo que este libro llama **la regla del suelo, primera mitad: después de un cero, el mínimo distinto de cero.** No recuperar lo perdido, que es tirar del brote —tres horas para compensar el día saltado— y que produce el segundo cero por agotamiento. No volver con el plan entero, que es la versión heroica y que produce el segundo cero por vergüenza. Volver con lo más pequeño que no sea nada: una línea, dos minutos, la unidad mínima. Que el día siguiente al cero no sea cero.

Por qué funciona es de aritmética, y la parte siguiente lo demostrará con más cuidado: **el derrumbe no viene del cero sino del día siguiente al cero.** Un cero es un día; dos seguidos son el principio de una serie; y una serie de tres es, en la práctica, un abandono, porque al cuarto día la tarea ya no está en la lista de cosas que existen. El mínimo distinto de cero corta la serie en su segundo eslabón, que es el único sitio donde se puede cortar sin esfuerzo, porque una línea no cuesta nada y el tercer día ya cuesta volver.

Lo que este libro no dice

No dice que los datos sobre hábitos valgan para todo. Miden conductas de salud triviales, en gente que las eligió, con un cuestionario diario que es en sí mismo un testigo; la página que no se escribe cuando nadie la pide no está en esos estudios. Y no dice que el mínimo distinto de cero forme el hábito: lo único que hace es impedir que un cero sea dos, que es menos y es todo.

Tampoco dice que la cifra de dos a cinco meses sea una promesa. Es una mediana con un rango enorme, y el 23 % que llegó al umbral en uno de los estudios dice lo que hay que saber: que la mayoría no llega, y que no llegar no es un fallo de carácter sino el resultado más frecuente.

Lo utilizable

Contar el cero como uno. No como el ovillo deshecho: como un día de sesenta. Es lo que los datos permiten decir.

El mínimo al día siguiente. Una línea. La regla del suelo, primera mitad, y la única que este libro pide que se cumpla sin discusión.

Y no compensar. El día siguiente al cero no es para recuperar; es para no ser cero. Recuperar es tirar del brote, y el brote se rompe por mañana.

Queda por qué volver pesa más que seguir, y un filósofo que vivió a derrumbes lo dijo con una imagen de farmacia.

Capítulo 30

Las dosis pequeñas

> *Si queremos que un cambio sea tan profundo y radical como sea posible, debemos aplicar el remedio en dosis mínimas, pero sin interrupción durante largos períodos.*
>
> *Nietzsche*

Hay un aforismo de Nietzsche que parece escrito para este libro, y que escribió un hombre cuya vida fue una serie de derrumbes. Conviene leerlo entero, porque dice una cosa exacta y esconde otra.

Dosis pequeñas

> DOSIS PEQUEÑAS. Si queremos que un cambio sea tan profundo y radical como sea posible, debemos aplicar el remedio en dosis mínimas, pero sin interrupción durante largos períodos. ¿Qué gran acción puede realizarse de una vez? Cuidemos por tanto de no cambiar violenta y precipitadamente las condiciones morales con las que estamos familiarizados por una nueva valoración de las cosas; más aún, podemos incluso desear seguir viviendo a la vieja manera durante mucho tiempo, hasta que probablemente en algún período muy remoto nos demos cuenta de que la nueva valoración se ha convertido en el poder predominante dentro de nosotros, y de que sus dosis mínimas, a las que en adelante debemos acostumbrarnos, han establecido en nosotros una nueva naturaleza. — Nietzsche, *Aurora*, 534

Es el hombre de Song al revés: no tirar del brote, sino regar poco y cada día. Y contiene la observación que esta parte lleva tres capítulos rodeando: que el cambio profundo no se hace con una acción grande sino con una pequeña repetida, y que lo grande, hecho de golpe, no cambia nada porque no cabe en una naturaleza. *¿Qué gran acción puede realizarse de una vez?* Ninguna. Es la unidad mínima, dicha por alguien que la despreciaría en cualquier otro contexto.

Y hay un segundo movimiento en el aforismo que es el más fino: *podemos incluso desear seguir viviendo a la vieja manera durante mucho tiempo*. Nietzsche no pide que se rompa con lo viejo; pide que se conviva con ello mientras las dosis hacen su trabajo, y que el cambio se descubra hecho, un día remoto, sin haberlo visto hacerse. Es el progreso invisible de Plutarco, con la misma paciencia y con otra imagen.

Lo que el aforismo esconde

Dos cosas.

La primera es quién lo escribió. Nietzsche vivió a crisis: períodos de trabajo febril y de enfermedad, rupturas, mudanzas, la vida entera reorganizada varias veces alrededor de una revelación. El hombre que recomienda dosis mínimas sin interrupción durante largos períodos no las practicó, o no pudo, y su obra está hecha de los estallidos que el aforismo desaconseja. Este libro no lo dice como reproche —Nietzsche estaba enfermo, y escribió lo que pudo como pudo— sino como advertencia sobre el género: los consejos sobre la constancia los escriben, con frecuencia, los que no la tuvieron, porque son los que la echaron de menos. Hay que tomarlos como lo que son: la descripción de una carencia, exacta precisamente por ser de quien la sufría.

La segunda es la frase *durante largos períodos*. El aforismo la dice de pasada y es donde está el problema entero. Dosis mínimas: bien, se pueden hacer. Sin interrupción: ya se vio que habrá interrupciones y lo que hay que hacer con ellas. Pero *durante largos períodos* es lo que este libro lleva desde el capítulo primero intentando explicar, y Nietzsche lo despacha en

tres palabras. ¿Cuánto es largo? ¿Cómo se sostiene una dosis mínima el día cuarenta y uno, cuando ya no hay revelación que la empuje y todavía no hay naturaleza nueva que la sostenga? El aforismo no lo dice, porque su autor no lo sabía.

Por qué las dosis pequeñas, aun así

Porque el aforismo tiene razón en lo que afirma, aunque calle lo difícil. Y la razón es de aritmética y de curva.

De aritmética: una dosis pequeña cabe cualquier día, incluido el malo, y una grande sólo cabe en los buenos. La suma de dosis pequeñas de todos los días es mayor que la de dosis grandes de los días buenos, porque los días buenos son pocos. Es el capítulo sobre la versión heroica, en cifras.

De curva: la dosis pequeña no cambia de peso con la distancia, porque no pesa. El alivio de no hacer dos minutos es nulo, y no hay con qué competir. La dosis grande, en cambio, pesa lo suficiente para que el alivio de no hacerla gane en el medio segundo, y se aplaza. Nietzsche no tenía la curva; tenía la intuición, y acertó.

Y hay una tercera cosa, que Nietzsche sí dice: que la dosis mínima *establece una nueva naturaleza*. No es que sume; es que cambia al que la toma, poco a poco, sin que lo note. Lo que se repite se vuelve fácil, dijo el volumen anterior de esta serie; y lo que se vuelve fácil deja de necesitar la decisión, que era lo que se agotaba.

Lo que este libro no dice

No dice que la dosis pequeña baste para todo. Hay tareas que no admiten dosis —un examen, una entrega, un parto— y para ésas la dosis pequeña es preparación, no ejecución. Y no dice que Nietzsche haya resuelto nada: ha formulado, con más elegancia que nadie, exactamente el problema que esta parte tiene, y ha puesto la solución en tres palabras que no explica.

Lo utilizable

Dosis mínima, no dosis razonable. La razonable es la del primer día; la mínima es la del día malo. Se fija con el malo.

Convivir con lo viejo. No romper con nada. La dosis trabaja mientras lo demás sigue igual, y el cambio se descubre hecho.

Y no confundir la dosis con el largo período. La dosis se puede hacer hoy; el período es lo que este libro tiene que explicar, y empieza en el capítulo siguiente, con la pregunta que el aforismo esquiva: cuánto es largo.

Capítulo 31

Cuánto dura

Contra la creencia extendida de que los hábitos pueden formarse en 21 días.

Revisión sistemática de 2024

Todo el mundo ha oído un número. Veintiún días. Sesenta y seis. Noventa. Cada uno viene de algún sitio, y ninguno es verdad, y conviene saber de dónde salen y qué dicen los datos, porque *cuánto dura* es la pregunta que el aforismo de Nietzsche esquivó y la que más veces se hace quien está en la meseta.

De dónde salen los números

Veintiún días viene de un libro de divulgación de los años sesenta, escrito por un cirujano plástico, que observó que sus pacientes tardaban unas tres semanas en acostumbrarse a su cara nueva, y lo generalizó. La revisión de 2024 lo dice con esa procedencia y añade que *esta línea temporal propuesta ha sido cuestionada*. No hay ningún estudio detrás.

Sesenta y seis días viene del estudio de 2010 que el capítulo anterior describió: la mediana del tiempo hasta el aplanamiento del automatismo en un grupo de personas con conductas pequeñas. Es una mediana; el rango en ese estudio iba de dieciocho a doscientos cincuenta y cuatro días. Los sesenta y seis se han convertido en un nuevo veintiuno, con la

diferencia de que éste sí tiene un estudio detrás, y el estudio dice que no es un número sino una distribución.

Y lo que la revisión de 2024 encontró al juntar veinte estudios:

> Encontramos que el tiempo hasta la formación del hábito variaba mucho [...] De los cuatro estudios que informaban del tiempo hasta la formación, Keller y otros examinaron la formación de hábitos de alimentación saludable e informaron de que los hábitos se formaban con éxito en una mediana de 59 días (rango: 4 a 335 días). Sin embargo, sólo el 23 % de los participantes incluidos alcanzó el umbral predeterminado. — Revisión sistemática de 2024 sobre formación de hábitos

Y la conclusión: *de dos a cinco meses para que la mayoría de las conductas de salud se vuelvan automáticas*, con una variabilidad individual de cuatro días a casi un año.

Lo que la distribución dice

Que no hay número. Hay una curva con cola larga: unos pocos lo consiguen en días, la mayoría en meses, algunos en casi un año, y muchos —el 77 % en uno de los estudios— no llegan al umbral en el tiempo del estudio. Y esa forma tiene consecuencias prácticas que el número esconde.

La primera es que **cualquier plazo que uno se ponga es probablemente corto.** El que espera los sesenta y seis días y al sesenta y siete no nota nada concluye que ha fallado, y no ha fallado: está en la mitad derecha de una distribución que llega a trescientos treinta y cinco. El número, dicho como promesa, fabrica el desaliento del día sesenta y siete exactamente como el todo o nada fabricaba el del día treinta y uno.

La segunda es que **no llegar es el resultado más frecuente.** No en el sentido de que la mayoría abandone —los estudios no miden eso— sino en el de que la mayoría no alcanza el automatismo completo en el plazo medido. Y eso no es un fallo de la mayoría: es lo que la conducta hace en la gente. Quien lleva cuatro meses con una cosa y todavía tiene que decidir cada día si la hace no es un caso raro; es la mediana.

La pregunta equivocada

Y ahora lo que importa más que los números. *Cuánto tarda en volverse automático* es la pregunta que se hace, y es la pregunta equivocada para casi todo lo que este libro trata.

Los estudios miden conductas que pueden automatizarse: beber un vaso de agua, comer una fruta, pasear diez minutos. Cosas que, repetidas, dejan de exigir decisión, y que uno hace un día sin pensar. Ése es el automatismo, y para esas cosas la pregunta tiene sentido.

Pero **las tareas que importan no se automatizan nunca.** Estudiar no se vuelve automático: cada hora de estudio es una hora en que hay que entender algo nuevo, y entender no es un hábito. Escribir no se vuelve automático: cada página es una página que no existía. Sentarse a meditar, cuidar a alguien, ensayar un instrumento, resolver un problema: todo eso se puede hacer cada día durante veinte años y seguirá exigiendo, cada día, lo que exigía el primero, que es atención. Lo que se automatiza en esas tareas no es la tarea sino el *ponerse*: la hora, el sitio, sacar el material, empezar. Y eso sí; eso es lo que la campana hace, y de eso trata el capítulo treinta y cuatro. Pero el trabajo mismo no se vuelve fácil, y quien espera que se vuelva fácil espera algo que no va a llegar, y abandona cuando comprueba que no llega.

De modo que la respuesta a *cuánto dura* tiene dos partes. Para las conductas pequeñas: meses, con enorme variación, y la mayoría no llega. Para las tareas que importan: **no dura; es así siempre**, y lo único que se puede automatizar es el ponerse.

Lo que este libro no dice

No dice que los datos sean malos. Son los mejores que hay, y su lección —no hay número, hay distribución— es útil. Dice que miden lo que pueden medir, que es lo que se puede automatizar, y que eso deja fuera lo que más importa.

Y no dice que la falta de automatismo sea una mala noticia. Es la na-

turaleza de las tareas que valen: si estudiar se volviera automático, ya no sería estudiar. Lo que hay que quitar no es la dificultad de la tarea sino la de ponerse, y ésa sí se quita.

Lo utilizable

No esperar el número. Ni veintiuno, ni sesenta y seis. Esperar meses, con variación, y contar con no llegar al automatismo completo, porque es lo más frecuente.

Separar el ponerse de la tarea. El ponerse se automatiza con hora y sitio; la tarea no se automatiza nunca. Pedirle al hábito que haga la tarea es pedirle lo que no hace.

Y dejar de preguntar cuándo se volverá fácil. No se volverá. Lo que se vuelve fácil es empezar, y eso basta, porque empezar era lo que se aplazaba.

Queda por mirar de frente lo que nunca se vuelve fácil, y una mujer que enseñaba a estudiantes lo describió con una precisión que la psicología no ha mejorado.

Capítulo 32

Lo que nunca se vuelve fácil

> *Veinte minutos de atención intensa y sin fatiga valen infinitamente más que tres horas de esa aplicación con el ceño fruncido que hace decir, con el sentimiento del deber cumplido: «He trabajado bien.»*
>
> *Simone Weil*

Estudiar, escribir, sentarse. Son las tareas que el capítulo anterior dijo que no se automatizan, y este capítulo es sobre lo que exigen cada vez, que es atención; y sobre una confusión que hace que la atención parezca más cara de lo que es. La describió Simone Weil en unas páginas sobre el uso de los estudios escolares, y es de las cosas más exactas que se han escrito sobre el esfuerzo.

Los músculos

> Se les ve fruncir el ceño, contener la respiración, contraer los músculos. Si al cabo de dos minutos se les pregunta a qué están prestando atención, no pueden responder. No han prestado atención a nada. No han prestado atención. Han contraído sus músculos. — Simone Weil, «Reflexiones sobre el buen uso de los estudios escolares»

Y la definición:

> La atención es un esfuerzo, el mayor de los esfuerzos quizá, pero es un esfuerzo negativo. Por sí mismo no comporta fatiga. Cuando la fatiga se hace sentir, la atención ya casi no es posible, a menos que se esté ya bien ejercitado; entonces vale más abandonarse, buscar una distensión, y un poco más tarde volver a empezar, soltarse y retomarse como se inspira y se espira. — Simone Weil, «Reflexiones sobre el buen uso de los estudios escolares»

Y la frase del epígrafe: veinte minutos de atención intensa y sin fatiga frente a tres horas de ceño fruncido.

Léase lo que Weil separa, porque es la distinción que este capítulo necesita. Hay dos esfuerzos que se llaman igual. Uno es muscular: apretar, fruncir, contener la respiración, *sentir* que se trabaja. Es el que cansa a los dos minutos, y es el que produce la sensación de deber cumplido, porque se nota. El otro es la atención: sostener la mente en una cosa, sin apretar nada, disponible a lo que la cosa dé. Es *negativo* —Weil lo llama así porque consiste en apartar lo demás, no en empujar— y *por sí mismo no comporta fatiga*.

Y de la confusión entre los dos sale una consecuencia práctica exacta: **el esfuerzo que cansa a los dos minutos era muscular, no de atención.** El que se sienta a estudiar y a los diez minutos está agotado no ha atendido diez minutos; ha apretado diez minutos, que es otra cosa, y es lo que produce la creencia de que estudiar es agotador y no se puede sostener.

Por qué nunca se vuelve fácil, y por qué eso no es lo que parece

El capítulo anterior dijo que las tareas que importan no se automatizan porque cada vez exigen atención. Weil añade lo que eso significa: exigen un esfuerzo que no se vuelve más fácil con la práctica, porque no era difícil en el sentido en que lo difícil se facilita. La atención no es un músculo que se fortalezca; es una disposición que se recupera cada vez, *como se inspira y se espira*.

Y eso, que parece una mala noticia, es la contraria. Si la atención fuera

muscular, se agotaría, y las tres horas de ceño serían el máximo. Como no lo es, lo que hay que hacer no es aguantar más sino apretar menos; y apretar menos no se entrena con más horas sino con la observación que Weil pide: darse cuenta, a los dos minutos, de si se está atendiendo o contrayendo.

Es la corrección de escala de este libro en su forma más íntima. La tarea que importa no se vuelve fácil; pero lo que la hacía insoportable no era la tarea sino el músculo que se ponía encima, y ése sí se puede soltar.

Lo que Weil dice y este libro deja fuera

Weil escribe esas páginas para decir que la atención escolar es preparación para la oración, y que por eso ningún esfuerzo de atención se pierde, aunque no resuelva el problema: *jamás, en ningún caso, ningún esfuerzo de atención verdadera se pierde*. Este libro deja fuera la primera parte —la oración— y declara que la segunda es un artículo de fe, no una observación. No se sabe si ningún esfuerzo de atención se pierde; se sabe que muchos parecen perderse, y Weil lo afirma desde un sitio al que este libro no va.

Lo que toma es lo otro: la distinción entre apretar y atender, que se puede comprobar en dos minutos, y la medida de los veinte minutos, que es la mejor dosis pequeña que este libro conoce para lo que no se automatiza.

Lo que este libro no dice

No dice que estudiar no canse. Cansa, y Weil lo dice: cuando la fatiga llega, la atención ya casi no es posible, y hay que soltar. Lo que dice es que la fatiga de los dos minutos no es la de la atención sino la del músculo, y que la de la atención llega mucho después, y que entre las dos hay un tiempo —los veinte minutos— que casi nadie usa porque se agota antes en lo otro.

Y no dice que los veinte minutos sean una regla. Son una observación de una profesora sobre sus alumnos, hace ochenta años; este libro los da

como orden de magnitud, y como recordatorio de que tres horas de ceño no son tres horas.

Lo utilizable

La prueba de los dos minutos. *¿A qué estoy prestando atención?* Si no se puede contestar, no se atendía; se apretaba. Soltar el músculo y volver.

Veinte minutos, no tres horas. La unidad de lo que no se automatiza es corta, porque la atención se recupera y no se acumula. Veinte, soltar, veinte.

Y no contar el ceño como trabajo. *He trabajado bien*, dicho con el sentimiento del deber cumplido, es a menudo la señal de que se ha apretado mucho y atendido poco. Lo que cuenta es lo que quedó entendido, y eso no cansa.

Queda lo que llega cuando el músculo se suelta y la tarea sigue ahí: el aburrimiento, que un hombre rico le confesó a Séneca con una honradez notable.

Capítulo 33

El aburrimiento

No estoy ni enfermo ni sano.

Sereno, a Séneca

Hay un tratado de Séneca que empieza con una carta de otro, y la carta es mejor que el tratado. Anneo Sereno, un amigo joven y bien situado, le escribe para describirle un estado que no sabe nombrar, y le pide que le ponga nombre:

> La posición en que me encuentro más especialmente (pues ¿por qué no habría de decirte la verdad como a un médico?) es la de no estar del todo libre de los vicios que temo y odio, ni tampoco del todo esclavo de ellos: mi estado de ánimo, aunque no es el peor posible, es particularmente descontento y huraño: no estoy ni enfermo ni sano. [...] Te diré lo que me pasa; tú debes encontrar el nombre de la enfermedad.
> — Séneca, *De la tranquilidad del ánimo*, I (carta de Sereno)

Y lo que le pasa, contado a lo largo de la carta, es esto: que quiere la vida sencilla y a la vez le atrae el lujo; que quiere el retiro y a la vez la actividad pública; que empieza cosas y no las sostiene; que ninguna de las dos opciones le parece mal y ninguna le llena; y que este vaivén, sin ser una desgracia, lo desgasta. Sereno describe, con la precisión del que no tiene el diagnóstico, lo que este libro llama el aburrimiento: no la falta de cosas que hacer, sino la falta de una que retenga.

Lo que Séneca le receta

Séneca contesta con un tratado entero, y hay que decir primero lo que tiene de bueno: le pone nombre, le dice que no es grave, y le da un régimen. Y en el régimen hay una pieza que este libro toma entera:

> Tampoco debemos mantener siempre la mente tensa en el mismo tono, sino que a veces hay que relajarla con el juego. [...] Las mentes de los hombres deben tener descanso: se levantan mejores y más vigorosas después del reposo. No debemos forzar cosechas de los campos ricos, pues un curso ininterrumpido de cosechas pesadas agotará pronto su fertilidad, y así también la vivacidad de nuestras mentes será destruida por el trabajo incesante. [...] Hay una gran diferencia entre aflojar la presa sobre una cosa y soltarla. — Séneca, *De la tranquilidad del ánimo*, XVII

Aflojar la presa sobre una cosa y soltarla. Es la distinción de esta parte, entre parar y abandonar, dicha con una mano. Y el consejo de alternar —trabajo y juego, soledad y compañía, y el ejemplo de Asinio Polión, que no atendía a nada después de la hora décima— es la respuesta al aburrimiento que este libro va a desarrollar en el capítulo siguiente: la variedad no está en cambiar de tarea sino en el ritmo dentro de la tarea.

Donde la receta falla

Séneca prescribe variedad a un hombre rico. Sereno puede alternar el retiro con el foro, la casa de campo con Roma, el estudio con el juego, porque tiene todas esas cosas; y el tratado entero supone un lector que puede elegir entre ocupaciones. El lector de este libro tiene, a menudo, una sola tarea que no elige —la asignatura, el oficio, el cuidado— y la receta de cambiar de ciudad cuando una aburre no le sirve, porque la tarea va con él.

Y Séneca no distingue dos aburrimientos que se parecen y no son lo mismo. Está el de Sereno, que es el del que tiene demasiadas opciones y ninguna que retenga: el aburrimiento de la elección, que se trata con

menos opciones. Y está el otro, que Sereno no tiene y el lector sí: el de la única tarea que hay que hacer y que a la hora tercera ya no dice nada. Ése no se trata con variedad de tareas, porque no hay más que una; se trata, si se trata, con variedad *dentro* de la tarea, y de eso Séneca no dice nada porque su lector no lo necesitaba.

Lo que el aburrimiento es, en la tarea

Conviene decirlo con las piezas de este libro, porque tiene una mecánica.

El aburrimiento en la tarea no es cansancio: el cansancio viene después de la atención y el aburrimiento viene en su lugar. No es aversión: se puede estar aburrido de algo que se quiere hacer. Es la sensación de que la tarea, en este tramo, no devuelve nada; y aparece exactamente en la meseta, donde el progreso no se ve, y exactamente en lo que no se automatiza, donde cada tramo cuesta lo mismo que el anterior.

Y tiene dos salidas falsas y una verdadera. Las falsas son las de Sereno: cambiar de tarea, que es abandonar con otro nombre; y apretar, que es el músculo de Weil, y que convierte el aburrimiento en fatiga sin haber atendido. La verdadera es la de Séneca sin su riqueza: **cambiar el ritmo sin cambiar la tarea.** Veinte minutos y soltar. La lectura de lo de ayer antes de seguir, como hacía un novelista con un reloj, del que se hablará dentro de dos capítulos. Alternar dos partes de la misma cosa. La variedad de Séneca, metida dentro de la única tarea que hay.

Lo que este libro no dice

No dice que el aburrimiento sea una señal de que la tarea no es de uno. A veces lo es, y la parte sobre abandonar dará el criterio; pero en la meseta el aburrimiento es la norma, no la señal, y quien lo lee como señal cambia de tarea cada tres semanas. Ni dice que Séneca se equivocara con Sereno: Sereno tenía el aburrimiento de la elección, y para ése la receta de menos opciones y más alternancia es correcta.

Lo que dice es que hay un segundo aburrimiento, el de la tarea única, y que la tradición no lo trató porque escribía para gente que podía cambiar de tarea.

Lo utilizable

Distinguir los dos. ¿Es aburrimiento de tener demasiadas cosas entre las que no se elige, o de una cosa que hay que hacer y no devuelve? El primero se trata quitando; el segundo, con ritmo.

Aflojar sin soltar. La distinción de Séneca. El descanso a la hora décima no es abandonar; es la condición de volver.

Y meter la variedad dentro. No cambiar de tarea: cambiar de tramo, de ritmo, de parte. Es lo que el capítulo siguiente llama alternancia, y lo que una regla monástica del siglo VI organizó con una campana.

Capítulo 34

La alternancia

> *La ociosidad es enemiga del alma. Por eso los hermanos deben ocuparse a ciertas horas en el trabajo manual, y a su vez a horas fijas en la lectura sagrada.*
>
> *Regla de san Benito, 48*

La solución más antigua y más probada al aburrimiento de la tarea única no la dio un filósofo sino una regla monástica del siglo VI, y la dio con un horario. Conviene leerlo, porque es el diseño de alternancia más longevo que existe —se sigue usando— y porque contiene, en su tercer párrafo, el problema que este libro tiene que resolver para quien no vive en un monasterio.

El horario

> La ociosidad es enemiga del alma. Por eso los hermanos deben ocuparse a ciertas horas en el trabajo manual, y a su vez a horas fijas en la lectura sagrada. Para ello pensamos que los tiempos de cada cosa pueden prescribirse como sigue. Desde Pascua hasta las calendas de octubre, cuando salgan de Prima por la mañana, trabajen en lo que sea necesario hasta cerca de la hora cuarta, y desde la hora cuarta hasta cerca de la sexta dedíquense a la lectura. Después de la hora sexta, levantados de la mesa, descansen en sus lechos en perfecto silencio; o si alguno quisiera leer, lea para sí de modo que no moleste a nadie. Dígase Nona

> algo temprano, a mitad de la hora octava, y vuelvan a hacer el trabajo que haya que hacer hasta Vísperas. — Regla de san Benito, 48

Y en invierno el orden se invierte: lectura hasta la hora segunda, trabajo hasta Nona. En Cuaresma, lectura hasta la tercera, trabajo hasta la décima, y a cada uno un libro de la biblioteca *que leerán de principio a fin*. Los domingos, lectura; y al que no pueda o no quiera leer, *dénle algún trabajo que hacer para que no esté ocioso*.

Léase lo que hace la Regla, porque es exactamente lo que Séneca recetaba a Sereno y lo que Sereno no podía organizar solo: **alterna dos tareas distintas dentro de un solo día, con horas fijas, y cambia el reparto con las estaciones.** El monje no elige cuándo trabaja ni cuándo lee; la hora lo elige. Y las dos tareas se alivian mutuamente: las manos descansan mientras se lee, la cabeza mientras se trabaja. Es la variedad de Séneca, metida dentro de una vida que no tiene otra.

Por qué funciona

Por dos cosas, y la segunda es el problema.

La primera es la alternancia misma. El aburrimiento de la tarea única viene de que la tarea, en su tramo tercero, no devuelve nada; y la alternancia corta el tramo antes de que llegue a eso, y lo sustituye por otro tramo de otra cosa, que devuelve porque es nueva. No hace falta cambiar de vida ni de ciudad, como Sereno; hace falta cambiar de tarea a la hora cuarta. Y hay algo que la psicología del aprendizaje ha encontrado en las últimas décadas y que este libro conoce por descripción: que alternar materias en una misma sesión de estudio, en lugar de agotar una y pasar a la siguiente, produce peor sensación de aprendizaje y mejor aprendizaje medido después. La alternancia no sólo alivia; rinde más, aunque se sienta peor. Es una de las dificultades que la literatura llama deseables, y este libro lo da con la cautela de no haber leído los estudios en copia citable.

La segunda es que **otro toca la campana.** El monje no decide a la hora cuarta si sigue trabajando o pasa a leer; suena Tercia, y se pasa. La Regla lo dice con precisión en el párrafo de invierno: *a la primera señal para la hora*

de Nona, dejen todos su trabajo y manténganse dispuestos para el sonido de la segunda señal. Toda la decisión —cuándo parar, cuándo cambiar, cuándo volver— está fuera del monje, en una campana que toca alguien que no es él. Y ésa es la razón profunda por la que el horario benedictino lleva quince siglos funcionando: no pide a nadie que decida nada.

El problema del que está solo

Y ahí está lo que este libro tiene que resolver. El lector de este libro no tiene campana. Tiene una sola tarea, o varias, y nadie que le diga a qué hora se pasa de una a otra; y por tanto, cada cambio es una decisión, y cada decisión es un medio segundo, y en cada medio segundo cabe la segunda flecha. El monje alterna sin decidir; el que está solo tiene que decidir cada vez, y decidir es lo que se agota.

De modo que la alternancia, que resuelve el aburrimiento, crea el problema de la campana, y ése es el capítulo siguiente. Aquí basta con dejar establecido lo que la Regla demuestra: que la monotonía no se reduce por intensidad —más horas de lo mismo— sino por alternancia, y que la alternancia sostenida necesita algo externo que la marque.

Lo que este libro toma y lo que no

Toma la alternancia con horas fijas y el reparto por estaciones, que es la observación de que el mismo horario no vale todo el año, y que el mismo suelo tampoco. Toma la lectura *de principio a fin* de un libro asignado, que es la unidad de la tarea larga: un libro entero, no un montón de principios. Y toma el domingo distinto, que es el techo del que se hablará más adelante.

No toma la ociosidad como enemiga del alma, que es la doctrina que este libro lleva tres partes desmontando: el que no hace nada un rato no está en peligro, y la Regla misma manda descansar *en perfecto silencio* después de comer. Y no toma la vigilancia: los seniores que recorren el monasterio para ver que ningún hermano pierda el tiempo son el testigo convertido en

guardia, y este libro va a proponer el testigo de otra manera, en su capítulo treinta y cinco.

Lo utilizable

Dos tareas, no una. Si hay una sola cosa que hacer, partirla en dos de naturaleza distinta —leer y escribir, entender y practicar, la parte con las manos y la parte con la cabeza— y alternarlas por horas, no por agotamiento.

Cambiar por hora, no por ganas. La hora cuarta, no *cuando me canse*. Cuando se cansa uno ya es tarde, y la decisión de cambiar en ese estado es la peor posible.

Y saber que falta la campana. La alternancia funciona; lo que no funciona es decidirla cada vez. Eso es lo siguiente.

Capítulo 35

La campana

> *Escribir con el reloj delante, y exigirme 250 palabras cada cuarto de hora.*
>
> *Trollope*

Anthony Trollope escribió cuarenta y siete novelas mientras trabajaba en Correos, y cuando contó cómo lo había hecho, la confesión le costó la reputación. Conviene leer la confesión, porque es el diseño más honrado de una campana propia que ha dejado la literatura, y porque el escándalo que produjo dice mucho de por qué la gente no se pone campana.

Las cinco y media

> Era mi costumbre estar en mi mesa cada mañana a las cinco y media; y era también mi costumbre no tener conmigo ninguna misericordia. Un viejo mozo de cuadra, cuyo trabajo era llamarme, y al que pagaba cinco libras al año extra por ese servicio, no tenía tampoco ninguna misericordia. En todos aquellos años en Waltham Cross no llegó una sola vez tarde con el café que era su deber traerme. No sé si no debería sentir que le debo a él más que a nadie por el éxito que he tenido. Empezando a esa hora podía completar mi trabajo literario antes de vestirme para el desayuno. — Trollope, *Autobiografía*, XV

Y el reloj:

> Todos los que han vivido como hombres de letras —trabajando a diario como jornaleros literarios— estarán de acuerdo conmigo en que tres horas al día producirán tanto como un hombre debería escribir. Pero entonces debe haberse entrenado de tal modo que sea capaz de trabajar de continuo durante esas tres horas [...]. Se había convertido en mi costumbre —y sigue siéndolo, aunque últimamente me he vuelto algo indulgente conmigo— escribir con el reloj delante, y exigirme 250 palabras cada cuarto de hora. He encontrado que las 250 palabras han venido con tanta regularidad como andaba mi reloj. — Trollope, *Autobiografía*, XV

Y en otro sitio del libro, sobre una novela escrita en un barco: *hecha día a día —con la interrupción de un día de enfermedad— durante ocho semanas, a razón de 66 páginas de manuscrito por semana, cada página con 250 palabras. Cada palabra fue contada.* Y a continuación: *A veces se me ha ridiculizado por los detalles metódicos de mi negocio.*

El escándalo

Cuando la *Autobiografía* se publicó, en 1883, un año después de su muerte, el reloj sobre la mesa hundió su reputación durante décadas. Se creía que un arte no podía tener reloj; que la inspiración no venía a cuartos de hora; que un novelista que contaba las palabras era un fabricante y no un artista. Trollope lo sabía —*se me ha ridiculizado*— y lo publicó igual, porque era verdad, y porque las cuarenta y siete novelas estaban ahí.

Este libro lo pone aquí porque el escándalo es exactamente el prejuicio que impide a la mayoría ponerse campana: la idea de que lo que importa se hace con ganas y no con reloj, y que ponerle reloj lo rebaja. Trollope demostró lo contrario con la única prueba que vale, que es la obra; y la obra no es peor por el reloj. Es más, y es igual.

Lo que la campana hace

Sustituye a la decisión. Es lo que el capítulo anterior dejó pendiente. El monje no decide cuándo pasa de trabajar a leer; suena Tercia. Trollope

no decide cuándo escribe; son las cinco y media y hay café. Y no decide cuánto; son 250 palabras y el reloj marca el cuarto. Toda la decisión está tomada de antemano, lejos del momento, por alguien —él mismo, años antes— que la tomó una vez y no la revisa. Es Aristóteles y sus cosquillas de antemano, convertido en un mozo de cuadra con cinco libras al año.

Y sustituir a la decisión es lo importante, porque la decisión es lo que se agota. La parte anterior lo dijo: no hay una voluntad débil sino preferencias que cambian con la distancia, y el remedio es decidir lejos y atar. La campana es el atado. A las cinco y media, Trollope no tiene que preferir escribir a dormir; tiene que levantarse, porque hay café, y el café lo trae otro.

Y sustituye a la inspiración. *Las 250 palabras han venido con tanta regularidad como andaba mi reloj.* No es que Trollope tuviera inspiración a cuartos de hora; es que descubrió que, sentado con el reloj, las palabras venían, y que la inspiración era en gran parte el nombre de estar sentado. Es lo que Weil decía de la atención: no se convoca apretando; se recibe estando.

Quién pagaba

Este libro se comprometió a contar las horas con quién, y Trollope, con una honradez rara, lo cuenta él mismo: un mozo de cuadra que se levantaba antes que él, y al que atribuye más mérito que a nadie por su éxito. Y lo que no cuenta, porque no lo veía: una casa con criados, un caballo para cazar dos veces por semana, un sueldo de Correos que hacía que las novelas no fueran la comida, y una mujer que llevaba la casa mientras él estaba en la mesa de cinco y media a ocho y media. Las tres horas de Trollope eran las tres horas de una casa entera; y eso no quita nada al reloj, pero pone la escala: quien quiera copiar las tres horas tiene que saber de quién eran antes.

Y hay una segunda cosa: **tres horas.** No dieciséis, como Plinio. Trollope dice que tres horas al día producen todo lo que un hombre debería escribir, y que el resto del día era Correos, caza, el club y la familia. Es la medida

más honrada de un prolífico que este libro conoce: no la vida entera puesta en la obra, sino tres horas con reloj y el resto sin él.

La campana del que está solo

El lector de este libro no tiene mozo de cuadra. Pero la campana de Trollope tiene tres piezas que se pueden copiar sin él.

La hora. Fija, la misma, antes de lo demás. No *cuando pueda*; a las cinco y media, o a las siete, o a las diez de la noche; lo que sea, pero lo mismo. La hora fija es lo que quita la decisión, porque a esa hora no hay que decidir si toca: toca.

El reloj sobre la mesa. No como látigo sino como campana: el cuarto de hora que pasa marca el tramo, y el tramo tiene su unidad. Trollope leía media hora lo de ayer antes de escribir —*para captar el tono*— y luego contaba. La lectura de lo de ayer es la alternancia dentro de la tarea; el cuarto de hora es la unidad; y las dos cosas las marca el reloj, no las ganas.

Y algo que llegue de fuera. El café. Lo que hace que la hora no dependa de acordarse: una alarma, alguien que lo sabe, un sitio que a esa hora sólo sirve para eso. Es la señal que James no tenía y que el campo necesita para no olvidarse.

Lo que este libro no dice

No dice que todo el mundo tenga que escribir a las cinco y media, ni que las 250 palabras sean una medida para nadie más que Trollope. Dice que la estructura —hora fija, unidad marcada por el reloj, señal de fuera— es lo que sustituye a la decisión, y que la decisión es lo que se agota. Y no dice que el reloj rebaje nada: las cuarenta y siete novelas están ahí, y el escándalo se ha pasado.

Lo utilizable

Una hora fija. La misma cada día. Es la campana, y quita el medio segundo entero, porque a esa hora no hay nada que decidir.

El reloj como tramo, no como látigo. Cuartos de hora, o los veinte minutos de Weil; y lo de ayer antes de seguir.

Y una señal que no dependa de uno. Café, alarma, sitio, persona. Lo que haga que la hora suene aunque uno no se acuerde.

Queda la señal más fuerte de todas, que no es un reloj sino alguien, y sobre eso Franklin montó un club con reglas.

Capítulo 36

Ante alguien

> *Las reglas que redacté exigían que cada miembro, por turno, presentara una o más cuestiones sobre cualquier punto de moral, política o filosofía natural, para ser discutidas por la compañía; y una vez cada tres meses presentara y leyera un ensayo escrito por él.*
>
> *Franklin*

La diligencia es social. Es la afirmación más práctica de este libro y la que más contradice el retrato del genio solitario: lo que se hace con alguien delante se sostiene; lo que se decide a solas se negocia. Y el que mejor lo entendió, y lo convirtió en un dispositivo con reglas, fue un impresor de veintiún años en Filadelfia.

La Junta

> Debería haber mencionado antes que, en el otoño del año anterior, había formado con la mayoría de mis conocidos ingeniosos un club de mejora mutua, que se llamaba la Junta; nos reuníamos los viernes por la noche. Las reglas que redacté exigían que cada miembro, por turno, presentara una o más cuestiones sobre cualquier punto de moral, política o filosofía natural, para ser discutidas por la compañía; y una vez cada tres meses presentara y leyera un ensayo escrito por él, sobre cualquier tema que quisiera. Nuestros debates debían estar bajo

> la dirección de un presidente, y conducirse con el espíritu sincero de la búsqueda de la verdad, sin afición a la disputa ni deseo de victoria; y, para evitar el acaloramiento, todas las expresiones de rotundidad en las opiniones, o la contradicción directa, fueron al cabo de un tiempo declaradas contrabando, y prohibidas bajo pequeñas multas pecuniarias.
> — Franklin, *Autobiografía*

Léase el diseño, porque es completo. Una hora fija —los viernes por la noche—, que es la campana. Una unidad —una cuestión por turno, un ensayo cada tres meses—, que es lo que cada uno tiene que traer, y que por tanto tiene que haber hecho. Y alguien delante: los demás, que van a ver si lo trajo. Franklin no confió en su propia diligencia para escribir ensayos; confió en que un viernes cada tres meses habría diez personas esperando el suyo. Y la Junta duró cuarenta años.

Por qué funciona

Por lo que este libro ha ido reuniendo y aquí se junta.

La decisión de escribir el ensayo la toma Franklin el día que redacta las reglas, lejos del momento, con la fuerza del primer día; y la ata con la única atadura que no se puede deshacer a solas: otros la conocen. Es Aristóteles, es Trollope, es el compromiso anunciado del capítulo veinte —la hora, no el nombre: no *voy a ser ensayista*, sino *un ensayo cada tres meses, el viernes*—. Y el ensayo de 2025 sobre los compromisos, ya citado, da la mecánica: el compromiso impone un coste al incumplimiento, y cuando es público, el coste es que se vea.

Pero hay algo más que el coste, y es lo que Franklin capta con su regla contra la disputa. El testigo no es un vigilante: es alguien que espera algo de uno, y esperar algo de alguien es lo que más sostiene una tarea, más que cualquier castigo. El que sabe que el viernes diez personas van a oír su ensayo no escribe por miedo a la multa; escribe porque hay diez personas que lo van a oír, y eso convierte la tarea en algo que es para alguien. De eso trata el capítulo siguiente.

Lo que la Junta no era

Hay que decirlo: era también una red de negocios. Franklin lo cuenta unas páginas después: de la Junta salieron sus primeros clientes, la biblioteca por suscripción, y buena parte de su carrera. El club de mejora mutua era también un club de mejora de Franklin. Y los clubes seleccionan: los que se apuntan a un club de ensayos son los que ya escriben ensayos, y el diseño funciona con ellos y no dice nada de los que no se apuntarían.

Este libro lo señala para no vender la Junta como remedio universal. Lo que toma no es el club sino la estructura, que se puede copiar a escala de dos personas: alguien que espera algo concreto de uno, en una fecha, y que lo va a ver.

El testigo, diseñado

Conviene decir cómo se diseña, porque el testigo que aparece solo —el jefe, el examen— ya lo tiene todo el mundo y no sirve para lo que nadie pide.

Uno basta. No hace falta un club. Una persona que sepa que el martes uno le va a mandar la página, o le va a contar qué hizo, o le va a preguntar qué hizo ella. La Junta de dos existe, y funciona por lo mismo.

Concreto y con fecha. No *me apoyas en mi proyecto*, sino *el viernes te mando esto*. Lo que se espera tiene que ser una cosa que se pueda ver, y un día en que se vea. Es la hora y no el nombre, otra vez.

Y mutuo, si se puede. La Junta era de mejora *mutua*: cada uno traía algo. El testigo que también tiene que traer algo es más fuerte que el que sólo espera, porque el intercambio hace que faltar cueste a los dos, y porque uno se convierte en el testigo del otro, y ser testigo sostiene tanto como tenerlo.

Lo que este libro no dice

No dice que el testigo sea una muleta para débiles. Es la forma en que la mayor parte de la gente ha sostenido siempre casi todo: el trabajo tiene compañeros, el estudio tiene clase, el oficio tiene taller. Lo raro es la tarea solitaria, y lo raro es lo que falla. Diseñar un testigo para ella no es debilidad; es devolverle lo que las demás tareas tienen por defecto.

Y no dice que el testigo sustituya al hacer. Franklin escribió los ensayos; los viernes sólo hicieron que los escribiera.

Lo utilizable

Una persona, una cosa, una fecha. *El viernes te mando esto.* Es la Junta reducida a su mínimo, y es lo que este libro llama diseñar el testigo.

Mutuo. Pedirle al otro lo mismo. El intercambio sostiene a los dos y convierte a cada uno en campana del otro.

Y sin disputa. La regla de Franklin: el testigo no juzga; recibe. Lo que se lleva el viernes se lee, no se corrige. La corrección ya tuvo su libro en esta serie.

Queda lo que el testigo tiene de más profundo, y que un monje de novela le dijo a una señora que soñaba con cuidar enfermos.

Capítulo 37

Para quién

> *El amor activo es una cosa dura y terrible comparado con el amor en sueños.*
>
> *Zósima, en* Los hermanos Karamázov

Hay una escena en la novela de Dostoievski en que una señora rica le cuenta a un monje anciano que sueña con dejarlo todo y hacerse hermana de la caridad, y que en sus sueños se ve lavando heridas, y que se siente *llena de fuerza para vencer todos los obstáculos*. Y luego confiesa lo que teme:

> «Sí. Pero ¿podría soportar esa vida mucho tiempo?», siguió la señora con fervor, casi frenética. «Ésa es la cuestión principal, ésa es mi cuestión más angustiosa. Cierro los ojos y me pregunto: "¿Perseverarías mucho en ese camino? ¿Y si el enfermo cuyas heridas lavas no te recibiera con gratitud, sino que te fastidiara con sus caprichos, sin valorar ni notar tus servicios caritativos, y empezara a insultarte y a darte órdenes groseramente, y a quejarse de ti a los superiores —lo que ocurre a menudo cuando la gente sufre mucho—, ¿qué entonces? ¿Perseverarías en tu amor, o no?" Y, sabe usted, llegué con horror a la conclusión de que, si algo pudiera disipar mi amor a la humanidad, sería la ingratitud. En suma, soy una sirvienta a sueldo, espero mi pago enseguida: es decir, elogio, y el pago del amor con amor.» — Dostoievski, *Los hermanos Karamázov*, II 4

Y el monje le contesta:

> «Lamento no poder decirle nada más consolador, pues el amor activo es una cosa dura y terrible comparado con el amor en sueños. El amor en sueños está ávido de acción inmediata, rápidamente realizada y a la vista de todos. Los hombres darán incluso su vida con tal de que la prueba no dure mucho sino que termine pronto, con todos mirando y aplaudiendo como en un escenario. Pero el amor activo es trabajo y fortaleza, y para algunos quizá una ciencia completa.» — Dostoievski, *Los hermanos Karamázov*, II 4

Lo que la señora sabe

La señora no es tonta, y el monje no la trata como tal. Ha hecho el diagnóstico entero: sabe que el sueño es fuerte y que la vida no; sabe que lo que la sostendría sería la gratitud y que la gratitud no va a venir; y sabe, con una precisión que asusta, que *espera su pago enseguida*. Es la aritmética de esta parte dicha por una mujer en una celda: la tarea que devuelve se sostiene, y la que no devuelve —la tarea de martes, el cuidado del enfermo que insulta— no, porque el que la hace *es una sirvienta a sueldo* y el sueldo no llega.

Y el monje le da un diagnóstico más, que es el que este capítulo necesita: **el sueño del gran servicio mata el pequeño.** *El amor en sueños está ávido de acción inmediata, rápidamente realizada y a la vista de todos.* Es la versión heroica, en su forma más generosa: la imagen de uno mismo salvando, con público, en poco tiempo. Y esa imagen es lo que hace imposible el cuidado real, que es lento, sin público y sin final. La señora no puede cuidar a un enfermo porque sueña con cuidar a la humanidad.

Lo que el monje receta, y por qué es el «persiste» de siempre

Zósima le dice, en otra parte de la conversación, que lo haga igual: *esfuércese en amar a su prójimo activa e infatigablemente*, y que la certeza

vendrá con la práctica, y que *esto ha sido probado*. Es el *persiste* de todas las tradiciones, y este libro lo ha dicho ya: no funciona como instrucción, porque persistir es exactamente lo que la señora no puede hacer, y decírselo no le da con qué.

Lo nuevo no es la receta sino el diagnóstico, y el diagnóstico contiene la pista. La señora dice *soy una sirvienta a sueldo*; y una sirvienta a sueldo trabaja si hay sueldo. El sueldo que ella espera —gratitud, elogio, amor devuelto— no va a venir del enfermo. Pero hay otro sueldo que la escena no menciona y que este libro sí: **el trabajo que es para alguien concreto se sostiene aunque ese alguien no lo agradezca**, no porque el que lo hace sea un santo, sino porque *para alguien* es una razón que no depende del ánimo. La señora quiere cuidar a la humanidad, y la humanidad no está en la habitación. Si quisiera cuidar a un enfermo, con nombre, en esta cama, tendría delante la única razón que aguanta un martes: que él está ahí y la necesita hoy, le dé las gracias o no.

Para quién

Es la pregunta que este capítulo pone en el centro, y hay que decir por qué libera más que ninguna otra.

Todas las razones para volver a una tarea que este libro ha dado —la unidad, la hora, el testigo— son de mecánica: hacen que volver cueste menos. *Para quién* es de otra clase: hace que volver *tenga sentido*, y el sentido, a diferencia de la mecánica, no se agota con el uso. El que escribe para alguien concreto —no para el público, que es la humanidad de la señora, sino para una persona que va a leer esto y a la que le importa— vuelve a la página por esa persona, y esa persona está ahí el día cuarenta y uno igual que el primero. El que estudia para poder hacer algo por alguien con nombre tiene una razón que no depende de la meseta. El que cuida a éste, y no a la humanidad, tiene delante lo único que la señora no tenía: una cara.

Y la condición es que sea concreto. *Para la humanidad*, *para el mundo*, *para los que vendrán*: todo eso es el amor en sueños, y Zósima dice lo que

hace. *Para éste*, con nombre, en esta cama, esta tarde: eso es el amor activo, y es *trabajo y fortaleza*, y se puede hacer sin gratitud porque no se hacía por ella.

Lo que este libro no dice

No dice que toda tarea tenga un para quién. Hay tareas que son de uno y para uno —el estudio que no salva a nadie, la página que nadie pidió— y para ésas el capítulo no vale, y las partes siguientes dirán lo que valga. Tampoco dice que el para quién sea una técnica: no se inventa un destinatario para motivarse, porque el inventado es el amor en sueños con otro nombre. Se encuentra al que hay, si lo hay.

Y no dice que Zósima se equivoque en *persiste*. Es lo que hay que hacer. Lo que este capítulo añade es con qué: con alguien delante, con nombre, que es lo que Franklin tenía los viernes y la señora no tenía en sus sueños.

Lo utilizable

Preguntar para quién. Con nombre. Si la respuesta es *para todos* o *para nadie*, la tarea no tiene el sostén que este capítulo describe, y hay que buscarle otro.

No esperar el sueldo. La señora lo sabía: si se espera el pago enseguida, el pago no viene y la tarea se cae. El para quién concreto no paga; sostiene, que es otra cosa.

Y sospechar del gran servicio. Cuando la imagen de uno mismo cuidando, salvando, ayudando, sea grande y con público, es el amor en sueños. El pequeño no tiene público, y es el que dura.

Queda ver el pequeño en su forma más pura, en un mozo que sostenía las piernas de un moribundo cada noche y no lo contaba como esfuerzo.

Capítulo 38

El cuidado como modelo

> *«¿Qué es un poco de molestia? Es un caso de enfermedad el suyo, señor.»*
>
> *Guerásim, en* La muerte de Iván Ilich

Hay un personaje de Tolstói que esta serie ha usado una vez y que vuelve aquí una sola vez más, porque es el retrato más exacto que conoce este libro del esfuerzo sin progreso, sin fin y sin obra. Guerásim es el mozo de la casa de Iván Ilich, un juez que se muere despacio, y su trabajo es vaciar el orinal, levantarlo del sillón, y sostenerle las piernas en alto por las noches, porque así le duele menos.

La escena

> «Me temo que esto es muy desagradable para usted. Tiene que perdonarme. No puedo evitarlo.» «¡Pero, señor, por Dios!» Y los ojos de Guerásim brillaron, y mostró sus dientes blancos y jóvenes en una sonrisa. «¿Qué es un poco de molestia? Es un caso de enfermedad el suyo, señor.» Y con sus brazos hábiles y fuertes cumplió su tarea habitual, y salió, pisando ligero. Y cinco minutos después, pisando igual de ligero, volvió. — Tolstói, *La muerte de Iván Ilich*, VII

Y luego el sillón, y las piernas:

> Guerásim cogió la silla, y sin dejar que golpeara, la puso suavemente en el suelo justo en el sitio, y levantó las piernas de Iván Ilich sobre ella. Le pareció a Iván Ilich que estaba mejor justo en el momento en que Guerásim le levantó las piernas más alto. — Tolstói, *La muerte de Iván Ilich*, VII

Y lo que Iván Ilich ve en él, que es lo que Tolstói quiere que veamos: que Guerásim es el único de la casa que no finge, que hace lo que hay que hacer sin que le pese, y *esperaba que para él también alguien estuviera dispuesto a tomarse la misma molestia cuando le llegara su hora*.

Lo que Guerásim hace, medido con este libro

Nada de lo que la literatura de la diligencia elogia. No progresa: el enfermo no mejora, y cada noche las piernas pesan lo mismo. No termina: la tarea acaba cuando Iván Ilich muere, y eso no es terminar nada. No produce obra: no queda nada hecho, ni una página, ni un campo, ni un edificio; queda un hombre que murió un poco mejor acompañado. Y sin embargo es, en toda la novela y en casi todas las vidas, el esfuerzo más sostenido que hay: cada noche, durante semanas, las piernas en alto, *pisando ligero*, sin faltar.

Y tiene todo lo que esta parte ha encontrado. Tiene hora: la noche, cuando el enfermo lo llama. Tiene unidad: el orinal, el sillón, las piernas; tareas bajas, en el sentido de Śāntideva, y hechas *sin esfuerzo, con cuidado de no apretarle*. Tiene testigo: el enfermo mismo, que lo ve y lo necesita. Y tiene para quién, con nombre, en esta cama: *es un caso de enfermedad el suyo, señor*. Es la Junta de dos, el amor activo de Zósima, la campana de la noche; y Guerásim no lo llama nada, porque no sabe que es diligencia. Es su tarea habitual.

Por qué el cuidado no se cuenta

Porque no produce obra, y la diligencia se mide por obra. El capítulo sobre la constancia invisible lo dijo: se cuentan los dos proyectos abando-

nados y no las treinta cosas sostenidas, y las treinta son casi todas cuidado —de alguien, de una casa, de un cuerpo, de un animal—. Guerásim no aparecería en ninguna biografía de hombres diligentes, y sin embargo lo que hace es exactamente lo que este libro llama la mano que vuelve mañana: sin épica, sin ganas especiales, sin que haya pasado nada entre medias, coger otra vez las piernas.

De modo que **los esfuerzos más sostenidos de cualquier vida son cuidados, y no se cuentan como diligencia porque no producen obra.** Y eso tiene una consecuencia práctica para todo lo demás: si se quiere saber cómo se sostiene algo, hay que mirar cómo se sostiene el cuidado, que es lo único que casi todo el mundo sostiene. Y el cuidado se sostiene por lo que Guerásim tiene: hora, unidad baja, alguien delante con nombre, y ninguna expectativa de progreso ni de obra. Es el modelo, y es al revés del modelo heroico en cada pieza.

Donde Tolstói hace trampa

Hay que decirlo, porque Guerásim es demasiado bueno. Tolstói lo hace santo campesino: sano, fuerte, alegre, *pisando ligero*, sin cansarse nunca, sin un solo momento de asco o de hartura. Y el cuidado no es así. El cuidado cansa, y se cuenta sucio: hay noches en que las piernas pesan, y el enfermo insulta —la señora de Zósima lo sabía—, y el que cuida no sonríe con dientes blancos sino que aguanta con la cara que tiene. Guerásim es el cuidado sin su coste, y este libro, que se ha comprometido a contar las horas con su precio, no puede tomarlo entero.

Lo que toma es la estructura, que vale con el coste puesto: la tarea baja, cada noche, para éste, sin progreso ni obra. Y añade lo que Tolstói quitó: que se hace cansado, y que cansado sigue siendo lo que es. El cuidado real no es Guerásim; es alguien que se parece a Guerásim los días buenos y que los malos sostiene las piernas igual, sin sonrisa, y eso vale lo mismo.

Lo que este libro no dice

No dice que toda tarea deba parecerse al cuidado. Hay tareas que producen obra y se miden por ella, y la parte sobre terminar es sobre ésas. Dice que el cuidado es el modelo de cómo se sostiene lo que no produce obra, y que ese modelo es el que la literatura de la diligencia no tiene, porque la escribieron los que hacían obra y tenían quien les sostuviera las piernas.

Y no dice que Guerásim sea feliz en su tarea. Tolstói lo sugiere; este libro no lo sabe. Lo que sabe es que vuelve cada noche, y que eso, medido, es todo lo que este libro pide.

Lo utilizable

Mirar el cuidado que uno ya sostiene. Casi todo el mundo tiene un Guerásim dentro para alguien: un hijo, un padre, un animal, una casa. Ahí está la facultad funcionando, y de ahí se copia.

Copiar la estructura, no la sonrisa. Hora, tarea baja, alguien con nombre, sin expectativa de obra. La sonrisa es de Tolstói; el resto es de cualquiera.

Y contarlo. Cuando se haga la cuenta de la constancia, el cuidado entra. Es la mayor parte de lo que se sostiene, y no aparece en ninguna lista porque nadie lo llama nada.

Queda lo que sí produce obra y tiene una tiranía propia: la obra cuyo fruto no se verá.

Capítulo 39

El fruto que no se verá

Planta árboles que aprovechen a otra edad.
Cecilio Estacio, citado por Cicerón

Hay una tarea que tiene obra y no tiene fruto para el que la hace: la que se termina después de él. Plantar un árbol lento, enseñar a alguien que lo usará dentro de veinte años, poner un cimiento. Y hay una versión menor y más frecuente de lo mismo: la tarea cuyo fruto llega tan tarde que, a la escala del martes, es como si no llegara. Cicerón y Hipócrates tienen sobre esto dos frases célebres, y las dos se leen mal.

El plantador de Catón

En su diálogo sobre la vejez, Cicerón pone en boca de Catón el Viejo un elogio de los campesinos que siguen trabajando de viejos, y cita un verso de comedia:

> Planta árboles que aprovechen a otra edad. — Cecilio Estacio, en Cicerón, *De la vejez*, VII

Y Catón añade que el labrador, por viejo que sea, no duda en responder a quien le pregunta para quién siembra: *para los dioses inmortales, que quisieron que yo no sólo recibiera estas cosas de mis mayores, sino que también las transmitiera a los que vengan.*

Es el argumento del fruto que no se verá en su forma más noble: se planta para otro, y la razón es la cadena —recibí, transmito—. Y este libro lo toma, con una corrección de escala que hay que hacer porque es donde el argumento se rompe para un martes: **el plantador de Catón es un terrateniente.** Tiene tierra, tiene años, tiene quien le sostenga mientras planta, y tiene la certeza de que alguien heredará. El que planta en un martes no tiene ninguna de esas cosas; tiene una hora, y un fruto que no sabe si alguien recogerá, y ni siquiera si habrá árbol.

La vida breve, el arte largo

La otra frase es el primer aforismo de Hipócrates, y es de los textos más citados de la historia:

> La vida es breve, y el arte largo; la ocasión fugaz; la experiencia peligrosa, y la decisión difícil. El médico no sólo debe estar preparado para hacer él mismo lo correcto, sino también para hacer que el paciente, los asistentes y las circunstancias cooperen. — Hipócrates, *Aforismos*, I 1

Se lee como urgencia: la vida es corta, date prisa. Y no es eso. Léase la segunda mitad, que nadie cita: la ocasión es fugaz, la experiencia peligrosa, la decisión difícil, y hay que hacer que el paciente y los asistentes cooperen. Es una nota sobre lo difícil del oficio médico, no sobre la brevedad de la vida: dice que el arte tarda más en aprenderse de lo que una vida da, y que por tanto nadie lo termina, y que hay que trabajar con eso. Es Séneca sobre la obra larga —*toda la vida en aprender a vivir*— dicho por un médico sobre la medicina: **el arte no se acaba en una vida, y el que lo practica lo practica sabiendo que no va a verlo entero.**

Las dos frases dicen, entonces, lo mismo desde dos lados: el fruto de lo que se hace no se verá, ni el árbol de Catón ni el arte de Hipócrates. Y las dos se han usado como consuelo o como látigo, y no son ninguna de las dos cosas: son descripciones de una clase de tarea.

Lo que esa clase de tarea pide

Aquí hay que ser preciso, porque el fruto que no se verá es la tentación más fuerte de esta parte: la de sostener una tarea con un horizonte grande. *Lo hago para los que vendrán. El arte es largo.* Y este libro ya dijo lo que los argumentos grandes hacen: funcionan una vez.

De modo que el horizonte no sostiene el martes. Lo que sostiene el martes es lo de siempre —la hora, la unidad, alguien—, y el horizonte hace otra cosa, que hay que separar: **decide la dirección.** El plantador de Catón no planta cada mañana pensando en los dioses inmortales; planta porque es la hora de plantar. Pero decidió qué plantar, y dónde, y que fuera un árbol lento y no una col, con el horizonte delante. Y ésa es la división que este libro propone para todo lo que no da fruto a la vista: **el horizonte es para la mañana, y la unidad para la tarde.** Por la mañana —o una vez al mes, o una vez al año— se mira lejos y se decide la dirección; el resto del tiempo se mira la unidad de hoy, que no necesita horizonte porque no lo vería.

Quien invierte el reparto —mirar el horizonte cada tarde para sostener la unidad— se agota, porque el horizonte no pesa a la escala de la tarde, y lo que no pesa no sostiene. Y quien no lo mira nunca planta coles.

Lo que este libro no dice

No dice que el fruto que no se verá sea una razón para hacer las cosas. Es una descripción de cómo son algunas, y para ésas la razón está en otro sitio: en el para quién, que a veces es alguien que todavía no existe, y en la hora, que existe siempre. Y no dice que el horizonte de Catón esté al alcance de cualquiera. El terrateniente lo tenía; el que planta un martes lo construye con lo que hay, que es menos, y con menos se decide la dirección igual.

Tampoco dice que Hipócrates consuele. Su aforismo dice que el arte no se termina, y eso, a quien quería terminarlo, no lo consuela. Lo que hace es quitarle la expectativa, y sin la expectativa la tarea pesa lo que pesa

y no lo que pesaba con ella encima.

Lo utilizable

El horizonte una vez, la unidad cada día. Mirar lejos para decidir qué; mirar cerca para hacerlo. No al revés.

No usar el fruto como combustible. *Para los que vendrán* funciona una vez. La hora funciona todos los días.

Y aceptar que el arte es largo. No se va a ver entero. Eso no es una pérdida; es la forma de las cosas que valen, y saberlo quita el peso de esperar verlas.

Queda decir, sin épica, qué es lo que sostiene; y resulta que las últimas palabras de una tradición entera fueron sobre eso.

Capítulo 40

Lo que sostiene, dicho sin épica

Las cosas se deshacen. Perseverad con diligencia.

Últimas palabras del Buda, según el Mahāparinibbāna Sutta

La tradición budista guarda las últimas palabras de su fundador, y son cuatro en pali y cinco en la traducción que este libro usa:

> Entonces el Buda dijo a los mendicantes: «Vamos, mendicantes, os digo a todos: "Las cosas se deshacen. Perseverad con diligencia."» Éstas fueron las últimas palabras del Realizado. — *Mahāparinibbāna Sutta*, Dīgha Nikāya 16

Conviene leerlas con cuidado, porque son la frase más citada de toda la literatura del esfuerzo budista y se usan casi siempre para lo que no dicen.

Lo que dicen

Dos cosas, juntas. La primera es una descripción: *las cosas se deshacen*. Todo lo compuesto se descompone; no hay nada que dure por sí mismo. La segunda es una instrucción: *perseverad con diligencia*, y la palabra que se traduce por diligencia, *appamāda*, significa algo más cercano a no descuidar, a estar atento, a no dejarse ir. No es una cuota diaria ni un programa de trabajo; es vigilancia.

Y lo notable es el orden. La instrucción viene después de la descripción, y de ella: *porque* las cosas se deshacen, perseverad. No a pesar de que se deshagan; a causa de ello. Es el argumento de Śāntideva sobre la muerte —*esta obra sin tocar, ésta a medio hacer*— dicho en el momento mismo en que el que lo dice se muere, y por tanto con una autoridad que ningún argumento grande vuelve a tener.

Este libro ha dicho que los argumentos grandes funcionan una vez. Éste funcionó una vez, y la vez fue la última, y desde entonces se lee como si pudiera repetirse cada martes; y no puede. Lo que sí puede es otra cosa, y hay que decir cuál.

Lo que este libro toma, y el estiramiento que declara

Toma la estructura, no la fuerza. *Las cosas se deshacen* es una observación sobre las tareas: lo hecho ayer no se queda hecho; la tela de Penélope se deshace, el campo se llena de hierba, la página de ayer necesita la de hoy. Y *perseverad con diligencia* es, leído a la escala de este libro, la respuesta que Mencio daba: que la mente no olvide su trabajo. No una hazaña, sino no descuidar.

Y hay un estiramiento que este libro hace y declara: usa la palabra *diligencia* para el suelo —el mínimo diario que no se negocia— y la tradición no la usaba así. *Appamāda* es atención, no cuota. Pero lo que la atención hace con una tarea, día tras día, es exactamente lo que el suelo hace: no dejar que se vaya de la vista. El *Dhammapada*, en su capítulo sobre la misma palabra, lo dice con una imagen que vale para el suelo:

> Con el esfuerzo, con la atención, con el dominio y el control de sí,
> el sabio puede hacerse una isla que ninguna inundación pueda anegar.
> — *Dhammapada*, 25

Una isla que ninguna inundación anegue. No una montaña: una isla, lo justo para que el agua no lo cubra todo. Es el suelo, dicho hace dos mil trescientos años con otra palabra, y es lo que este libro llamará así en su parte siguiente.

Sin épica

Este capítulo lleva en el título *sin épica*, y hay que cumplirlo, porque las últimas palabras del Buda son lo más épico que la tradición tiene y este libro las ha citado. La manera de cumplirlo es decir qué sostiene, en la escala del martes, sin invocarlas.

Lo que sostiene es la campana: la hora fija que quita la decisión. Es la unidad baja: lo que se puede hacer cualquier día, incluido el malo. Es el testigo: alguien que lo sabe y lo espera. Es el para quién: alguien con nombre. Es la alternancia: dos tramos, no uno. Es la medida por interrupciones: contar cuánto duró el cero, no cuánto se hizo. Y es el mínimo después del cero: que el día siguiente no sea otro cero.

Ninguna de esas cosas es épica. Ninguna necesita a un moribundo para decirse. Todas se pueden disponer un martes, y todas están, mirando bien, en las treinta cosas que uno ya sostiene sin llamarlas nada. Lo que las últimas palabras del Buda añaden, si añaden algo, es la razón de fondo —las cosas se deshacen— y ésa se puede saber sin sentirla, como se sabe la muerte sin tenerla delante. Sostener no es sentir esa razón cada día; es haber dispuesto las cosas de modo que no haga falta sentirla.

Lo que este libro no dice

No dice que *appamāda* sea diligencia en el sentido de este libro. Es vigilancia, y el estiramiento es del libro, y queda dicho. Y no dice que las últimas palabras de una tradición sean un instrumento para el martes; son lo contrario, un argumento grande, y este libro los ha reservado para lo que sirven: decidir la dirección una vez.

Lo utilizable

Las siete cosas. Campana, unidad baja, testigo, para quién, alternancia, medida por interrupciones, mínimo después del cero. Son lo que sostiene, y no hay una octava.

La isla, no la montaña. El suelo es lo justo para que el agua no lo cubra. Quien intenta la montaña se ahoga en el intento.

Y no usar las últimas palabras cada martes. Funcionaron una vez. Lo que se toma de ellas es que las cosas se deshacen, y de eso sale que hay que volver; el volver se organiza con lo de arriba.

Con eso la parte central puede cerrarse, y hay que cerrarla con lo que no ha resuelto, que es más de lo que parece.

Capítulo 41

Lo que se sabe de sostener

> *Hay una gran diferencia entre aflojar la presa sobre una cosa y soltarla.*
>
> *Séneca*

Ésta era la parte central del libro, y hay que cerrarla con lo que ha encontrado, con lo que ha dejado sin resolver, y con una advertencia.

Lo que se ha encontrado

Que el progreso se mide por interrupciones, no por altura. Plutarco contra el todo o nada: lo que se acorta es el cero, y eso se ve; la altura no se mueve en meses.

Que forzar y descuidar son los dos fallos, y son iguales. Mencio: el que tira del brote y el que no escarda, y los dos por no ver un crecimiento que no se puede ver.

Que lo que sostiene no es no fallar sino la señal que trae la tarea de vuelta. James tenía razón en la primera y la tercera máxima y no en la segunda; y el olvido, que no es abandono, es lo que ocurre a lo que no tiene señal.

Que no hay número. Dos a cinco meses de mediana, cuatro días a un año de rango, y la mayoría no llega; y que las tareas que importan no se automatizan nunca: sólo el ponerse.

Que la regla del suelo, en su primera mitad, es: después de un cero, el mínimo distinto de cero. Porque el derrumbe no viene del cero sino del día siguiente.

Que el esfuerzo que cansa a los dos minutos era muscular. Weil: la atención es negativa y no fatiga; veinte minutos y soltar.

Que hay dos aburrimientos, el de la elección y el de la tarea única, y que el segundo se trata con variedad dentro de la tarea, por horas y no por ganas.

Que la campana sustituye a la decisión, y la decisión es lo que se agota: Trollope, las cinco y media, el café que trae otro, 250 palabras por cuarto de hora, tres horas y no dieciséis.

Que la diligencia es social. Franklin y los viernes: una persona, una cosa, una fecha, mutuo. Lo que se hace con alguien delante se sostiene.

Que el para quién concreto es la única razón que no se agota, y que el gran servicio mata al pequeño.

Que el cuidado es el modelo, porque es lo único que casi todo el mundo sostiene, y lo sostiene sin progreso, sin fin y sin obra.

Y que el horizonte es para la mañana y la unidad para la tarde. El fruto que no se verá decide la dirección; no sostiene el martes.

Lo que queda sin resolver

El que no tiene a nadie delante. Todo lo que esta parte ha dado como más fuerte —el testigo, el para quién, el cuidado— supone a alguien. Hay tareas y hay vidas en que no lo hay: el que estudia solo para nada que se pueda nombrar, el que escribe lo que nadie pidió. Para ése esta parte tiene la campana y la unidad y el mínimo, que son de mecánica y no de sentido; y no tiene más, y lo dice.

El trabajo que no es para nadie. Es la misma pregunta desde la tarea: hay trabajo que no tiene destinatario y que sin embargo hay que hacer, y el capítulo sobre el para quién no le sirve. Este libro sospecha que ese trabajo se sostiene peor que cualquier otro, y que la respuesta, si la hay, está en la parte sobre el esfuerzo sin ganas.

Y el que se para de verdad. Esta parte ha tratado el cero, la excepción, el olvido. No ha tratado al que no vuelve, y que a veces hace bien en no volver. Ése es la parte siguiente entera.

La advertencia

Es la de Séneca, y es la última frase de la carta de Sereno que este libro cita: *hay una gran diferencia entre aflojar la presa sobre una cosa y soltarla.* Todo lo que esta parte ha dicho sobre el suelo, el mínimo, la dosis pequeña, la campana, se puede leer como una invitación a aflojar, y lo es; y se puede leer como una autorización a soltar, y no lo es. La diferencia no está en cuánto se hace —el mínimo es poco— sino en si la tarea sigue a la vista o ha dejado de existir. Aflojar es volver mañana con menos; soltar es no volver. Esta parte ha sido sobre lo primero. La siguiente es sobre lo segundo, y sobre cuándo es lo correcto.

Antes, una página sobre el hombre del reloj, contada por él mismo, y sobre lo que le costó contarla.

El reloj de Trollope

Anthony Trollope murió en diciembre de 1882 y su *Autobiografía* se publicó al año siguiente, por voluntad suya, con instrucciones de que no se cambiara nada. Lo que no cambió fue lo que lo hundió: unas páginas en que contaba, con la naturalidad de quien describe su oficio, cómo escribía.

Se levantaba a las cinco y media. Un mozo de cuadra, al que pagaba cinco libras al año por eso, le traía el café, y en todos aquellos años *no llegó una sola vez tarde*. Trollope escribe que no sabe si no le debe *más que a nadie* el éxito que tuvo. Luego leía media hora lo del día anterior, para captar el tono, y luego escribía con el reloj delante: 250 palabras cada cuarto de hora, y *las 250 palabras han venido con tanta regularidad como andaba mi reloj*. A las ocho y media se vestía, desayunaba, y se iba a Correos, donde era inspector, y donde inventó el buzón de pilar. Cazaba dos veces por semana. Iba al club. Pasaba seis semanas al año fuera de Inglaterra. Y en un barco a Australia escribió una novela entera, ocho semanas, *66 páginas de manuscrito por semana, cada página con 250 palabras. Cada palabra fue contada.*

Y a continuación, la frase en que se ve que sabía lo que hacía: *A veces se me ha ridiculizado por los detalles metódicos de mi negocio.*

Lo ridiculizaron después mucho más. Durante décadas, la crítica inglesa usó el reloj de Trollope para no tomárselo en serio: un hombre que contaba palabras no podía ser un artista; un novelista con horario de oficina era un fabricante; la inspiración no venía a las cinco y media. Sus novelas —cuarenta y siete— siguieron leyéndose, y su reputación tardó medio

siglo en recuperarse del reloj.

Este libro pone a Trollope al final de su parte sobre sostener por lo que el reloj es y por lo que el escándalo revela.

Lo que el reloj es: el diseño completo de una campana propia. Hora fija, antes que todo lo demás. Señal de fuera: el café, y un hombre pagado para traerlo. Alternancia dentro de la tarea: la lectura de lo de ayer antes de lo de hoy. Unidad marcada por el tiempo y no por las ganas: el cuarto de hora. Y una medida honrada: tres horas, y no la vida entera; *tanto como un hombre debería escribir*. Trollope no tenía voluntad de hierro; tenía un reloj y un mozo, y se lo atribuyó al mozo. Es la única confesión que este libro conoce de un prolífico que cuenta quién le pagaba la hora, y la cuenta con gratitud y con el sueldo.

Lo que el escándalo revela: que la gente prefiere creer en el rayo del camino de Vincennes antes que en el reloj sobre la mesa, y que esa preferencia tiene un coste. Mientras se crea que la obra viene del dios dentro, no se pone reloj, porque poner reloj es admitir que el dios no viene; y no poner reloj es no escribir. Los críticos que ridiculizaron a Trollope defendían la inspiración, y la inspiración, sin reloj, produce muy pocas novelas. Trollope no defendía nada; tenía cuarenta y siete.

Hay una cosa más en su confesión que este libro quiere señalar, y es pequeña: *aunque últimamente me he vuelto algo indulgente conmigo*. Escribe eso viejo, con la obra hecha, y no lo esconde. El reloj no era un voto; era un arreglo, y los arreglos se aflojan cuando ya no hacen falta tanto. Aflojar, no soltar. Trollope siguió escribiendo hasta el final, con un reloj algo más indulgente, y murió con una novela a medias que su hijo publicó después.

Es la mano que vuelve mañana con un reloj delante, y con un hombre detrás que traía el café. Este libro no conoce un retrato más exacto de lo que sostiene, ni uno que haya costado más caro a quien lo contó.

Parte IV

Libro Cuarto — Abandonar

Capítulo 42

Los tres abandonos

> *Los que no tienen fuerza suficiente lo dejan a mitad de camino; pero tú te pones el límite antes.*
>
> *Confucio*

Ésta es la parte que el género no tiene. Todos los libros sobre el esfuerzo saben decir *sigue*; ninguno sabe decir cuándo dejarlo, ni distingue entre las maneras de dejarlo, que son varias y no se parecen. Y un libro que sólo supiera decir *sigue* sería falso, porque hay abandonos que son lo correcto, y el lector lo sabe aunque el libro no lo diga.

El reproche del maestro

Hay un intercambio de dos líneas en las *Analectas* que contiene el reproche que oye todo el que abandona:

> Yen Ch'iu dijo: «No es que no me deleite en vuestra doctrina, sino que mi fuerza es insuficiente.» El Maestro dijo: «Aquellos cuya fuerza es insuficiente lo dejan a mitad de camino; pero tú te pones el límite antes.» — Confucio, *Analectas*, VI 10

Léase lo que Confucio hace. El discípulo se excusa —*mi fuerza es insuficiente*— y el maestro no le discute la excusa: le discute el momento. Si te faltara la fuerza, dice, lo dejarías a mitad de camino, cuando la fuerza se

acaba; tú lo dejas antes de haber empezado, y eso no es falta de fuerza sino un límite que te pones. Es una distinción exacta entre dos abandonos: el del que se agota y el del que decide no gastarse.

Y es, a la vez, el reproche que hace inútil casi toda la literatura del esfuerzo, porque se lee como si valiera para todos los casos: *no es que no puedas, es que no quieres*. Y eso es verdad a veces, y falso muchas otras, y desde fuera —desde el maestro— no se distingue. Confucio conocía a Yen Ch'iu; el lector de este libro se hace el reproche a sí mismo sin conocerse tan bien, y se lo hace en los tres casos que siguen, cuando sólo vale para uno.

Los tres

El primero es el abandono por flojera. Es el de Confucio: el que se pone el límite antes, el que deja la tarea porque cuesta y podría no dejarla. Existe, y este libro no lo va a negar; es el desmayo de Śāntideva, la primera flojera, y para él valen todos los remedios de las partes anteriores: la unidad mínima, la campana, el testigo, el mínimo después del cero. Es el único abandono del que la tradición habla, y el único para el que *sigue* es una respuesta.

El segundo es el abandono por juicio. Es el del que ha mirado la tarea, ha visto que no vale lo que cuesta, o que ya no toca su fin, o que había otra cosa que hacer, y la deja con razón. Confucio no lo contempla —para él, la doctrina no admite juicio—, pero cualquier vida está llena de tareas que se dejaron bien: el oficio que no era, el proyecto que el mundo dejó atrás, el estudio que ya había dado lo que tenía que dar. Para este abandono, *sigue* no es una respuesta sino un error, y este libro le dedicará varios capítulos, porque saber cuándo es lo correcto es lo que el género no enseña.

Y el tercero es el que Confucio no ve, y es el más frecuente en las vidas que empiezan mucho: el abandono por saturación. No falta la fuerza, y no hay juicio. Hay una tarea que ha recibido demasiado —demasiada energía, demasiada identidad, demasiadas horas seguidas—

y que, en un momento dado, se vuelve insoportable, y el impulso no es dejarla sino romperla: tirar el manuscrito, borrar el archivo, dejar la carrera en el último curso. El que abandona así no está cansado en el sentido de Confucio ni ha juzgado nada; está saturado, y lo que suelta es lo que más ha querido.

Por qué distinguirlos

Porque piden remedios contrarios, y el remedio de uno agrava a otro.

Al de flojera se le da más: más señal, más estructura, más testigo. Al de juicio no se le da nada, porque tiene razón, y lo que hace falta es un criterio para saber que la tiene. Y al de saturación se le da *menos*: menos horas, menos identidad, menos intensidad en la tarea; y si se le da más —que es lo que la tradición propone para todo abandono— revienta antes.

Y porque se confunden desde dentro. El saturado se cree flojo, porque ha dejado algo, y se aplica el reproche de Confucio; y el reproche lo lleva a apretar más, que es exactamente lo que lo saturó. El que juzga bien se cree flojo también, porque el género no le ha dado ninguna palabra para abandonar con razón, y carga con una culpa que no le corresponde. La distinción no es un lujo teórico; es lo que decide si el próximo intento sale mejor o igual.

Cómo se distinguen

Con tres preguntas, que este libro va a desarrollar en los capítulos siguientes y aquí deja planteadas.

¿Falta fuerza o sobra? El flojo tiene la tarea delante y no va; el saturado ha ido demasiado y no puede más. Se distingue por lo que pasó la semana anterior: nada, o mucho.

¿La tarea sigue tocando su fin? El que juzga bien puede decir para qué era la tarea y por qué ya no sirve para eso. El flojo y el saturado no pueden, porque la tarea sigue sirviendo; lo que ha cambiado son ellos.

¿Qué se quiere hacer con lo hecho? El flojo lo deja donde está; el saturado quiere destruirlo; el que juzga lo guarda, porque sabe que valía aunque ya no siga. La relación con lo hecho es la señal más clara de las tres.

Lo que este libro no dice

No dice que Confucio se equivocara con Yen Ch'iu. Probablemente tenía razón; conocía al discípulo. Lo que dice es que el reproche del maestro, generalizado, ha hecho que todo el que abandona se crea Yen Ch'iu, y que dos de cada tres no lo son.

Y no dice todavía cuándo abandonar es lo correcto. Eso es el capítulo cuarenta y seis, y antes hay que mirar de cerca el tercer abandono, que es el que tiene menos literatura y más víctimas.

Lo utilizable

Nombrar cuál de los tres. Ante cualquier cosa que se dejó: ¿por flojera, por juicio, o por saturación? Las tres frases son honradas; *lo dejé* no lo es.

No aplicar el remedio de la flojera a los otros dos. *Sigue* agrava la saturación y desprecia el juicio.

Y mirar qué se hizo con lo hecho. Es la señal que no miente: dejado, destruido, o guardado.

Queda el tercero, y sobre él Śāntideva tiene una imagen que afirma lo contrario de lo que este libro va a sostener.

Capítulo 43

La saturación

> *¿Qué hartura puede haber de los divinos sorbos de las obras rectas?*
>
> *Śāntideva*

Śāntideva, en su capítulo sobre la fuerza, escribe una frase hermosa que este libro tiene que contradecir:

> Los deseos, como la miel en el filo de una navaja, no traen contento en la vida; pero ¿qué hartura puede haber de los divinos sorbos de las obras rectas, que son benditas y dulces en su fruto? Entonces, cuando una obra se lleva a su fin, se zambullirá en otra, como el elefante, vejado por el calor del mediodía, se zambulle enseguida en el lago que encuentra. — Śāntideva, *Bodhicaryāvatāra*, VII

Lo bueno no sacia, dice: se puede seguir bebiendo sin hartura, y al terminar una obra se entra en la siguiente como un elefante en el agua. Es una imagen de energía inagotable, y es falsa, y hay que decir por qué con cuidado, porque lo que la contradice no es la pereza sino un mecanismo que la clínica conoce y que la tradición no vio.

Lo bueno sacia

Cualquiera que haya puesto mucho en algo lo sabe: llega un momento en que la cosa más querida se vuelve insoportable. No por cansancio del

cuerpo, que se cura durmiendo, ni por juicio, que diría *esto no vale*; por otra cosa, que no tiene palabra corriente y que este libro llama saturación. Es el estado en que una tarea ha recibido tanto —tantas horas, tanta identidad, tanto de uno— que ya no cabe más, y lo que sale no es abandono sino rechazo: querer romperla, borrarla, no volver a verla. El manuscrito al fuego; el archivo eliminado; la carrera dejada a dos exámenes del final; la práctica de años abandonada de un día para otro con alivio.

Y lo notable es que no ocurre con lo que se hace mal ni con lo que no importa. Ocurre con lo que se ha hecho mucho y bien, y con lo que más importaba. Śāntideva dice que las obras rectas no sacian; lo que la experiencia dice es que sacian precisamente las que se han tomado en sorbos demasiado grandes.

Lo que la clínica mide

La psicología del trabajo tiene un nombre para la versión laboral de esto, y una revisión de acceso abierto de 2026 lo describe así, al distinguirlo del estrés y de la depresión:

> El síndrome de agotamiento, en cambio, es un fenómeno específicamente relacionado con el trabajo, que surge de la exposición crónica al estrés ocupacional, y se manifiesta en tres dimensiones: agotamiento emocional, despersonalización y reducción de la realización personal.
> — Revisión de 2026 sobre instrumentos de evaluación de la salud mental

Léanse las tres dimensiones con la tarea delante, porque describen la saturación mejor que cualquier texto antiguo. *Agotamiento emocional*: no el cuerpo, sino lo que se ponía en la tarea, agotado. *Despersonalización*: la distancia, el cinismo, mirar lo que uno hacía como si fuera de otro y no valiera. *Reducción de la realización personal*: la sensación de que nada de lo hecho cuenta, que es la tercera flojera —el desprecio de sí— producida no por hacer poco sino por haber hecho demasiado.

Este libro no va a decir que quien abandona una tarea por saturación

tenga un síndrome; el síndrome es laboral y clínico, y tiene sus criterios. Lo que toma es la estructura, que vale para el martes: **la saturación no es falta de energía; es el resultado de haber puesto demasiada en un solo sitio.** Y se reconoce por las tres cosas: agotamiento de lo que se ponía, distancia de lo que se hacía, y la sensación de que no valió.

Por qué la tradición no lo vio

Porque escribía para el que no empieza. Toda la literatura de la diligencia está dirigida al desmayo, y contra el desmayo el remedio es más: más razón, más miedo, más vigor. El elefante de Śāntideva es el ideal de esa literatura: el que no se cansa nunca y pasa de un lago a otro. Y para el que no empieza, ese ideal no hace daño, porque nunca llegará a él. Para el que empieza mucho y pone mucho, el ideal es el veneno: le dice que lo bueno no sacia, y cuando lo bueno lo satura, concluye que él no sirve, y rompe.

Es el mecanismo exacto del tercer abandono, y tiene una particularidad que lo hace más caro que los otros dos: **lo que se rompe es lo que más se quería.** El flojo deja lo que no le importaba; el saturado destruye lo que le importaba más, porque es donde había puesto más, y lo que había puesto es lo que satura.

El remedio no es más esfuerzo

Es el punto del capítulo. Contra la flojera, más; contra la saturación, menos. Pero no menos tarea —eso sería el abandono— sino **menos identidad puesta en la tarea.** La saturación no viene de las horas solas; viene de que la tarea se ha convertido en uno: es lo que uno es, lo que lo justifica, lo que responde a la pregunta de quién es. Y una tarea que es uno no admite un día malo, ni una crítica, ni un tramo aburrido, porque cada uno de ellos es un ataque a la persona; y una tarea así se satura, porque nada cabe tanto.

De modo que el remedio es el que la parte segunda dio con otro nombre: soltar la versión heroica. Que la tarea vuelva a ser una tarea —la tarea baja

de Śāntideva, *esto puedo hacerlo yo*— y no una identidad. Que tenga hora y no vida entera. Que tenga techo, que es lo que la parte sexta va a demostrar: un máximo que no se cruza, porque cruzarlo es lo que satura. Y que tenga alrededor otras cosas —la alternancia de la Regla, el domingo distinto—, para que no sea el único sitio donde uno está.

Lo que este libro no dice

No dice que Śāntideva no supiera de esto. Su verso sobre retirarse cuando faltan las fuerzas lo sugiere, y su cuarto apoyo —soltar— también. Lo que dice es que su imagen del elefante ha ganado a sus otras frases, y que la imagen es la del que nunca se satura, y ése no existe.

Y no dice que la saturación sea un fallo. Es una señal, y la señal dice algo preciso: que la tarea recibió más de lo que cabía. Quien la lee así no rompe; baja la dosis y vuelve. Quien la lee como pereza aprieta, y rompe.

Lo utilizable

Reconocer las tres cosas. Agotamiento de lo que se ponía, distancia de lo hecho, sensación de que no valió. Juntas, no es flojera; es saturación, y pide menos, no más.

Quitar identidad, no tarea. La tarea vuelve a ser una tarea: hora, unidad, techo. Uno vuelve a ser alguien que hace eso, no alguien que es eso.

Y no romper. Es el impulso de la saturación y es el único que no tiene vuelta. Lo hecho se guarda; lo que sobra se quita; la tarea espera con menos de uno dentro.

Queda por mirar la identidad misma, y por qué el que juzga la tarea no es el que la empezó.

Capítulo 44

El proyecto que era uno

> *La vida es una sarta de estados de ánimo como un collar de cuentas, y al pasar por ellos resultan ser lentes de muchos colores que pintan el mundo de su propio matiz.*
>
> *Emerson*

El capítulo anterior dijo que la saturación viene de poner identidad en la tarea, y que el remedio es quitarla. Este capítulo es sobre un efecto de esa identidad que hace que abandonar salga mal aunque se abandone con razón: que el que juzga el proyecto no es el que lo empezó, y que ninguno de los dos es el juez.

Las cuentas de Emerson

En su ensayo sobre la experiencia, Emerson tiene una imagen que este libro va a usar como instrumento:

> El sueño nos entrega al sueño, y no hay fin para la ilusión. La vida es una sarta de estados de ánimo como un collar de cuentas, y al pasar por ellos resultan ser lentes de muchos colores que pintan el mundo de su propio matiz, y cada uno muestra sólo lo que está en su foco. Desde la montaña se ve la montaña. Animamos lo que podemos, y vemos sólo lo que animamos. — Emerson, «Experiencia»

Cada uno muestra sólo lo que está en su foco. Es la observación de la parte segunda —que las preferencias cambian con la distancia— llevada a algo más amplio: no sólo cambia lo que se prefiere, cambia lo que se ve. El ánimo del primer día veía un proyecto que valía la pena; el ánimo de la saturación ve un proyecto que no valía nada; y los dos están mirando el mismo proyecto a través de una lente que pinta el mundo de su color. Ninguno de los dos ve el proyecto. Ven su cuenta del collar.

El que empezó y el que juzga

Esto importa para abandonar porque el juicio de abandonar lo hace siempre alguien en un ánimo, y el ánimo en que se abandona es, con mucha regularidad, el peor posible para juzgar.

Se juzga el proyecto cuando se está saturado, o cansado, o después de un fallo, o en la meseta; es decir, en la cuenta del collar que menos ve. Y desde esa cuenta, el proyecto entero —incluido lo que se hizo bien, incluido lo que el primer día veía con razón— aparece pintado del color del día, que es el color de *no valía*. Emerson diría que desde el valle se ve el valle; y desde el valle no se puede juzgar la montaña que se subió.

Y lo inverso también: el que empezó estaba en la cuenta contraria, y veía un proyecto que probablemente era más grande de lo que era. De modo que hay dos jueces, uno en cada extremo del collar, y los dos están equivocados en direcciones opuestas, y **el proyecto no es lo que ninguno de los dos vio.**

Lo que Emerson concluye y este libro no

Emerson saca de su collar una conclusión de dispersión: que hay que aceptar las superficies, no aferrarse a ninguna cuenta, vivir el ánimo que toca. Es un consejo hermoso y es, para este libro, el peor posible, porque es exactamente la vida como sarta de comienzos: cada ánimo su proyecto, y ninguno que cruce de una cuenta a otra. Emerson tenía los medios para

vivir así; el lector de este libro tiene un martes, y en el martes hay que decidir algo sobre una tarea que empezó otra cuenta.

Lo que este libro toma de Emerson es la observación, no el consejo: que el ánimo pinta lo que ve, y que por tanto **el juicio sobre una tarea no se hace desde el ánimo en que la tarea se abandonaría.** Se hace desde otro sitio, y hay que decir cuál.

Desde dónde se juzga

No desde ningún ánimo, porque todos pintan. Desde fuera del collar, que es lo que este libro ha llamado, en otros sitios, decidir lejos: con datos que no dependen del día.

Con la cuenta de las interrupciones. No *siento que esto no vale* sino *cuántas veces lo he dejado y cuánto tardé en volver*. Si las interrupciones se acortan, la tarea va, por mal que se vea hoy.

Con la pregunta del fin. No *tengo ganas* sino *para qué era esto, y sigue sirviendo para eso*. La respuesta no cambia con el ánimo; el ánimo cambia las ganas de contestarla.

Y con tiempo. Es la regla de Plutarco que esta serie ha usado para la ira y que vale para el abandono: lo que es verdad hoy lo será mañana. Si el proyecto no vale, no valdrá tampoco dentro de dos semanas; y si dentro de dos semanas, desde otra cuenta, vale, entonces lo que no valía era el día. El juicio de abandonar se pospone hasta salir de la cuenta en que se formó, y si sobrevive al cambio de cuenta, es un juicio; si no, era un ánimo.

Lo que este libro no dice

No dice que el ánimo no informe. Informa de algo: la saturación, el cansancio, el fallo, son datos sobre cómo se está haciendo la tarea, y valen como tales. Lo que no valen es como juicio sobre la tarea, que es otra cosa.

Y no dice que haya que esperar siempre. Hay abandonos que se deciden bien en el momento, porque el fin ha desaparecido de un modo que cualquier cuenta vería. Lo que dice es que, cuando la razón para abando-

nar es un sentimiento sobre el proyecto, ese sentimiento tiene un color, y conviene esperar a verlo con otro.

Lo utilizable

Preguntar desde qué cuenta se juzga. Si es la de la saturación, el cansancio o el fallo, no es la cuenta desde la que se ve el proyecto.

Juzgar con datos que no cambian de color. Interrupciones, fin, tiempo. Ninguno depende del ánimo del día.

Y posponer el abandono dos semanas. No la parada, que se puede hacer hoy; el abandono. Si sobrevive al cambio de cuenta, era un juicio.

Queda el momento en que más se abandona, y que un texto chino del siglo IV describió en una línea que casi nadie lee, porque está en el capítulo más citado y no es la frase citada.

Capítulo 45

La mitad del camino

> *La gente, en la conducción de los asuntos, los arruina constantemente cuando están en vísperas del éxito. Si fueran tan cuidadosos al final como al principio, no los arruinarían así.*
>
> *Laozi*

El capítulo 64 del *Tao Te King* es el más citado del libro por una frase que todo el mundo conoce —*el viaje de mil leguas empieza con un solo paso*— y contiene, dos líneas después, una observación mucho más útil que nadie cita:

> El árbol que llena los brazos creció del brote más diminuto; la torre de nueve pisos se alzó de un pequeño montón de tierra; el viaje de mil leguas empezó con un solo paso. [...] La gente, en la conducción de los asuntos, los arruina constantemente cuando están en vísperas del éxito. Si fueran tan cuidadosos al final como al principio, no los arruinarían así. — Laozi, *Tao Te King*, 64

Lo que nadie cita

La frase famosa es sobre empezar, y ya se dijo que empezar es lo barato. La frase que sigue es sobre el sitio donde de verdad se arruinan las cosas: *en vísperas del éxito*. No al principio, donde el paso es fácil; no en la meseta,

donde se aguanta; sino cerca del final, cuando la cosa está casi hecha y se pierde.

Y Laozi da la causa, y la causa es lo que este capítulo quiere: no dice que falte fuerza al final, ni que falten ganas. Dice que **baja el cuidado**. *Si fueran tan cuidadosos al final como al principio.* Al principio se cuida porque todo es nuevo y nada está asegurado; hacia el final se cuida menos porque la cosa parece hecha, y lo que parece hecho se trata como hecho, y se arruina.

Es una observación distinta de todas las anteriores de este libro, y por eso tiene capítulo. La flojera es falta de fuerza; la saturación, exceso de identidad; el fallo de la mitad del camino es de atención: la cosa se cae no porque no se pueda sostener sino porque se deja de mirar.

Por qué baja el cuidado

Por tres cosas, y las tres son conocidas con otros nombres.

Porque el final se anticipa. Cuando la tarea está al ochenta por ciento, la mente ya está en el cien: en lo que se hará después, en la siguiente, en el descanso. Es la segunda flecha del arranque, al revés: no *luego* sino *ya*. Y con la mente en el después, las manos hacen el ahora peor.

Porque la meseta ya pasó y la curva parece plana. El principio tenía novedad; la mitad tenía dificultad, que obliga a atender; el final tiene rutina, y la rutina es donde el cuidado se relaja sin que se note. Es lo habitual, que se vuelve invisible por habitual, aplicado al tramo final de una obra.

Y porque el coste de fallar parece menor. Al principio, un fallo lo tira todo; al final, un fallo parece un detalle, porque hay mucho hecho detrás. Y es al revés: un fallo al principio cuesta poco porque hay poco que perder, y un fallo al final cuesta todo lo hecho, que es lo que Laozi llama arruinar.

Dónde se abandona de verdad

Con eso se puede decir lo que la parte anterior anunció y que Sísifo mostraba sin filosofía: la piedra se cae *justo antes de pasar al otro lado*. El abandono más frecuente en las vidas que empiezan mucho no es el del primer día, ni el de la meseta: es el de la mitad del camino en adelante, cuando la cosa está tan avanzada que ya no da novedad ni dificultad y todavía no da resultado. Es el tramo en que la tarea es más aburrida y menos gratificante a la vez, y el cuidado, que es lo único que la sostiene ahí, baja solo.

Y ese tramo tiene una particularidad que lo hace doblemente peligroso: es donde más se ha invertido, y por tanto donde el abandono cuesta más y donde la saturación es más probable. La parte siguiente sobre terminar va a tratar la última milla en detalle; aquí basta con situarla: la mayoría de lo que se pierde se pierde ahí, y se pierde por descuido, no por falta de fuerza.

Lo que Laozi no dice

El mismo capítulo elogia no actuar —*el sabio no actúa, y por eso no hace daño*—, y este libro no va a seguirlo ahí, porque un libro sobre volver mañana no puede recomendar no actuar. Lo que toma es la observación, que vale sin la doctrina: el final tiene un fallo propio, con una causa concreta, y la causa es el cuidado que baja.

Y hay algo que Laozi tampoco dice y este libro tiene que añadir: que **el cuidado del final no se puede pedir a la voluntad**, porque la voluntad, al final, ya está en otra parte. Se pide a lo mismo que ha sostenido todo lo demás: a una unidad más pequeña, a una hora que siga sonando cuando la cosa parece hecha, a alguien que espera el resultado y no el casi. Todo eso se dispone antes de llegar al final, porque en el final ya no se dispone nada.

Lo utilizable

Saber dónde está el sitio. No el principio: las vísperas. Es donde Laozi dice que se arruinan las cosas y donde Sísifo perdía la piedra.

Bajar la unidad cuando la cosa parece hecha. El cuidado que baja se compensa con tramos más pequeños, no con más atención, que no está.

Y no anticipar el final. La mente en el cien hace mal el ochenta. Lo que hay es el tramo de hoy, como siempre; que sea el penúltimo no cambia eso.

Queda lo que más se invoca para no abandonar y para abandonar, y que la psicología llamó falacia y a veces no lo es: lo ya gastado.

Capítulo 46

Lo ya gastado

> *La gente es menos propensa a intensificar su compromiso con un curso de acción perdedor cuando abandonar un proyecto se percibe como derrochador.*
>
> *Réplica registrada de 2025, resumiendo a Arkes*

Hay una razón que se da para seguir y que se da también para dejarlo, y es la misma: lo que ya se ha puesto. *Llevo tres años con esto, no puedo dejarlo ahora. Llevo tres años con esto y no he llegado a nada.* Las dos frases usan lo gastado como argumento, en direcciones contrarias, y la economía tiene un nombre para la primera y ninguno para la segunda.

La falacia

Se llama coste hundido, y este libro la conoce por descripción y por una réplica reciente de acceso abierto. La idea: lo que ya se ha gastado —tiempo, dinero, esfuerzo— no se recupera se haga lo que se haga, y por tanto no debería contar en la decisión de seguir o no; lo único que debería contar es lo que queda por ganar y lo que queda por gastar. Y la observación: la gente cuenta lo gastado igualmente, y sigue en proyectos que no valen porque abandonarlos *desperdiciaría* lo puesto. Es una de las observaciones más replicadas de la psicología de la decisión, y una réplica registrada de

2025, con 659 participantes, la formula así al describir el trabajo original que reproduce:

> El tercer estudio hizo la conexión entre el derroche y el efecto clásico del coste hundido (o «escalada del compromiso»), en el que retirarse de un curso de acción con costes hundidos de tiempo, dinero o esfuerzo se siente como derrochador. — Réplica registrada de 2025 del trabajo de Arkes (1996)

Y lo que la réplica encontró: que dos de los tres escenarios originales se replicaron —entre ellos el del proyecto con coste hundido, con un efecto menor que el original— y uno no. Es decir: el fenómeno existe, es más pequeño de lo que se creía, y no aparece en todos los casos. Este libro lo da con esa medida.

Cuando no es falacia

Y ahora la corrección, que la economía no suele hacer. La regla dice que lo gastado no debe contar porque no informa sobre el futuro. Pero lo gastado *sí* informa de una cosa, y es la cosa que este libro necesita: informa sobre uno.

Tres años puestos en una tarea no son sólo tres años perdidos o no perdidos; son la prueba de que uno ha vuelto a esa tarea durante tres años, con sus interrupciones, sus ceros y sus mesetas. Es el dato del capítulo veinticinco —la longitud de las interrupciones— acumulado. Y ese dato es exactamente el que un juicio sobre abandonar necesita, porque dice qué probabilidad hay de que uno vuelva a lo siguiente: la misma que ha tenido de volver a esto. El que abandona a los tres años una tarea que ha sostenido tres años no está escapando de una falacia; está tirando la única evidencia que tiene de que sabe sostener algo.

De modo que **lo gastado es una falacia como argumento sobre la tarea, y es información como dato sobre uno.** *No puedo dejarlo porque llevo tres años* es la falacia. *Llevo tres años, luego sé volver, luego la pregunta no es si puedo seguir sino si esto sigue valiendo* es el uso correcto.

Los dos errores

Con eso se ven los dos errores, que son simétricos y que la literatura sólo ve uno.

Quedarse por lo gastado. Es el coste hundido: seguir en lo que no vale porque abandonarlo desperdiciaría lo puesto. Y es un error porque lo puesto ya está puesto, y seguir no lo recupera; sólo añade.

Irse por lo gastado. Es el contrario, y es el de la saturación: abandonar precisamente porque se ha puesto mucho, porque lo mucho pesa, porque tres años sin resultado visible parecen la prueba de que no lo habrá. Y es un error por la misma razón: lo puesto ya está puesto, y el hecho de que sea mucho no dice nada sobre si lo que queda vale; dice sólo que se está en la meseta, o cerca del final, que es donde Laozi decía que se arruinan las cosas.

Los dos errores usan lo gastado como argumento sobre la tarea, y lo gastado no lo es. Lo único que se puede hacer con lo gastado es lo del párrafo anterior: leerlo como dato sobre uno, y luego mirar la tarea con la única pregunta que sirve, que es la del capítulo siguiente.

Lo que este libro no dice

No dice que la economía se equivoque. Su regla es correcta para lo que fue diseñada: decisiones sobre dinero, donde lo gastado no informa de nada. Lo que dice es que en las tareas de una vida lo gastado es también una historia, y la historia informa; y que desechar esa información en nombre de la racionalidad es tan irracional como aferrarse a ella en nombre del sacrificio.

Y no dice que la réplica de 2025 cierre nada. Es un estudio con escenarios hipotéticos y una muestra en línea; lo que aporta es que el fenómeno es real y menor, y eso es lo que este libro necesitaba saber.

Lo utilizable

Separar lo gastado como argumento de lo gastado como dato. Como argumento sobre la tarea, no cuenta. Como dato sobre uno, cuenta mucho: dice que se sabe volver.

Vigilar los dos errores. *No puedo dejarlo ahora* y *tanto tiempo para nada* son la misma falacia con signos contrarios.

Y hacer la pregunta correcta después. No *cuánto he puesto* sino *para qué era, y sigue sirviendo para eso*. Es el criterio, y es el capítulo siguiente.

Capítulo 47

Cuándo abandonar es lo correcto

¿Podría haber otro camino al despertar?

Mahāsaccaka Sutta

El abandono más famoso de la tradición budista se cuenta siempre como un preliminar: lo que el Buda dejó antes de encontrar lo suyo. Y por contarse así, nunca se afronta lo que fue: un hombre que lleva años en una práctica extrema, que ha llegado más lejos en ella que nadie, y que la deja. Conviene leerlo como lo que es, porque contiene el único criterio de abandono que este libro ha encontrado que sea verdadero y practicable.

Lo que había hecho

En el discurso en que cuenta su propio camino, el Buda describe las austeridades con un detalle que no ahorra nada:

> Por comer tan poco, mis miembros mayores y menores se volvieron como las articulaciones de un hombre de ochenta años o de un moribundo, mi trasero se volvió como la pezuña de un camello, mis vértebras sobresalían como cuentas en un cordel, y mis costillas estaban tan descarnadas como las vigas rotas de un granero viejo. [...] Por comer tan poco, la piel de mi vientre se pegó a mi espinazo, de modo que cuando intentaba frotarme la piel del vientre agarraba el espinazo, y cuando intentaba frotarme el espinazo frotaba la piel del vientre. — *Mahāsaccaka Sutta*, Majjhima Nikāya 36

Y después, el juicio:

> Entonces se me ocurrió: «Cualesquiera sean las sensaciones dolorosas, agudas, severas, intensas que ascetas y brahmanes hayan experimentado por el esfuerzo —en el pasado, el futuro o el presente—, esto es lo más lejos que se llega; nadie ha hecho más que esto. Pero no he alcanzado con este trabajo severo y extenuante ninguna distinción sobrehumana en conocimiento y visión digna de los nobles. ¿Podría haber otro camino al despertar?» — *Mahāsaccaka Sutta*, Majjhima Nikāya 36

Léase lo que el juicio contiene, porque es exacto. Primero, la cuenta de lo hecho, sin rebaja: *nadie ha hecho más que esto*. No hay falacia de lo gastado en ninguna dirección: ni *no puedo dejarlo después de tanto* ni *tanto para nada*. Hay una constatación. Segundo, la pregunta del fin: la práctica era para el despertar, y *no he alcanzado* el despertar. La tarea ha dejado de tocar su fin, y se dice con esas palabras. Y tercero, la pregunta que abre lo siguiente: *¿podría haber otro camino?* No *soy incapaz*, no *esto no sirve para nadie*, sino: esto no me lleva a lo que era para, luego busco otro camino a lo mismo.

Lo que hizo después

Recordó una tarde de su infancia, a la sombra de un árbol, en que había entrado sin esfuerzo en un estado de calma; y se preguntó si ése no sería el camino; y luego:

> Entonces se me ocurrió: «No puedo alcanzar ese placer con un cuerpo tan gravemente demacrado. ¿Por qué no como algo sólido, algo de arroz y gachas?» Así que comí algo sólido. En ese tiempo el grupo de cinco mendicantes me atendía, pensando: «El asceta Gotama nos dirá cualquier verdad que realice.» Pero cuando comí algo sólido, se marcharon decepcionados de mí, diciendo: «El asceta Gotama se ha vuelto indulgente; se ha apartado de la lucha y ha vuelto a la indulgencia.» — *Mahāsaccaka Sutta*, Majjhima Nikāya 36

Comió arroz. Y los que lo seguían se fueron, porque desde fuera un abandono con razón y un abandono por flojera se parecen exactamente: alguien que llevaba años sin comer, come. Los cinco no podían distinguirlo, y se equivocaron; y el texto no los censura, porque desde fuera no se podía saber.

El criterio

Con eso se puede decir lo que esta parte prometía. **Se abandona cuando la tarea ya no toca su fin, no cuando cuesta.** Es la única regla que sale del texto y es la única que este libro ha encontrado que sirva.

Léase lo que exige. Exige que la tarea tenga un fin que se pueda nombrar: el despertar, aprobar, terminar el libro, que el niño coma, entender la demostración. Exige mirar si lo que se hace lleva a eso, no si lo que se hace duele. Y exige, cuando no lleva, buscar *otro camino a lo mismo* antes de concluir que lo mismo no era para uno. El Buda no abandonó el despertar; abandonó las austeridades, y la diferencia es todo.

Y hay una cosa que el criterio deja fuera a propósito, y es la que más se usa para abandonar: el coste. *Esto cuesta demasiado* no es una razón, porque el Buda estaba en el coste máximo que nadie había pagado y no fue eso lo que lo decidió; fue que el coste no llevaba a nada. Cuesta mucho y lleva: se sigue. Cuesta poco y no lleva: se deja. El coste informa de la saturación y de la dosis, no del fin.

Donde el criterio es difícil

Hay que decirlo: *éste no es el camino* sólo estuvo disponible después. El Buda supo que las austeridades no llevaban al despertar cuando había llegado al fondo de ellas, y cuando tuvo delante otro camino, recordado bajo un árbol. Antes, no lo sabía; y el lector de este libro, en la meseta de su tarea, tampoco sabe si lo que hace no lleva o si todavía no ha llegado. El criterio es verdadero y es difícil de aplicar a tiempo, y este libro no va a fingir que lo hace fácil.

Lo que puede añadir es lo de la parte anterior: que el juicio se hace con datos que no cambien de color —las interrupciones, el fin, el tiempo— y no desde la cuenta del collar en que la tarea duele. Y que la pregunta *¿podría haber otro camino?* se hace antes que la de dejarlo, porque casi siempre lo hay, y casi siempre es más cerca de lo que se cree: un árbol de la infancia.

Lo utilizable

Nombrar el fin. *¿Para qué era esto?* Si no se puede contestar, no se puede saber si toca su fin, y no se puede abandonar bien ni seguir bien.

Mirar el fin, no el coste. Cuesta y lleva: sigue. No lleva: otro camino. El coste es información sobre la dosis, no sobre el abandono.

Y comer arroz sin pedir permiso a los cinco. Desde fuera no se distingue el abandono con razón del otro. Quien abandona bien tiene que aguantar que parezca que abandona mal; y si necesita que los cinco lo aprueben, no abandonará nunca nada.

Queda lo que el criterio exige y casi nadie tiene: un fin que se pueda nombrar; y sobre lo que pasa cuando el trabajo no lo tiene, un crítico inglés escribió la página más dura del siglo XIX.

Capítulo 48

El fin de la tarea

No es, hablando con propiedad, el trabajo lo que se divide, sino los hombres: divididos en meros segmentos de hombre.
Ruskin

El criterio del capítulo anterior —se abandona cuando la tarea ya no toca su fin— supone que la tarea tiene un fin y que el que la hace lo conoce. Y hay una parte muy grande del trabajo en que no es así: en que el que hace no sabe para qué, porque el para qué está en otra parte, y lo que tiene delante es un trozo. Ruskin escribió sobre eso en 1853, en un capítulo sobre arquitectura gótica que es en realidad sobre esto.

Los segmentos de hombre

> Hemos estudiado mucho y perfeccionado mucho, últimamente, el gran invento civilizado de la división del trabajo; sólo que le damos un nombre falso. No es, hablando con propiedad, el trabajo lo que se divide, sino los hombres: divididos en meros segmentos de hombre, rotos en pequeños fragmentos y migajas de vida; de modo que todo el poco de inteligencia que queda en un hombre no basta para hacer un alfiler, ni un clavo, sino que se agota en hacer la punta de un alfiler, o la cabeza de un clavo. Ahora bien, es cosa buena y deseable, en verdad, hacer muchos alfileres en un día; pero si pudiéramos ver con qué arena de cristal se pulieron sus puntas —arena de alma humana, que hay que

> aumentar mucho antes de que se distinga lo que es—, pensaríamos que quizá hay también alguna pérdida. — Ruskin, *Las piedras de Venecia*, II, «La naturaleza del gótico»

Léase con el criterio delante. El que hace la punta del alfiler no puede preguntarse si su tarea toca su fin, porque su tarea no tiene fin: lo tiene el alfiler, que él no ve. Y sin fin no hay criterio de abandono, ni de continuación, ni de nada: hay una repetición cuyo sentido está en otro sitio, y lo que Ruskin llama *segmento de hombre* es alguien que hace sin poder preguntar para qué.

Lo que Ruskin idealiza

Hay que decirlo antes de tomarlo. Ruskin contrapone al obrero de la fábrica el cantero medieval que tallaba lo que quería en la piedra, y lo idealiza: el cantero también trabajaba a destajo, también hacía lo que le decían, y su libertad era menos de lo que el capítulo sugiere. Y su análisis es del siglo XIX y de la fábrica; el lector de este libro no hace puntas de alfiler.

Pero hace otras cosas que son lo mismo. Rellena el formulario cuyo destino no conoce. Prepara el informe que no sabe si alguien leerá. Estudia el tema que no sabe para qué se estudia. Hace la parte de un proyecto cuyo conjunto está en otra cabeza. Todo eso es la punta del alfiler, y produce en quien lo hace exactamente lo que Ruskin describe: no cansancio, sino fragmentación. El esfuerzo sin fin visible no cansa el cuerpo; cansa otra cosa, y Ruskin la llamó, con exceso, alma.

Lo que esto hace con el entusiasmo

Es la objeción seria contra todo elogio del esfuerzo, y este libro tiene que darla de frente porque es verdadera: **el trabajo no vale sin atender a su fin.** No en el sentido moral —que el trabajo sea bueno o malo según para qué— sino en el mecánico que esta parte trata: sin fin, no hay criterio para volver ni para dejar, y el que vuelve a una tarea sin fin vuelve por

inercia o por miedo, que son los dos motores que este libro ha dicho que no sostienen nada.

Y tiene una consecuencia para la saturación: la tarea sin fin visible satura antes, porque no hay nada que reciba lo que se pone. El que pule puntas de alfiler no puede quedarse con el alfiler; lo que pone se va, y lo que se va sin volver es lo que agota. Ruskin lo dice con la arena de alma: se gasta en algo que no se ve.

Lo que se puede hacer

Tres cosas, y la tercera es del capítulo siguiente.

Buscar el fin aunque esté en otra parte. Casi ninguna tarea carece de fin; carece de fin visible desde donde se hace. El formulario va a alguien; el informe sirve para algo; el tema se estudia por una razón que alguien tiene. Preguntar para qué, a quien lo sepa, devuelve a la tarea el criterio que le faltaba; y a veces la respuesta es que no lo hay, y eso también es una respuesta, y es la del capítulo anterior.

Poner un fin propio a lo que no lo tiene. Es lo que el cantero de Ruskin hacía, idealizado o no: tallar en la piedra algo suyo, dentro de la tarea encargada. La punta del alfiler no tiene fin; hacerla bien, para uno, lo tiene; y ese fin, aunque pequeño, es un criterio. Es el orgullo de tarea de Śāntideva, en la fábrica.

Y saber cuándo el fin ajeno daña. Porque hay tareas cuyo fin, cuando se pregunta, resulta ser uno que no se quiere servir; y entonces la cuestión no es de entusiasmo sino de otra clase, y es la que el capítulo siguiente tiene que tratar sin regla limpia.

Lo que este libro no dice

No dice que toda tarea deba tener un fin visible para que valga. Hay trabajo que se hace sin verlo y que vale, y Ruskin exagera al llamar pérdida a todo él. Lo que dice es que sin fin no hay criterio, y que el que trabaja

sin criterio no puede saber cuándo seguir ni cuándo dejar, y que eso, para un libro sobre volver mañana, es el problema entero.

Y no dice que Ruskin tenga la solución. Tenía el diagnóstico, con un siglo y medio de adelanto, y una nostalgia que no servía.

Lo utilizable

Preguntar para qué, a quien lo sepa. Es lo que el segmento de hombre no puede hacer y el lector sí.

Poner un fin propio dentro del ajeno. Hacerlo bien, para uno. Es pequeño y basta como criterio.

Y no confundir la fragmentación con el cansancio. Lo que agota en la tarea sin fin no se cura durmiendo; se cura sabiendo para qué, o poniéndolo.

Queda la pregunta que el fin ajeno abre y que no tiene regla limpia: cuándo transformar una tarea y cuándo resignarse a ella es complicidad.

Capítulo 49

Transformar una tarea o resignarse a una tarea injusta

> *Ningún vínculo se forma si el pensamiento no lo produce. Dos y dos siguen siendo indefinidamente dos y dos si el pensamiento no los suma para hacer cuatro.*
>
> *Simone Weil*

El capítulo anterior terminó con una pregunta que no tiene regla limpia, y este capítulo va a mostrar por qué no la tiene en vez de fingir una. La pregunta: cuando el fin de la tarea es ajeno y se puede nombrar, y lo que se nombra no gusta, ¿se transforma la tarea desde dentro o se abandona?

La respuesta estoica

La tradición que más ha pensado el deber tiene una respuesta, y es limpia:

> Recuerda que eres un actor en una obra, de la clase que el autor elija; si corta, de una corta; si larga, de una larga: si quiere que hagas el papel de un pobre, procura hacerlo con naturalidad; si el de un cojo, el de un magistrado, el de un particular, lo mismo. Porque éste es tu deber, hacer bien el papel que se te ha dado; pero elegir el papel pertenece a otro. — Epicteto, *Enquiridión*, 17

Es la respuesta de la transformación: cualquier tarea se puede hacer bien, porque lo que está en mi mano no es la tarea sino cómo la hago; el papel lo elige otro, la interpretación es mía. Y hay algo verdadero y grande en eso: es lo que permite trabajar con dignidad en lo que uno no eligió, que es la condición de casi todos.

Y hay algo que este libro no puede aceptar, y es que la respuesta vale para *cualquier* papel. El actor de Epicteto hace bien el papel de pobre o de magistrado; y haría bien, con la misma regla, el papel de verdugo, porque elegir el papel pertenece a otro. El estoico que transforma cualquier tarea puede, con esa ética, tender vías a cualquier sitio: hacer bien la punta del alfiler sin preguntar para qué es el alfiler.

Lo que Tolstói vio

Tolstói, en el libro que escribió después de recorrer los albergues de Moscú, tiene la objeción, y la tiene contra sí mismo:

> Y que yo, en mi lujo, no era sólo un cómplice sino un participante directo en el asunto. [...] Pero esto no lo había hecho; y por tanto sentía, siento, y nunca dejaré de sentir, que soy cómplice de este crimen constantemente repetido, mientras yo tenga comida de sobra y otro no tenga ninguna, mientras yo tenga dos prendas y otro no tenga ni una. — Tolstói, *¿Qué hacer?*

No es un texto sobre el trabajo, es un texto sobre la riqueza, y este libro no lo toma por su conclusión —que era dejar el dinero y arar— sino por la estructura de la objeción: que hay un modo de hacer bien lo que a uno le toca que consiste en no formar el vínculo con lo que eso produce. Tolstói dice que lo formó y no pudo volver a deshacerlo; Weil, un siglo después, dijo lo mismo con una frase de aritmética:

> Un patrón de fábrica. Tengo tales y tales goces costosos y mis obreros sufren la miseria. Puede tener muy sinceramente piedad de sus obreros y no formar el vínculo. Porque ningún vínculo se forma si el pensamiento no lo produce. Dos y dos siguen siendo indefinidamente dos y dos si el

> pensamiento no los suma para hacer cuatro. — Weil, *La gravedad y la gracia*

Es la objeción exacta al actor de Epicteto: hacer bien el papel es no sumar. El patrón hace bien su papel, siente piedad, y no forma el vínculo entre su goce y la miseria; y el actor que hace bien cualquier papel es el que nunca pregunta qué produce la obra.

Donde no hay regla

Y ahora lo difícil, que este libro tiene que decir sin resolver. Entre la transformación estoica —hacer bien cualquier tarea— y la objeción de Tolstói y Weil —no hay tarea que se haga bien sin sumar— no hay un criterio que decida en cada caso. Hay un principio, que es externo a la tarea: **si el fin de la tarea puede nombrarse y daña, la transformación es complicidad.** Pero el principio no dice cuánto daño, ni qué cuenta como el fin y qué como un efecto lejano, ni qué hacer cuando la única tarea disponible es ésa. Casi todo trabajo produce algo que a alguien daña, en algún grado, a alguna distancia; y quien sumara siempre no podría trabajar, y quien no sumara nunca sería el patrón de Weil.

De modo que lo que hay son dos errores y una franja. El error del actor: hacer bien cualquier cosa sin sumar. El error del que suma todo: no poder hacer nada porque todo da cuatro. Y la franja entre ambos, donde está casi toda la vida, y donde la decisión es un juicio que cada uno hace con lo que sabe, y que este libro no puede hacer por él.

Lo que puede hacer es decir las dos cosas que la franja exige. Primero, **sumar**: preguntar qué produce lo que se hace, con la honradez de Tolstói, que no se libró de la respuesta con la palabra *necesidad*. Y segundo, **no pedirle a la tarea que sea inocente para hacerla**: porque ninguna lo es del todo, y esperar la inocente es la manera más elegante de no volver mañana a ninguna.

Lo que este libro no dice

No dice que Epicteto tuviera la ética del verdugo. Su papel, en el mismo libro, incluye negarse a lo indigno; el *Enquiridión* 17 es sobre aceptar la suerte, no sobre obedecer. Lo que dice es que la regla del actor, tomada sola, no distingue, y que se la toma sola muy a menudo.

Y no dice que Tolstói resolviera nada. Su respuesta —dejar el dinero, trabajar la tierra— era para él, y ni él la sostuvo entera. Lo que aporta es la honradez de la suma, y con eso basta para este capítulo.

Lo utilizable

Sumar. Preguntar qué produce lo que se hace, sin *necesidad* como respuesta.

Cuando el fin daña y se puede nombrar, no transformar. Es el único caso claro. Ahí el papel no se hace bien; se deja.

Y en la franja, decidir y volver. El juicio es de cada uno; y el que lo hace tiene que volver mañana a lo que decidió, que es lo que el capítulo siguiente trata, porque abandonar bien tiene también un día siguiente.

Capítulo 50

Volver después de haberlo dejado

> *Si de nuevo lo abandonas, puedes de nuevo reanudarlo; y si una vez alcanzas la victoria, eres como el que nunca abandonó el combate.*
>
> *Epicteto*

Hay un capítulo de Epicteto dirigido, según el título, *a los que abandonan su propósito*, y es el único texto antiguo que este libro ha encontrado que hable no al que no empieza ni al que sostiene, sino al que ya lo dejó. Vale la pena leerlo entero, porque tiene una instrucción y una exhortación, y son de valor distinto.

La instrucción

> Considera, en cuanto a las cosas que te propusiste al principio, cuáles has asegurado y cuáles no; y cómo te complace recordar unas y te duele pensar en las otras; y si es posible, recupera aquellas en que fallaste. — Epicteto, *Discursos*, III 25

Es lo primero, y es lo útil. Al que ha abandonado, Epicteto no le dice *vuelve* sino *repasa*: mira qué te propusiste, qué de eso conseguiste, qué no, y —esto es lo que este libro subraya— qué de lo que no conseguiste te duele. No todo lo abandonado duele igual. Hay propósitos que se dejaron y que, mirados con distancia, no dan pena ninguna: eran de otra cuenta

del collar, de otro año, de otro que uno fue; y hay uno o dos que sí duelen, y que siguen doliendo, y ésos son la información. La instrucción es un inventario de los abandonos por la señal del dolor, y sirve para lo que el capítulo cuarenta y seis pedía: distinguir el abandono con razón, que no duele, del abandono por flojera o saturación, que sí.

La exhortación

Y luego viene lo otro:

> Pues bien, aun si hemos renunciado al combate en este asunto, nadie nos impide reanudarlo, y no estamos obligados a esperar otros cuatro años a que vuelvan los juegos de Olimpia; sino que, en cuanto te hayas recobrado y restaurado, y emplees el mismo celo, puedes reanudar el combate; y si de nuevo lo abandonas, puedes de nuevo reanudarlo; y si una vez alcanzas la victoria, eres como el que nunca abandonó el combate. Sólo que no, por el hábito de hacer lo mismo, empieces a hacerlo con gusto, y luego, como un mal atleta, vayas dando vueltas por todo el circuito de los juegos tras ser vencido, como codornices que han huido. — Epicteto, *Discursos*, III 25

Aquí hay tres cosas, y conviene separarlas.

La primera es una verdad de estructura, y es la tesis de este libro dicha por un estoico: *si una vez alcanzas la victoria, eres como el que nunca abandonó*. El resultado no distingue entre el que no paró y el que paró y volvió. La biografía sí, pero la biografía no es el resultado; y el lector que ha abandonado tres veces y vuelve la cuarta no lleva una desventaja en la tarea: lleva sólo una historia distinta, que además —capítulo cuarenta y cinco— es la prueba de que sabe volver.

La segunda es una libertad, y es la que el propio género niega: *no estás obligado a esperar cuatro años*. El abandono no impone plazo de penitencia. Se vuelve cuando se está recobrado, y recobrarse puede ser una noche. Mucha gente que ha dejado algo no vuelve porque cree que volver exige algo previo —una expiación, una prueba, un nuevo comienzo con

ceremonia—, y Epicteto dice que no: en cuanto puedas, el mismo celo, otra vez.

Y la tercera es una advertencia, y es la única parte del texto que la tradición cita, y es la menos útil: la de la codorniz que huye. Que abandonar no se vuelva un hábito con gusto. Este libro no la niega; el abandono en serie existe y tiene un gusto propio, el alivio. Pero es exhortación, y las exhortaciones no sostienen: el que abandona con gusto no dejará de hacerlo porque Epicteto lo llame codorniz. Lo que lo cambiará es lo de arriba: el inventario, y la libertad de volver sin ceremonia.

No se vuelve siempre a lo mismo

Y hay algo que Epicteto da por supuesto y este libro no: que se vuelve al mismo combate. El inventario de la instrucción no sirve sólo para volver; sirve para saber *a qué*. Repasar qué se propuso uno y qué de eso duele puede dar como resultado que lo que duele no es la tarea abandonada sino el fin que tenía, y que hay otro camino a ese fin —el árbol de la infancia— más corto que el que se dejó. Entonces volver no es volver a lo mismo; es volver al fin por otra tarea, y eso, que desde fuera parece cambiar de proyecto, es la continuación más exacta que hay.

De modo que la pregunta después de un abandono no es *¿vuelvo?* sino dos: *¿qué de lo que dejé me duele?* y *¿ese dolor pide la misma tarea o el mismo fin?* La primera es de Epicteto. La segunda es lo que el capítulo siguiente tiene que tratar, porque cambiar de proyecto sin traicionarse es una habilidad, y Montaigne la tuvo.

Lo utilizable

Hacer el inventario por el dolor. De lo abandonado, ¿qué duele todavía? Eso es lo que valía; lo demás se dejó bien.

Volver sin ceremonia. En cuanto se está recobrado, el mismo celo. No hay cuatro años que esperar ni penitencia que hacer.

Y preguntar si el dolor pide la tarea o el fin. Si pide el fin, otra tarea puede ser la continuación; y no es traición, es lo que sigue.

Capítulo 51

Cambiar de proyecto sin traicionarse

Quien vive en todas partes no vive en ninguna.
Marcial, citado por Montaigne

Montaigne es el caso más famoso de alguien que empezó mucho y no sostuvo casi nada, y que de eso hizo una obra. Conviene mirar cómo, porque el cómo es utilizable y el resultado no.

El caballo desbocado

En el ensayo sobre la ociosidad, que es uno de los primeros que escribió, cuenta su retiro:

> Cuando hace poco me retiré a mi casa, con la resolución, en cuanto pudiera, de evitar toda clase de ocupación en los asuntos, y de pasar en soledad y reposo el poco resto de tiempo que me queda por vivir, imaginé que no podía hacer mayor favor a mi mente que dejarla, en pleno ocio, entretenerse y divertirse sola, lo que ahora esperaba que pudiera hacer, por haberse vuelto con el tiempo más asentada y madura; pero encuentro [...] que, muy al contrario, es como un caballo que se ha escapado de su jinete, que corre por su cuenta una carrera mucho más violenta que la que ningún jinete le impondría, y me engendra

> tantas quimeras y monstruos fantásticos, unos sobre otros, sin orden ni designio, que, para contemplar mejor a placer su extrañeza y absurdo, he empezado a ponerlos por escrito, esperando con el tiempo avergonzarla de sí misma. — Montaigne, *Ensayos*, I 8

Léase lo que cuenta. Un hombre que ha dejado su oficio y se propone descansar, y descubre que la mente sin tarea no descansa: produce quimeras sin orden, un comienzo tras otro, más violenta que con jinete. Es el arranque como manía, del capítulo veintiuno, visto desde dentro y con humor. Y la decisión que toma no es la que el género esperaría —imponerle a la mente un proyecto y sostenerlo— sino otra: **escribir las quimeras**. Hacer de la inconstancia el tema. Convertir el hecho de que la mente salta en el objeto de la obra, de modo que cada salto sea un capítulo y ninguno tenga que sostenerse más de lo que dura.

Por qué no sirve de modelo

Porque no todos pueden. Montaigne tenía una torre, rentas, y un género que él mismo inventó para eso: el ensayo, que es la forma literaria de no terminar. El lector que tiene una tesis que entregar, un examen que aprobar, un negocio que abrir, no puede hacer de sus saltos el proyecto, porque su proyecto tiene forma y la forma exige que se sostenga. Montaigne resolvió la inconstancia cambiando el fin para que la inconstancia cupiera en él, y eso es genial y no es replicable.

Y hay que decir, además, que el propio Montaigne cita a Marcial en el mismo ensayo, dos líneas antes —*quien vive en todas partes no vive en ninguna*—, y que lo cita en contra de sí mismo: sabía que la mente sin sujeción se pierde, y su solución fue una sujeción mínima, la del papel. No la ausencia de disciplina; una disciplina de otra forma.

Lo que se lleva

Y con eso se puede decir lo que este capítulo quería. Cambiar de proyecto no es abandonar **si lo que se lleva de uno a otro es el procedimiento.**

Montaigne cambió de proyecto cien veces dentro de los *Ensayos* y no abandonó nunca, porque lo que sostenía no era el tema sino la práctica de escribir: la torre, la mesa, el hábito de poner por escrito lo que la mente paría. Cada quimera era un proyecto nuevo; el procedimiento era el mismo.

Y eso es replicable, aunque el resultado no. Lo que el lector lleva de un proyecto a otro no es el proyecto —que puede cambiar con razón, capítulo cuarenta y seis— sino lo que este libro ha ido acumulando: la hora, que sigue sonando aunque lo que se haga a esa hora sea otra cosa; la unidad mínima, que se aplica al proyecto nuevo igual que al viejo; el testigo, a quien se le anuncia la hora y no el nombre, de modo que el cambio de nombre no lo afecta; el registro de interrupciones, que sigue contando aunque lo contado cambie. Si eso se lleva, el cambio de proyecto es un cambio de tema dentro de una práctica que no se interrumpe; si eso se pierde con el proyecto, el cambio es un abandono, aunque se llame de otra manera.

Es una distinción que permite juzgar los cambios de proyecto sin la sospecha con que el género los mira. *¿Traiciono lo que estaba haciendo si lo dejo por esto otro?* Depende: ¿la hora sigue? ¿La unidad sigue? ¿El testigo sigue? Si sí, no hay traición; hay una mente que salta, como la de Montaigne, dentro de una práctica que no salta. Si no, lo que se está dejando no es el proyecto sino la práctica, y eso sí es el abandono que importa.

Lo que este libro no dice

No dice que cambiar de proyecto sea gratis. Cada cambio pierde el terreno específico del anterior —lo aprendido de ese tema, las relaciones de ese campo— y eso es un coste real, y quien cambia mucho paga mucho. Lo que dice es que el coste es del proyecto, no de la persona, y que la persona que lleva el procedimiento no se pierde en el cambio.

Y no dice que Montaigne fuera feliz con su caballo. Esperaba *avergonzarlo*, dice, y no lo consiguió; los *Ensayos* son la prueba. Lo que consiguió

fue algo mejor que la vergüenza: un sitio donde el caballo pudiera correr sin perderse, y ese sitio era una mesa a una hora.

Lo utilizable

Distinguir el proyecto del procedimiento. El proyecto puede cambiar; el procedimiento es lo que no se abandona.

Al cambiar, llevar la hora, la unidad y el testigo. Si los tres cruzan, no hay abandono. Si se quedan atrás, sí.

Y no hacer de la inconstancia el tema salvo que se pueda. Montaigne pudo. Casi nadie más.

Queda mirar lo que se acumula cuando se cambia mucho sin llevar nada: la pila de comienzos, y el personaje de novela que mejor la encarna no era inconstante, sino todo lo contrario.

Capítulo 52

La pila de comienzos

No es que el señor Casaubon llamara tumba a los futuros volúmenes; los llamaba la Clave de todas las mitologías.
George Eliot

El capítulo anterior fue sobre el que cambia de proyecto. Éste es sobre su contrario aparente, que resulta ser el mismo caso: el que no cambia nunca, que lleva décadas en un solo proyecto, y que no lo termina porque el proyecto está diseñado para no terminarse. George Eliot le dio nombre en 1871 y la literatura no ha vuelto a superar el retrato.

La Clave

Edward Casaubon, clérigo erudito de *Middlemarch*, lleva la vida entera en una obra:

> El señor Casaubon, como cabía esperar, pasaba gran parte de su tiempo en la Granja en aquellas semanas, y el estorbo que el cortejo ocasionaba al progreso de su gran obra —la Clave de todas las mitologías— le hacía naturalmente esperar con más ansia la feliz terminación del cortejo. — Eliot, *Middlemarch*, cap. VII

Y la obra no avanza, y no avanzará, y Eliot lo va mostrando a lo largo de novecientas páginas con una crueldad meticulosa: las notas que se

acumulan, las tabulaciones, el campo que se le ha movido —los alemanes han publicado lo que él no ha leído—, el plan que era demasiado grande para una vida y que él sigue tratando como si el problema fuera el tiempo. Cuando muere, deja el encargo a su viuda:

> Al ejecutar este legado de trabajo a Dorothea, como en todo lo demás, el señor Casaubon había sido lento y vacilante, oprimido en el plan de transmitir su obra, como lo había estado al ejecutarla, por la sensación de moverse pesadamente en un medio turbio y pegajoso [...]. Y de buena gana la imaginaba afanándose bajo los grilletes de una promesa para erigir una tumba con su nombre encima. (No es que el señor Casaubon llamara tumba a los futuros volúmenes; los llamaba la Clave de todas las mitologías.) — Eliot, *Middlemarch*, cap. L

Lo que Eliot ve y lo que este libro corrige

Eliot es implacable con Casaubon, y el lector la sigue, porque Casaubon es vanidoso, frío y pequeño. Pero conviene separar lo que Eliot juzga —el carácter— de lo que describe —el fallo—, porque el fallo es de otro orden, y es el que interesa aquí. El fallo de Casaubon no es moral: es de diseño. **Una clave de todas las mitologías no se puede terminar**, no por falta de constancia —Casaubon tenía toda la del mundo— sino porque *todas* no tiene borde, y una tarea sin borde no tiene final al que llegar. El campo se le mueve porque el campo es infinito; las notas se acumulan porque nada las cierra; y la sensación de moverse en un medio pegajoso es exactamente la de quien empuja algo que no tiene fondo.

Y eso lo convierte en el mismo caso que la pila de comienzos, aunque parezca el contrario. El que empieza cien cosas y no termina ninguna y el que empieza una y no la termina en cuarenta años tienen el mismo problema: **el tamaño**. Cada comienzo de la pila era demasiado grande para terminarse; la Clave era demasiado grande para terminarse; y en ambos casos el que lo hace se culpa de inconstancia o de lentitud, cuando lo que había era una tarea sin borde.

La pila como información

Con eso se puede decir lo que este capítulo quería. La pila de comienzos —los cuadernos empezados, los cursos a medias, los proyectos con carpeta y sin final— no es un catálogo de fallos de carácter. **Es información sobre lo que era demasiado grande.** Cada cosa de la pila es un dato: esto, con este tamaño, no se sostuvo. Y leída así, la pila dice algo preciso y utilizable: el tamaño al que uno sostiene las cosas, que es menor que el tamaño al que las empieza.

El uso, entonces, no es volver a la pila con más voluntad, que es lo que Casaubon hizo cuarenta años. Es mirar la pila y preguntarse qué tamaño tenía cada cosa cuando se dejó, y con ese dato dar a la siguiente un borde. No *una clave de todas las mitologías* sino *un artículo sobre un mito*; no *aprender japonés* sino *cien kanji*; no *el libro* sino *el capítulo*. La pila enseña el borde, si se la lee como dato y no como sentencia.

Lo que este libro no dice

No dice que Casaubon fuera una víctima. Eliot tiene razón en lo que juzga: había en él una vanidad que necesitaba la Clave para ser alguien, y ésa es la identidad puesta en la tarea que el capítulo cuarenta y dos describió. Lo que dice es que el juicio moral no ayuda al que se reconoce en él; y el lector que tiene su propia Clave en un cajón no necesita que se le diga que es vanidoso sino que su Clave no tenía borde.

Y no dice que todo proyecto grande sea una Clave. Hay obras de cuarenta años que se terminan, y este libro ha citado algunas. Se terminan porque tienen borde, aunque el borde esté lejos; la Clave no lo tenía.

Lo utilizable

Leer la pila como dato, no como sentencia. Cada comienzo dice un tamaño que no se sostuvo.

Buscar el borde. *Todas* no tiene. Un proyecto sin borde no se termina, con toda la constancia del mundo.

Y dar a lo siguiente el tamaño que la pila enseña. Menor del que se empieza; el que se sostiene.

Queda un comienzo particular que la pila contiene siempre, y que es el más caro: el que prometió en voz alta lo que después no se hizo.

Capítulo 53

La deuda del prólogo

> *Porque ¿cuál de vosotros, queriendo edificar una torre, no cuenta primero sentado los gastos, si tiene lo que necesita para acabarla?*
>
> *Lucas 14, 28*

Hay un comienzo que pesa más que los demás en la pila, y es el que se hizo en voz alta. El proyecto anunciado, la promesa hecha a alguien, el prólogo escrito antes que el libro: todo lo que comprometió el nombre de uno con algo que después no se hizo. Este libro lo llama la deuda del prólogo, y una parábola de hace dos mil años describe su mecánica con exactitud, aunque hable de otra cosa.

La torre

> Porque ¿cuál de vosotros, queriendo edificar una torre, no cuenta primero sentado los gastos, si tiene lo que necesita para acabarla? Porque después que haya puesto el fundamento, y no pueda acabarla, todos los que lo vieren, no comiencen a hacer burla de él, diciendo: Este hombre comenzó a edificar, y no pudo acabar. — Lucas 14, 28-30

Hay que decir antes de usarla que la parábola no es sobre proyectos: es sobre el coste del discipulado, y el versículo siguiente lo dice, y los anteriores hablan de aborrecer padre y madre. Este libro toma la imagen y declara

que la toma, porque la imagen es más precisa que cualquier texto moderno sobre lo mismo: el fundamento puesto, la torre que no sube, y los que la ven.

Lo que la parábola sabe

Tres cosas.

Que el cálculo se hace sentado, antes. *Cuenta primero sentado los gastos.* No de pie, en el arranque, con la mente en la torre acabada: sentado, y antes de poner nada. Es el plan de Bacon del capítulo quince, y la estimación que el estudio de los diarios encontró corta en casi la mitad; y la parábola añade la postura, que no es un detalle: sentado es el estado en que el ánimo del arranque no pinta.

Que lo que da miedo no es la torre a medias sino los que la ven. El texto no dice *y perderá el dinero* sino *todos los que lo vieren comenzarán a hacer burla*. La deuda del prólogo no es económica; es de mirada. Lo que pesa de un proyecto anunciado y no hecho no es lo que no se hizo —eso pesa igual en silencio— sino que alguien lo sabe. Y ése es el mecanismo del capítulo veinte en su lado malo: se anunció el nombre, y el nombre queda en la boca de otros como una torre sin terminar, visible desde la carretera.

Y que la burla la hace *todos*. No uno; todos los que lo vieren. La deuda del prólogo tiene la particularidad de que se siente como universal: uno cree que todo el mundo se acuerda de lo que anunció, y en general nadie se acuerda, salvo uno. La torre a medias que todos ven la ve, con esa intensidad, sólo el que la puso.

La burla es el miedo

Con eso se puede decir lo que este capítulo quiere. La deuda del prólogo es un miedo, y el miedo, como este libro ha dicho en otras partes, no sostiene nada: paraliza, y lo que paraliza aquí es doble. Por un lado, paraliza el proyecto anunciado, porque volver a él es volver a la torre que todos ven, y cada día de trabajo en ella recuerda la burla. Por otro, paraliza los

proyectos siguientes, porque quien tiene una torre a medias visible no quiere poner otro fundamento a la vista.

Y contra un miedo sirve lo que sirve contra los miedos: mirarlo con datos. Los datos son los de la parábola misma. Primero, contar ahora lo que no se contó entonces: sentado, cuánto costaba de verdad esa torre, y cuánto se tenía. Casi siempre resulta que la torre se dejó por lo que el capítulo cincuenta y uno dijo —era demasiado grande— y que el cálculo, hecho ahora, lo muestra; y una torre que no se podía acabar no es una vergüenza sino un dato. Y segundo, comprobar cuántos se acuerdan. Se puede preguntar. La respuesta, casi siempre, es que el *todos* de la parábola son dos personas, y que a las dos se les puede decir, en una frase, que la torre era demasiado grande y que lo siguiente tiene otro tamaño.

Una torre a medias sigue siendo información

Y hay algo que la parábola no dice y este libro tiene que añadir, porque es lo que hace la deuda pagable. El fundamento puesto no es cero. Es un fundamento: hay algo hecho, y lo hecho enseña. Enseña el tamaño, como toda la pila; enseña el terreno —qué costó lo que se hizo—; y enseña, sobre todo, que se sabe poner fundamentos, que es la primera parte de cualquier torre y la que muchos nunca ponen. El que anunció y no acabó no está peor que el que no anunció ni empezó; está en otro sitio, con un dato más y una vergüenza más, y el dato vale más que la vergüenza si se lee.

De modo que la torre a medias se puede tratar de tres maneras. Se puede seguir mirándola desde la carretera, que es lo que hace la deuda. Se puede derribar, que es la saturación, y pierde el dato. O se puede medir: cuánto se hizo, cuánto costó, cuánto faltaba; y con esa medida, sentado, decidir si se termina con otro tamaño o se deja como lo que es, un fundamento que enseñó algo. Las dos últimas son abandonos; sólo la tercera es un abandono con razón.

Lo utilizable

Contar ahora, sentado, lo que no se contó entonces. La torre que se dejó era casi siempre demasiado grande, y el cálculo lo muestra y quita la vergüenza.

Preguntar quién se acuerda. El *todos* de la parábola suelen ser dos, y a dos se les dice una frase.

Y medir el fundamento antes de dejarlo. Lo hecho enseña tamaño, terreno y que se sabe empezar. Es información; no se derriba.

Queda lo que la parte prometió demostrar y no ha demostrado todavía: el mínimo que no se negocia, y por qué el derrumbe no viene del cero.

Capítulo 54

El suelo

Si añades sólo un poco a un poco, y lo haces a menudo,
pronto ese poco se hará mucho.

Hesíodo

Este libro ha usado varias veces, sin demostrarla, una regla que llamó del suelo: después de un cero, el mínimo distinto de cero. Este capítulo la demuestra, porque la demostración es breve y porque sin ella la regla parece una arbitrariedad, y con ella parece lo que es: aritmética.

Los dos textos

Hesíodo, en el poema sobre el trabajo, tiene el principio:

> Pues si añades sólo un poco a un poco, y lo haces a menudo, pronto ese poco se hará mucho. — Hesíodo, *Trabajos y días*

Y Plutarco, en el opúsculo sobre el progreso, tiene la medida:

> Además, si hay intermisiones en la filosofía, y sin embargo tus estudios posteriores son más firmes y continuos que los anteriores, no es mala señal de que la pereza ha sido expulsada por el trabajo y la práctica. — Plutarco, *Cómo puede uno percibir su progreso en la virtud*

El primero dice que lo pequeño suma si es frecuente; el segundo, que lo que mide el progreso no es la altura sino la longitud de las interrupciones. Juntos dan la regla, y falta sólo decir por qué.

La aritmética

Tómese una tarea cualquiera y cuéntese por días: cada día, o se hizo algo o no se hizo nada. Un día en cero es un dato; no es un derrumbe. Todo el mundo tiene ceros, y este libro los ha contado como parte de cualquier práctica: el día cuarenta y uno, la excepción, la meseta.

Ahora mírese lo que pasa el día siguiente al cero. Hay dos posibilidades, y no son simétricas.

Si al cero le sigue algo —cualquier cosa, un minuto, una línea, una unidad—, la interrupción ha durado un día, y la longitud de las interrupciones, que es la medida de Plutarco, se mantiene corta. La tarea sigue siendo la tarea que se hace, con un hueco.

Si al cero le sigue otro cero, la interrupción dura dos días, y ahí ocurre algo que no es aritmético sino de otra clase: **el segundo cero cambia la tarea de categoría.** Un día sin hacer algo es un día; dos seguidos son *haber dejado de hacerlo*. El primero era un hueco en una práctica; el segundo es el comienzo de una ausencia, y desde la ausencia volver ya no es continuar sino recomenzar, con todo lo que este libro ha dicho que cuesta recomenzar: el medio segundo, el yo futuro, la versión heroica, el plazo.

De modo que la diferencia entre un cero y dos seguidos no es de uno a dos. Es de una práctica con un hueco a una práctica interrumpida, y esa diferencia es la que decide si hay cuarenta y uno.

La regla

De ahí la regla, y de ahí que sea tan pequeña: **después de un cero, el mínimo distinto de cero.** No la sesión entera, no lo que se hacía antes del cero, no la recuperación de lo perdido. Lo mínimo que haga que el día no sea otro cero: un minuto, una línea, abrir el fichero y cerrarlo. Es lo que

Hesíodo llama *un poco a un poco*, y su valor no está en lo que produce, que es casi nada, sino en lo que impide: el segundo cero, que es el que cambia la categoría.

Y el suelo es minúsculo a propósito. Porque el día después de un cero es, con regularidad, un día malo —el cero suele tener causa, y la causa suele seguir—, y un suelo que pidiera algo respetable no se cumpliría, y sería el segundo cero con otro nombre. El suelo que funciona es el que se puede cumplir el peor día, y el peor día se puede hacer un minuto. Es ridículo, y por eso funciona: nada de lo que se puede negociar con el cansancio sobrevive al cansancio, y un minuto no se negocia.

Lo que el suelo no es

No es una cuota. La cuota es lo que se hace un día normal, y puede ser grande; el suelo es lo que se hace el día después de un cero, y es lo mínimo. Confundirlos es lo que hace que la gente abandone: ponen el suelo a la altura de la cuota, fallan la cuota un día malo, y cuentan el fallo como cero.

No es un remedio contra la saturación. El saturado no tiene el problema del cero sino el contrario, y a él el suelo no le dice nada; lo que le hace falta es el techo, que esta parte prometió y que la parte sexta demostrará, porque la demostración pide antes mirar las falsificaciones del esfuerzo.

Y no es una garantía. Un minuto al día no hace un libro, ni una carrera, ni nada. Lo que hace es que la tarea siga siendo la tarea que se hace, hasta que vuelvan las ganas, o la cuota, o el día normal; y en una vida que empieza mucho, eso —que la tarea siga siendo la tarea que se hace— es la única diferencia que hay entre las cosas que llegaron a algo y las que no.

Lo utilizable

Un cero es un dato. No se cuenta como derrumbe. Todo el mundo los tiene.

Después de un cero, el mínimo distinto de cero. Un minuto. Una línea. Lo que se pueda el peor día, que es el que sigue al cero.

Y no confundir el suelo con la cuota. La cuota es para el día normal; el suelo, para el siguiente al cero. Son números distintos, y el segundo es ridículo a propósito.

Queda cerrar la parte, y decir qué queda de un abandono cuando se ha mirado con los tres nombres, el criterio y el suelo.

Capítulo 55

Lo que queda de un abandono

Esta parte ha hecho algo que el género no hace: hablar del abandono como de una cosa con partes, y no como de un pecado con un solo remedio. Conviene recoger lo que queda.

Tres nombres

Queda, primero, que hay tres abandonos y no uno. Por flojera: falta fuerza, y sirve todo lo que las partes anteriores dieron. Por juicio: la tarea ya no toca su fin, y lo correcto es dejarla. Y por saturación: se puso demasiado, y lo que se suelta es lo que más se quería. Confucio conocía el primero y reprochaba a Yen Ch'iu con razón; el reproche, generalizado, hace que los otros dos se crean el primero, y se apliquen el remedio que los agrava.

Queda que la saturación no es falta de energía sino exceso puesto en un solo sitio, con sus tres señales —agotamiento de lo que se ponía, distancia de lo hecho, sensación de que no valió—, y que su remedio es menos identidad, no menos tarea. El elefante de Śāntideva que se zambulle de lago en lago sin hartura no existe; existe el que se ahoga en el segundo.

Un criterio

Queda el criterio, que es el único que este libro ha encontrado y que sale del abandono mejor contado de la tradición: **se abandona cuando la**

tarea ya no toca su fin, no cuando cuesta. Con lo que exige: un fin que se pueda nombrar; mirar si lo hecho lleva a él, no si duele; y buscar otro camino a lo mismo antes de concluir que lo mismo no era para uno. Y con lo que deja fuera: el coste, que informa de la dosis y no del abandono; y lo gastado, que es falacia como argumento sobre la tarea y dato como prueba de que se sabe volver.

Queda que el juicio no se hace desde la cuenta del collar en que la tarea duele, sino con datos que no cambian de color —las interrupciones, el fin, el tiempo—, y que un abandono que sobrevive dos semanas al ánimo que lo formó es un juicio, y el que no, era un ánimo.

Y queda que el criterio es verdadero y difícil de aplicar a tiempo: *éste no es el camino* sólo estuvo disponible después. Este libro no lo ha hecho fácil; ha dicho dónde mirar.

Un sitio y una franja

Queda dónde se abandona de verdad: no al principio sino en las vísperas, donde Laozi dice que se arruinan las cosas y donde baja el cuidado, no la fuerza. Y queda que el cuidado del final no se pide a la voluntad, que ya está en otra parte, sino a la unidad más pequeña y a la hora que sigue sonando.

Queda la objeción de Ruskin, dada de frente: sin fin visible no hay criterio, y el trabajo sin fin fragmenta más que cansa. Y queda la franja sin regla limpia entre el actor de Epicteto, que hace bien cualquier papel, y la suma de Weil y Tolstói, que no admite ningún papel sin vínculo. El único caso claro: si el fin daña y se puede nombrar, no se transforma; se deja. Lo demás es juicio de cada uno, y este libro no lo hace por nadie.

Lo que se lleva

Queda que volver no exige ceremonia ni cuatro años, que el que vuelve y gana es como el que nunca abandonó, y que el inventario de lo abandonado se hace por el dolor: lo que todavía duele es lo que valía.

Queda que cambiar de proyecto no es abandonar si cruzan la hora, la unidad y el testigo; y que Montaigne, que cambió cien veces, no abandonó nunca, porque lo que sostenía era una mesa a una hora.

Queda que la pila de comienzos, y la Clave que no se acaba, son información sobre el tamaño: lo que se sostiene es menor que lo que se empieza, y la pila enseña el borde. Y que la torre a medias que todos ven la ve, con esa intensidad, sólo el que la puso; que el *todos* son dos; y que un fundamento es un dato, no una vergüenza.

Y el suelo

Queda, por último, la primera mitad de un procedimiento: **después de un cero, el mínimo distinto de cero.** Porque el derrumbe no viene del cero sino del día siguiente, cuando el segundo cero cambia la práctica con un hueco en práctica interrumpida. Un minuto, ridículo a propósito, que no se negocia con el cansancio porque no hay nada que negociar.

Falta la otra mitad, el techo, y falta porque su demostración pide mirar antes lo que se hace pasar por entusiasmo y no lo es. Antes de eso, un hombre que llevaba seis años sin comer se sienta a comer arroz.

Siddhārtha come arroz

Hay dos versiones del mismo abandono, escritas con siglos de distancia, y conviene leerlas juntas porque cada una ve lo que la otra no.

La primera es la del propio Buda, en un discurso del Canon pali en que cuenta su camino a un asceta que lo interroga. Es la versión sin adornos. Cuenta que se propuso comer cada vez sólo un puñado de caldo de legumbres, y lo que eso hizo con su cuerpo: las articulaciones como las de un moribundo, las vértebras *como cuentas en un cordel*, la piel del vientre pegada al espinazo, de modo que al frotarse el vientre agarraba el espinazo. Cuenta que la gente lo veía y discutía si era negro o moreno. Y cuenta el pensamiento, en dos frases: *esto es lo más lejos que se llega; nadie ha hecho más que esto*, y *no he alcanzado con esto nada*. Luego, un recuerdo: una tarde de niño, a la sombra de un árbol, mientras su padre trabajaba, había entrado sin esfuerzo en un estado de calma. *¿Podría ser ése el camino?* Y luego la frase que cierra: *No puedo alcanzar ese placer con un cuerpo tan demacrado. ¿Por qué no como algo sólido, algo de arroz y gachas?* Y comió.

La segunda es la de Aśvaghoṣa, poeta del siglo I o II, en su vida del Buda en verso. Es la versión con adornos, y los adornos dicen cosas. Aśvaghoṣa insiste en que los seis años de ayuno fueron *en vano*, y en que el cuerpo demacrado seguía resplandeciendo *como el océano* y *como la luna de otoño*; es decir, hace lo que la tradición hace siempre con este episodio: convertir el fracaso en una etapa gloriosa que ya contenía el éxito. Pero conserva el razonamiento, y en su versión el razonamiento es más largo y más claro: *no puede alcanzarse por quien ha perdido su fuerza*; *cansado de hambre,*

sed y fatiga, con la mente ya no dueña de sí, ¿cómo iba a alcanzar el fin que se alcanza con la mente? Y la resolución, dicha con una sobriedad que sorprende en un poema tan ornamentado: *«este medio se basa en comer»*. Luego aparece una pastora con un cuenco de leche, y él lo acepta, y los cinco que lo seguían se van, *pensando que había vuelto al mundo*.

Este libro pone el episodio al final de su parte sobre abandonar por tres cosas que las dos versiones, juntas, muestran.

La primera es que el abandono se hizo con el criterio de esta parte, y no con otro. No fue el coste: el coste era el máximo que nadie había pagado, y eso, lejos de ser un argumento para dejarlo, es lo que la tradición usa para glorificar los seis años. No fue el juicio de los demás: los cinco juzgaron al revés. Fue que la práctica no llevaba a su fin, dicho con esas palabras, y que había otro camino al mismo fin, recordado y no inventado. La versión pali lo dice en dos frases; Aśvaghoṣa lo explica en seis versos; los dos dicen lo mismo, y es el criterio.

La segunda es que **comer arroz fue una decisión, no una debilidad**, y que todo el aparato de las dos versiones está puesto para que el lector no lo confunda. La tradición necesitó los adornos —el resplandor, la pastora enviada por los dioses— para que un hombre que rompe un ayuno de seis años no pareciera lo que los cinco vieron: uno que se rinde. Y necesitó los adornos porque desde fuera no se distingue. El que abandona con razón come el mismo arroz que el que abandona por flojera, y los que lo miran ven el arroz.

Y la tercera es la que este libro subraya, y que ninguna de las dos versiones subraya, porque las dos tienen prisa por llegar al árbol. El hombre que come arroz no está saliendo del esfuerzo: está cambiando de tarea dentro del mismo fin. Lo que hace después —sentarse bajo otro árbol, con la resolución intacta— no es menos esfuerzo que el ayuno, es esfuerzo de otra clase, sostenido por un cuerpo que puede sostenerlo. Aśvaghoṣa lo dice sin querer cuando escribe que fue *acompañado sólo por su propia resolución*: la resolución cruzó del ayuno a la meditación; lo que se dejó fue el método, no el fin ni el procedimiento. Es exactamente lo que el capítulo cincuenta llamó llevar la práctica al cambiar de proyecto.

Lo que este libro no toma es lo que las dos versiones dan por hecho: que el abandono fue fácil de ver porque después vino el despertar. Vino después. En el momento del arroz, lo único que había era un cuerpo que no podía más, un recuerdo de infancia, y cinco personas dándose la vuelta. Con eso decidió, y con eso decide cualquiera que abandona bien: sin saber todavía si el otro camino lleva a algún sitio, y viendo cómo se van los que lo miraban.

Parte V

Libro Quinto — Terminar

Capítulo 56

La última milla

> *Es mejor no empezar en absoluto que dejar sin hacer lo que se ha empezado.*
>
> *Śāntideva*

Hay una parte del camino de la que casi nadie ha escrito, y es la última. La literatura del esfuerzo es toda de arranque y de aguante; el final se da por supuesto, como si una tarea que ha llegado al noventa por ciento se terminara sola. No se termina sola. La última décima parte tiene su propia mecánica, distinta de la del principio y de la de la meseta, y este libro le dedica una parte entera porque es donde más se pierde y donde menos se mira.

La regla monástica

Śāntideva tiene una regla sobre esto, y es severa:

> Al poner la mano en una obra debe uno cultivar el orgullo, según la regla del *Vajradhvaja Sūtra*. Cuando ha considerado primero la suma de las circunstancias, la emprenderá o no la emprenderá; porque es mejor no empezar en absoluto que dejar sin hacer lo que se ha empezado. Pues esta práctica durará incluso en otros nacimientos, y de tal falta nacerá abundante pesar; y no sólo no se cumple la obra presente, sino que tampoco llegan a hacerse otras que podrían hacerse en el mismo tiempo. — Śāntideva, *Bodhicaryāvatāra*, VII

Léase con cuidado, porque tiene dos partes de valor distinto. La primera es la regla: *mejor no empezar que dejar a medias*. Y este libro tiene que decir que, tomada al pie de la letra, es la regla que pararía a todo principiante. Nadie sabe, al empezar, si terminará; y quien no empieza hasta saberlo no empieza nunca. Es la prudencia de un monje que escribe para monjes con votos, donde lo dejado a medias es una promesa rota; para el lector que empieza mucho, la regla es una invitación a preparar, que es el primer escondite, y a considerar *la suma de las circunstancias* hasta que las circunstancias hayan cambiado.

La segunda parte es la que vale, y es una observación sobre el coste: lo dejado a medias no sólo no se cumple, sino que *otras obras que podrían hacerse en el mismo tiempo no llegan a hacerse*. El coste de la última milla no recorrida no es la obra perdida; es también todo lo que su tiempo habría dado. Y es una observación más precisa que la regla, porque no dice *no empieces* sino *lo que dejas cerca del final cuesta el doble*.

Por qué la última milla es distinta

Por tres cosas, que la parte anterior anticipó al hablar de las vísperas.

Porque no da nada de lo que daban las otras. El principio daba novedad; la meseta daba, al menos, la sensación de resistir; el final no da ni una cosa ni otra: la tarea ya es conocida, y el resultado no ha llegado. Es el tramo más aburrido y menos gratificante de toda la obra, y es el que exige más cuidado, que es exactamente lo que Laozi decía que baja.

Porque la unidad que servía ya no sirve. La unidad que sostuvo la meseta —la hora, el capítulo, la sesión— era proporcional a una tarea grande; al final la tarea es pequeña y difusa: correcciones, detalles, lo que falta y no se sabe bien qué es. La unidad grande no encaja en lo que queda, y sin unidad que encaje, se hace poco o nada.

Y porque la fecha se vuelve real. Hasta el final, la fecha era del capítulo dieciséis: una decisión sobre cuándo empezar. Al final, la fecha es la del capítulo diecisiete, el plazo, y con ella vuelve todo lo que el plazo trae: el miedo, la parálisis, la tentación de que sea otro día. Hay gente que sostiene

años de trabajo y se hunde en la última semana, y no por falta de constancia sino porque la última semana es otra clase de tiempo.

Lo que se sabe del gradiente

La psicología tiene una observación antigua, conocida por descripción, que va en sentido contrario y conviene tener delante. En los años treinta, un psicólogo del aprendizaje midió la velocidad de las ratas en un corredor y encontró que corrían más deprisa cuanto más cerca estaban de la comida: el *gradiente de meta*. Y se ha repetido después con personas y con tarjetas de fidelidad: el esfuerzo aumenta cuando el fin se acerca.

Es verdad y es incompleta. Es verdad cuando el fin es visible y está a la misma distancia para todos: el corredor, la décima compra. Y deja de serlo cuando el fin es difuso —cuando no se sabe qué falta exactamente, que es el caso de casi toda obra intelectual— o cuando el fin expone, que es lo que el capítulo siguiente tratará. El gradiente empuja hacia una meta que se ve; la última milla de una obra es, con regularidad, la parte donde la meta se ve menos.

Lo que sirve

De ahí que la última milla pida dos cosas que las partes anteriores dieron y que aquí cambian de escala.

Otra unidad, más pequeña. No la hora sino el cuarto de hora; no el capítulo sino la página; no *terminar* sino *esta corrección*. Lo que queda es pequeño y difuso, y sólo se hace con una unidad que sea pequeña y concreta. Es la misma regla del suelo, aplicada no al día después del cero sino al tramo final: el mínimo distinto de cero, muchas veces.

Y una fecha que sea una fecha. El plazo es dañino cuando es ajeno y lejano; al final, un plazo propio y cercano es lo único que convierte lo difuso en algo con borde. *El viernes está entregado* no es una amenaza sino una definición de lo que falta: lo que cabe hasta el viernes. Y lo que no

cabe, no era lo que faltaba; era lo que la parte sobre abandonar llamó la Clave, creciendo por el borde.

Lo utilizable

Saber que la última milla es otra cosa. No da novedad ni resistencia; pide más cuidado y da menos; la unidad de antes no le vale.

Bajar la unidad. Al final, lo que queda es pequeño y difuso; se hace con unidades pequeñas y concretas.

Y poner una fecha que sea una fecha. Propia, cercana, y que defina lo que falta: lo que cabe hasta entonces.

Queda lo que hace que el final se evite aunque esté al alcance, y que Ruskin, en la misma página sobre los segmentos de hombre, vio con claridad: terminar expone.

Capítulo 57

El miedo a terminar

> *Ninguna obra buena puede ser perfecta, y la exigencia de perfección es siempre señal de haber entendido mal los fines.*
>
> *Ruskin*

Lo que no está terminado puede ser perfecto todavía. Es la razón más frecuente por la que no se termina, y la menos confesada, porque no parece pereza sino exigencia. Este capítulo la mira de frente con el texto que mejor la ha desmontado.

La página de Ruskin

En el mismo capítulo de *Las piedras de Venecia* que habla de los segmentos de hombre, Ruskin llega a un principio que declara más amplio que la arquitectura:

> Pero, hablando con precisión, ninguna obra buena puede ser perfecta, y *la exigencia de perfección es siempre señal de haber entendido mal los fines del arte*. Esto por dos razones, ambas basadas en leyes eternas. La primera, que ningún gran hombre deja nunca de trabajar hasta que ha alcanzado su punto de fallo; es decir, su mente va siempre muy por delante de sus poderes de ejecución, y éstos cederán de vez en cuando al intentar seguirla [...]. Creo que sólo ha habido un hombre que no quiso reconocer esta necesidad, y se esforzó siempre por alcanzar la

> perfección, Leonardo; siendo el fin de su vano esfuerzo simplemente que tardaba diez años en un cuadro, y lo dejaba sin terminar. — Ruskin, *Las piedras de Venecia*, II, «La naturaleza del gótico»

Y la segunda razón:

> La segunda razón es que la imperfección es en cierto modo esencial a todo lo que conocemos de la vida. Es el signo de la vida en un cuerpo mortal, es decir, de un estado de progreso y cambio. Nada que viva es, ni puede ser, rígidamente perfecto; parte de ello está decayendo, parte naciendo. — Ruskin, *Las piedras de Venecia*, II, «La naturaleza del gótico»

Lo que dice y lo que no

Lo que dice es exacto, y la frase sobre Leonardo es la mejor descripción del miedo a terminar que este libro conoce: *tardaba diez años en un cuadro, y lo dejaba sin terminar*. No por incapacidad —era Leonardo— sino porque exigía a la ejecución lo que sólo la mente tenía, y la ejecución, que siempre va detrás, no llegaba nunca. El cuadro sin terminar era perfecto todavía; el terminado habría sido un cuadro.

Y lo que dice después, sobre la mente que va por delante de las manos, es la mecánica del miedo: **terminar es el momento en que se compara lo hecho con lo imaginado, y lo hecho pierde siempre.** Mientras la obra está abierta, la comparación se pospone; lo que falta puede todavía cerrar la distancia. Terminar es aceptar que la distancia no se cerrará, y firmar debajo.

Lo que Ruskin no ve, o ve a medias, es a quién concede la imperfección. Se la concede al obrero gótico, y le pide a cambio que sea noble en ella: que su fallo sea el de una mente que iba por delante. Y el que tiene miedo a terminar no se reconocerá ahí. Dirá que su imperfección no es noble sino simplemente mala; que el obrero gótico fallaba porque apuntaba alto, y él porque no da más; y con esa distinción se quedará con Leonardo, diez años y sin terminar. La página de Ruskin consuela al que ya ha terminado; al que no termina le da una excusa más fina.

La imperfección que se firma

De ahí que este libro tenga que decir la cosa de otra manera. No *toda obra buena es imperfecta*, que es verdad y no mueve a nadie, sino: **terminar es elegir la imperfección que se firma.** No la que se sufre —ésa la tiene también lo inacabado, sólo que escondida— sino la que se elige entre las posibles y se pone el nombre debajo.

Porque lo inacabado no es perfecto: es imperfecto sin elegir. Tiene todos los fallos que tendría terminado, y además el de no existir para nadie. Lo que el miedo a terminar protege no es la obra sino la comparación: mientras no se termina, no hay nada que comparar con lo imaginado, y lo imaginado sigue intacto. Terminar destruye lo imaginado y deja lo hecho, y eso es lo que da miedo y es lo único que vale.

Y elegir la imperfección tiene un modo práctico, que es el de las partes anteriores: la versión. No *la obra* sino *la versión que se hace ahora*, con sus fallos conocidos, entregada; y detrás, si hace falta, otra. Es lo que Ruskin no podía decirle a un cantero, porque la piedra no tiene versiones; y es lo que el lector de este libro sí tiene, porque casi todo lo que hace admite una segunda.

Lo que este libro no dice

No dice que la exigencia sea mala. Lo que Ruskin llama entender mal los fines no es exigir mucho sino exigir lo imposible, y hay una diferencia: el que exige mucho termina y vuelve; el que exige lo imposible no termina. La exigencia que sirve es la que se aplica a la versión siguiente, no a la que está en la mesa.

Y no dice que Leonardo se equivocara. Sus cuadros sin terminar valen más que casi todos los terminados de su siglo. Lo que dice es que eso no es un modelo, porque Leonardo es uno y el resto de la gente que tarda diez años y no termina no deja *La adoración de los magos*: deja un cajón.

Lo utilizable

Reconocer el mecanismo. Terminar compara lo hecho con lo imaginado, y lo hecho pierde. Lo inacabado protege la comparación, no la obra.

Elegir la imperfección que se firma. Lo inacabado es imperfecto también, y además no existe. Terminar es poner nombre a unos fallos concretos.

Y trabajar por versiones. La exigencia va a la siguiente. La que está en la mesa se termina con lo que tiene.

Queda el caso extremo de terminar con fallos declarados, que un matemático ruso llevó al límite en 2002 y que muestra a la vez lo que terminar es y a quién le toca lo que falta.

Capítulo 58

Terminar mal

> *En este artículo desarrollamos algunos detalles del programa de Hamilton. Los argumentos técnicamente más complicados, relacionados con la cirugía, se discutirán en otro lugar.*
>
> *Perelman*

Hay un caso extremo de terminar que este libro quiere mirar porque muestra a la vez la verdad de la parte y su límite. En noviembre de 2002, un matemático de San Petersburgo colgó en un repositorio público un artículo de treinta y nueve páginas que resolvía, junto con dos más que siguieron, un problema abierto desde 1904. No lo envió a ninguna revista. Y en la introducción escribió una frase que este capítulo toma como epígrafe:

> En este artículo desarrollamos algunos detalles del programa de Hamilton. Los argumentos técnicamente más complicados, relacionados con la cirugía, se discutirán en otro lugar. — Perelman, «La fórmula de la entropía para el flujo de Ricci y sus aplicaciones geométricas»

Se discutirán en otro lugar. Los detalles no estaban. La demostración estaba, en el sentido de que las ideas estaban y quien supiera seguirlas podía completarlas; pero completarlas llevó a varios equipos de matemáticos años de trabajo, y los textos que rellenaron los huecos tienen centenares de páginas. El problema quedó resuelto en 2002 y verificado hacia 2006, y

la comunidad tardó ese tiempo en decidir que lo que había en las treinta y nueve páginas era una demostración.

Lo que muestra

Muestra lo que terminar es, con una claridad que ningún caso ordinario tiene. Perelman no hizo la obra perfecta; hizo la obra *verificable*: puso lo suficiente para que otros pudieran comprobar que era verdad, y dejó a otros la comprobación. Y con eso el problema quedó resuelto. Nadie discute hoy que fue él; los detalles los pusieron otros, y su nombre no está en el teorema.

De modo que la definición de terminar que sale de aquí no es la de Ruskin, que era estética, sino otra: **terminar es hacer verificable por otros, no hacer perfecto.** Una obra está terminada cuando alguien distinto del que la hizo puede tomarla, comprobarla, usarla, seguirla. Es la medida del otro lado, que este libro ha ido formulando: no cuánto se trabajó sino qué queda en manos de otro. Y esa definición baja mucho el listón de lo que hay que hacer para terminar, y lo baja bien, porque quita del final todo lo que no es para el otro: el pulido que sólo ve el autor, la perfección que Leonardo pedía, la versión imaginada.

Lo que también muestra

Y muestra el límite, que hay que decir con la misma claridad. Perelman pudo terminar así porque había otros que podían pagar los detalles, y porque el campo entero tenía interés en pagarlos: se trataba de uno de los problemas más famosos de la disciplina, y varios matemáticos de primer nivel dedicaron años a rellenar lo que él dejó. Es el caso extremo de terminar abandonando el campo; y lo que lo hizo posible fue que el campo no lo abandonó a él.

Casi nadie tiene eso. Casi nadie puede entregar el trabajo con la frase *los detalles se discutirán en otro lugar* y confiar en que otros los discutan; lo normal es que nadie los discuta y que el trabajo quede, como estaba, a

medias. De modo que la definición vale —terminar es hacer verificable— pero con una condición que Perelman tuvo y el lector no: hay que saber quién va a verificar, y cuánto de lo que falta puede ponerlo. Si nadie va a poner nada, lo que falta lo tiene que poner uno, y la obra no está terminada hasta que lo pone.

Y hay que decir también quién pagó. Los que completaron los detalles hicieron años de trabajo cuyo resultado lleva el nombre de otro. Este libro ya preguntó, al principio, quién paga las horas de toda vida prolífica; aquí la pregunta vuelve en su forma más limpia: quien termina dejando huecos deja también a alguien la tarea de rellenarlos, y esa persona no aparece.

«Hecho es mejor que perfecto», discutido

La frase circula en las oficinas y en los libros de productividad, y este capítulo tiene que decir qué tiene de verdad y qué no. Tiene de verdad lo de arriba: lo hecho existe para otros y lo perfecto no existe. Y tiene de falso que iguala todo lo hecho: como si un trabajo mal hecho y entregado fuera siempre mejor que uno no entregado, y no lo es. Un trabajo entregado con errores que el otro no puede detectar es peor que ninguno, porque el otro lo usará; un trabajo entregado con huecos que el otro *puede* ver y rellenar es lo que Perelman hizo, y vale.

La diferencia está en la verificabilidad, otra vez. *Hecho* vale más que *perfecto* cuando lo hecho es comprobable: cuando lo que falta se ve, está declarado, y el otro puede decidir qué hacer con ello. Terminar mal, en ese sentido, no es terminar con errores escondidos sino terminar con huecos a la vista; y la frase *se discutirán en otro lugar*, que parece una desfachatez, es en realidad una declaración de lo que falta, y por eso funciona.

Lo utilizable

Terminar es hacer verificable. No perfecto: comprobable, usable, seguible por otro.

Declarar lo que falta. Los huecos a la vista son parte de terminar; los errores escondidos no.

Y saber quién pagará los detalles. Si nadie, los pone uno; y si alguien, su nombre no aparecerá, y conviene al menos saberlo.

Queda decir quién es ese otro que verifica, porque sin él no hay terminar, y una parábola que se lee siempre como lección de rendimiento dice, leída al pie de la letra, otra cosa.

Capítulo 59

Entregar

> *Y tuve miedo, y fui, y escondí tu talento en la tierra: he aquí tienes lo que es tuyo.*
>
> *Mateo 25, 25*

La obra existe cuando otro la tiene. Es la consecuencia del capítulo anterior, y una de las parábolas más conocidas del Evangelio la dice, si se lee al pie de la letra y no por su moral.

El que enterró el suyo

> Porque el reino de los cielos es como un hombre que partiéndose lejos llamó a sus siervos, y les entregó sus bienes. Y a éste dio cinco talentos, y al otro dos, y al otro uno: a cada uno conforme a su facultad; y luego se partió lejos. [...] Mas el que había recibido uno, fue y cavó en la tierra, y escondió el dinero de su señor. — Mateo 25, 14-18

Y a la vuelta del señor:

> Y llegando también el que había recibido un talento, dijo: Señor, te conocía que eres hombre duro, que siegas donde no sembraste, y recoges donde no esparciste; y tuve miedo, y fui, y escondí tu talento en la tierra: he aquí tienes lo que es tuyo. — Mateo 25, 24-25

Léase lo que el tercer siervo hizo. No perdió el talento. No lo gastó, no lo arriesgó, no lo dejó a medias. Lo guardó intacto, y lo devolvió intacto: *he aquí tienes lo que es tuyo*. Es, de los tres, el único que no puede ser acusado de haber estropeado nada. Y es el que la parábola castiga, con una dureza que ha incomodado a los lectores durante veinte siglos.

Lo que este libro toma y lo que no

Hay que decir lo que no toma. La parábola es sobre el reino, y su lógica —el que tiene recibirá más, al que no tiene se le quitará lo que tiene— es una lógica de rendimiento que la parte siguiente de este libro va a poner entre las falsificaciones del esfuerzo, porque es exactamente la que convierte el entusiasmo en producción. No se toma la moral: el siervo prudente no es un malvado, y hay muchas razones, algunas buenas, para no arriesgar lo ajeno.

Lo que se toma es la imagen, y es exacta para lo que esta parte trata: **lo intacto y lo no entregado son lo mismo.** El talento enterrado no se perdió y no sirvió; y para lo que el talento era —para circular, para producir, para que otro lo tuviera—, enterrarlo fue perderlo, aunque estuviera entero. La parábola no castiga el fallo; castiga la conservación, y ahí está lo que este capítulo quiere: la obra guardada en el cajón, perfecta todavía, intacta, es la obra enterrada, y desde fuera —desde el otro— no se distingue de la que no se hizo.

Por qué se entierra

Por lo que el tercer siervo dice, y que la parábola conserva con precisión: *tuve miedo*. No pereza, no descuido: miedo. Miedo del señor duro, es decir, de la comparación, del juicio, de lo que pasará cuando lo hecho esté en manos de otro y el otro lo mire. Es el miedo a terminar del capítulo anterior en su forma última: no terminar es no entregar, y no entregar protege de la mirada. El talento enterrado no puede ser juzgado; sólo puede ser devuelto.

Y lo que la parábola dice, con su dureza, es que la protección no funciona: el que enterró fue juzgado igualmente, y peor. Lo no entregado no escapa al juicio; sólo cambia el juicio de *esto está mal hecho* a *esto no está*, que es el más duro de los dos.

Entregar es lo que termina

Con eso se puede dar la definición completa de esta parte. Terminar no es acabar; es entregar. Una obra acabada y guardada no está terminada, porque le falta el paso que la hace existir para alguien; y una obra con huecos declarados y entregada sí lo está, porque existe, y el otro puede hacer algo con ella. Perelman terminó al colgar el artículo, no al escribir la última página; Trollope terminaba al mandar el manuscrito, y por eso contaba los envíos y no las palabras.

Y esto cambia lo que hay que hacer en la última milla, porque la última milla no es *hasta que esté bien* sino *hasta que esté en manos de otro*. Lo que se hace en ella es lo que hace falta para que alguien pueda recibirlo: la versión legible, el envío, la presentación, el correo. Y eso, que parece el tramo administrativo y menor, es el que más se pospone, porque es el que expone. Hay obras acabadas hace años que no se han enviado, y el que las tiene dice que les falta algo; lo que les falta es el sobre.

Lo utilizable

Lo intacto y lo no entregado son lo mismo. Desde el otro, la obra guardada no existe. No se juzga mejor; se juzga como ausente.

El miedo es al juicio, y el juicio llega igual. Entregar cambia el juicio de *esto no está* a *esto está así*, que es el más benigno de los dos.

Y la última milla llega hasta el sobre. No termina cuando está bien; termina cuando otro lo tiene.

Queda lo que pasa después de entregar, que la tradición no cuenta porque cree que se pasa al siguiente lago, y que unos deportistas olímpicos han descrito con más exactitud que ningún texto antiguo.

Capítulo 60

Después

Todos los atletas experimentaron una sensación inmediata de alivio al terminar su prueba; muchos describieron un «bajón» emocional a corto plazo.
Estudio con olímpicos australianos, 2021

La tradición dice qué se hace después de terminar, y lo dice con una imagen que este libro ya ha discutido: el elefante que, acabada una obra, se zambulle en el siguiente lago. Śāntideva lo repite dos veces en el mismo pasaje, y la segunda es la que importa aquí:

> Pero cuando le fallen las fuerzas, se retirará de su obra; y si está felizmente terminada, la dejará, deseoso de más y más tareas. — Śāntideva, *Bodhicaryāvatāra*, VII

Deseoso de más y más. Es el después que la tradición imagina: terminado esto, ganas de lo siguiente. Y hay gente así, y para ella este capítulo sobra. Para el resto, lo que viene después de terminar no son ganas sino otra cosa, que tiene nombre desde hace poco y que unos deportistas describieron mejor que nadie.

El bajón

Un estudio cualitativo de 2021, de acceso abierto, entrevistó a dieciocho olímpicos australianos sobre lo que vivieron después de los Juegos de Río de 2016. No es una muestra grande ni un experimento; es gente contando lo que le pasó al terminar la cosa más grande que había hecho. Y lo que contaron:

> Mientras todos los atletas experimentaron una sensación inmediata de alivio al terminar su prueba, muchos describieron un «bajón» emocional a corto plazo (al dejar los Juegos y, en la mayoría de los casos, al volver a casa) que a menudo se presentaba en síntomas físicos y psicológicos negativos al regresar. — Estudio con olímpicos australianos tras Río 2016

Y uno de ellos, en sus palabras:

> Cuando llegas a casa es muy solitario; echas de menos estar con todos tus amigos y despertarte con ellos [...]. Es bastante deprimente, y es un poco abrumador, empezar otra vez desde la casilla de salida. — Un atleta entrevistado, en el mismo estudio

Los autores lo relacionan con lo que otro trabajo anterior había llamado *post-Olympic blues*, la melancolía de después de los Juegos, y encuentran que lo que más pesa en ese después es si el atleta cree haber cumplido lo que esperaba, si tenía un plan para el después, y si había alguien alrededor.

Lo que esto dice del después

Tres cosas, y las tres van contra el elefante.

Que el después tiene una caída, y la caída no es un fallo. Alivio primero, bajón después; y el bajón viene con síntomas del cuerpo. Es lo que pasa cuando se retira de golpe lo que organizaba los días: la hora, la unidad, el testigo, la gente alrededor. Lo que sostenía la tarea sostenía también al que la hacía, y al terminar la tarea eso desaparece de una vez.

Empezar desde la casilla de salida no es una metáfora; es la descripción de lo que queda cuando se quita el procedimiento.

Que la caída es peor si la obra no salió como se esperaba, y la mayoría de los entrevistados sintió que no. Es el miedo a terminar cumplido: se comparó lo hecho con lo imaginado, y perdió; y el después es el tiempo en que esa comparación se hace sola, sin tarea que la tape.

Y que lo que amortigua es lo mismo que sostenía: un plan para después hecho antes, y alguien alrededor. Los atletas que tenían decidido qué harían al volver —unas vacaciones, el trabajo, otra competición— cayeron menos; los que no tenían a nadie que los llamara cayeron más. El testigo del capítulo treinta y cinco no es sólo para la tarea; es para el hueco que la tarea deja.

El siguiente lago

Con eso hay que volver al elefante y decir lo que tiene de peligroso, porque no es sólo falso: es una tentación. El que ha sentido el bajón una vez aprende que el modo más rápido de no sentirlo es no dejar hueco: terminar y empezar otra cosa el mismo día, de lago en lago, sin que haya nunca un después. Y eso, que parece el máximo de entusiasmo, es lo que el capítulo sesenta y cuatro va a llamar huida, y tiene un nombre menos amable en la clínica cuando se hace por evitar lo que el hueco trae.

De modo que la regla de esta parte es la contraria de Śāntideva: **la pausa después de terminar es parte del terminar.** No un lujo ni una debilidad: la última fase de la obra, en la que se deja que la caída ocurra, con el plan y la gente que la amortiguan, y sin taparla con el lago siguiente. Quien salta el hueco no lo evita; lo aplaza, y lo cobra con intereses cuando ya no hay más lagos.

Lo que este libro no dice

No dice que el estudio de Río valga para cualquier tarea. Son atletas de élite después de la cosa más grande de su vida, y el lector que entrega un

informe no cae como ellos. Lo que dice es que la estructura es la misma a cualquier escala —alivio, hueco, comparación, gente— y que conviene conocerla antes de que llegue.

Y no dice cuánto dura la pausa. Los atletas hablaban de semanas; una obra pequeña pide una tarde. Lo que importa no es la duración sino que exista, y que esté decidida antes, como el plan de los que cayeron menos.

Lo utilizable

Esperar la caída. Alivio y luego bajón, con el cuerpo. No es un fallo; es lo que pasa al quitar el procedimiento.

Decidir el después antes de terminar. Qué se hace la semana siguiente. Los que lo tenían decidido cayeron menos.

Y no saltar al siguiente lago para no sentir el hueco. La pausa es parte del terminar. Lo que se tapa se cobra.

Queda una cosa que se hace en la pausa y que arruina más obras terminadas que ninguna otra: volver a tocarlas.

Capítulo 61

Soltar la obra

> *Para cumplir el bien de sus semejantes tiene un Ejército, cuyas tropas son el Amor del Bien, la Constancia, la Alegría y el Abandono.*
>
> *Śāntideva*

Śāntideva enumera cuatro fuerzas para sostener el esfuerzo, y la cuarta tiene un nombre que su traductor inglés vierte con una palabra ambigua, y este libro va a usar la ambigüedad y a declararla.

Las cuatro tropas

> Para cumplir el bien de sus semejantes tiene un Ejército, cuyas tropas son el Amor del Bien, la Constancia, la Alegría y el Abandono. El Amor del Bien lo formará del temor al sufrimiento y de meditar sobre los méritos. — Śāntideva, *Bodhicaryāvatāra*, VII

Y un poco después vuelve a enumerarlas, con un cambio: *el amor del bien, el orgullo, la alegría, el abandono*. Las tres primeras ya han salido en este libro: el deseo de la obra, la constancia u orgullo de tarea, la alegría de hacerla. La cuarta es *utsarga*, que Barnett traduce como *Abandonment*, y que en el contexto de Śāntideva significa soltar el esfuerzo cuando conviene: descansar cuando fallan las fuerzas, dejar la obra bien acabada, no aferrarse.

Es la fuerza que este libro ha llamado aflojar, y es notable que un texto sobre el vigor la cuente entre las tropas del vigor.

El estiramiento

Lo que este capítulo hace es estirar la palabra, y hay que decir que es un estiramiento. Śāntideva habla de soltar el esfuerzo; este libro va a hablar de soltar la obra. No es lo mismo, y la tradición no lo dice. Pero la ambigüedad de la palabra inglesa —*abandonment* es dejar el esfuerzo y también dejar lo hecho— apunta a algo que esta parte necesita y que el texto no da: que **terminar incluye no retocar.**

Porque hay un modo de no terminar que se disfraza de cuidado: la obra acabada y entregada a la que se vuelve. La corrección de más, la versión nueva de lo que ya estaba en manos de otro, el retoque que se hace en la pausa porque la pausa duele y retocar es lo más parecido a seguir. Y ese retoque tiene dos efectos, ambos malos. El primero, que la obra no queda nunca terminada, porque cada vuelta la reabre, y lo reabierto no existe para el otro hasta que se cierra de nuevo. El segundo, que el retoque no suele mejorar: se hace desde la cuenta del collar en que la obra parece mal, que es la del bajón, y desde ahí se corrige lo que estaba bien.

Por qué se retoca

Por lo que toda la parte ha dicho: el retoque es la última defensa contra la comparación. Mientras se puede volver, la obra no está juzgada del todo; la versión definitiva sigue siendo la siguiente. Y por lo que el capítulo anterior dijo: el hueco de después pide algo que hacer, y lo más a mano es lo que se acaba de dejar.

De modo que soltar la obra es lo que Śāntideva llama abandono, aplicado no al esfuerzo sino al resultado: la fuerza de dejar lo hecho como está, en manos de quien lo tiene, sin volver. Y es una fuerza, no una ausencia; cuesta más que retocar, porque retocar es hacer algo y soltar es aguantar no hacerlo.

Cómo se suelta

Con lo de siempre, que aquí toma forma de tres reglas pequeñas.

Una versión, un nombre, una fecha. Lo entregado lleva un número. Si hay que cambiar algo, es otra versión, con otro número y otra fecha, y se decide como una obra nueva: con su fin, su unidad y su hora. Lo que no llega a versión nueva no se toca.

Un plazo de no tocar. Después de entregar, un tiempo fijo —una semana, un mes— en que la obra no se abre. Es el mismo principio del capítulo cuarenta y tres: no se juzga desde la cuenta en que se formó el juicio. Si después del plazo sigue pareciendo que hay que cambiar algo, será una versión; si no, era el bajón.

Y lo que se ve de fuera decide. Si el otro que lo tiene no ha pedido nada, la obra está bien para lo que era. La opinión del autor en la pausa no es un dato; es un ánimo.

Lo que este libro no dice

No dice que no haya segundas versiones. Las hay, y son la forma en que la exigencia se aplica sin impedir terminar, como el capítulo cincuenta y seis dijo. Lo que dice es que una segunda versión es una obra, y se emprende como tal; el retoque no es una obra sino un modo de no soltar la primera.

Y no dice que Śāntideva hablara de esto. Hablaba de soltar el esfuerzo. El estiramiento es del libro, y queda declarado.

Lo utilizable

Terminar incluye no retocar. Lo reabierto no existe para el otro hasta que se cierra de nuevo.

Versión, nombre, fecha, plazo. Lo que se cambia es otra versión y se decide como obra nueva, después de un tiempo fijo sin abrirla.

Y que el otro decida. Si no ha pedido nada, está bien para lo que era.

Queda lo que no admite nada de esto porque no tiene final: las tareas que se rehacen cada día, y la mujer que las convirtió en estrategia.

Capítulo 62

Lo que no se termina nunca

> *Me pasaba el día entero trabajando en mi gran tela, pero por la noche deshacía los puntos otra vez a la luz de las antorchas.*
>
> *Penélope,* Odisea *XIX*

Toda esta parte ha hablado de terminar como si toda tarea tuviera un final. Y una parte muy grande de lo que se hace no lo tiene: cuidar, enseñar, limpiar, cocinar, sentarse a meditar, mantener una casa o una relación. Se hace hoy y hay que volver a hacerlo mañana, y nunca queda hecho. Este libro ya puso a Penélope en su primer interludio; aquí la trae por lo que ella misma cuenta de su tela.

El segundo relato

Penélope cuenta su historia dos veces en la *Odisea*, y la segunda, al forastero que no sabe que es su marido, es la más completa:

> Entonces les dije: «Amigos, Ulises está sin duda muerto; aun así, no me apremiéis a casarme de nuevo enseguida; esperad —pues no querría que mi destreza en la aguja pereciera sin registro— hasta que haya terminado de hacer un sudario para el héroe Laertes, para tenerlo listo cuando la muerte se lo lleve. [...]» Eso fue lo que dije, y ellos asintieron; y entonces me pasaba el día entero trabajando en mi gran tela, pero

> por la noche deshacía los puntos otra vez a la luz de las antorchas. Los engañé así durante tres años sin que lo descubrieran, pero según pasaba el tiempo, y ya en el cuarto año, en el menguar de las lunas, cuando muchos días se habían cumplido, aquellas criadas mías, buenas para nada, me delataron a los pretendientes, que irrumpieron y me sorprendieron; se enfadaron mucho conmigo, de modo que me vi forzada a terminar mi trabajo, quisiera o no. — *Odisea*, XIX

Lo que la tela tiene de distinto

Penélope deshace a propósito. Es lo primero que hay que decir, porque la mayoría de la gente que hace tareas sin fin deshace sin querer: la casa se ensucia sola, el niño vuelve a tener hambre, la clase de hoy no queda dada mañana. Lo de Penélope es una estrategia; lo del lector es la condición de esas tareas. Pero la estructura es la misma, y la tela la muestra con una claridad que ninguna tarea real tiene: **un trabajo que cada día vuelve al mismo punto, y que sin embargo cumple su fin cada día.**

Porque la tela cumplía su fin. No era terminar el sudario; era ganar tiempo, y cada día que se tejía y destejía lo ganaba. Tres años de trabajo que no dejaron una tela y que hicieron exactamente lo que tenían que hacer. Y cuando la forzaron a terminar, *quisiera o no*, terminar fue la derrota: la tela acabada era la tela inútil.

Las tareas sin fin se terminan cada día

De ahí sale lo que este capítulo quiere decir, y que corrige a toda la parte para las tareas que lo necesitan. Las tareas sin fin no son tareas que no se terminan; son tareas cuya **unidad de terminar es el día**. La comida de hoy se termina hoy; la clase de hoy se da hoy; la sesión de hoy se sienta hoy. Que mañana haya que volver no significa que hoy no se haya terminado nada; significa que lo terminado tiene el tamaño de un día, y que el fin de la tarea —que el niño coma, que los alumnos aprendan, que la casa sea habitable— se cumple por días y no por obras.

Y esto tiene consecuencias para todo lo que la parte ha dicho. La última milla de una tarea sin fin es la de cada tarde. El miedo a terminar no existe en ella, porque no hay obra que comparar con lo imaginado; lo que hay es cansancio de que no quede hecho. Entregar es cada día, a quien lo recibe: el que come, el que aprende. Y el después no es un hueco sino la noche, que es el después de todos los días.

Lo que sí queda

Y hay algo más, que Penélope dice de paso y que este libro subraya: *no querría que mi destreza en la aguja pereciera sin registro*. La tela no quedó; la destreza sí. Lo que las tareas sin fin dejan no es una obra sino una capacidad: la mano que sabe cocinar, la voz que sabe explicar, la atención que sabe sentarse. Es un resultado que no se ve en ninguna parte y que existe en quien lo tiene, y que se mide, como todo en este libro, del otro lado: en que el niño comió, en que el alumno entendió, en que la casa estuvo. El capítulo siguiente es sobre cómo se mide eso, porque hay un modo de medirlo que lo destruye.

Lo que este libro no dice

No dice que las tareas sin fin sean menos que las obras. La cultura lo dice, y es lo que hace que quien las hace crea que no termina nada. Lo que dice es que terminan a otra escala, y que quien las hace termina cada día algo que otros no terminan nunca.

Y no dice que Penélope fuera feliz tejiendo. Tres años de destejer a la luz de las antorchas es una imagen de resistencia, no de alegría; y la tradición la ha convertido en emblema de la fidelidad porque no quiso ver el trabajo.

Lo utilizable

La unidad de las tareas sin fin es el día. Lo de hoy se termina hoy. Que mañana haya que volver no quita que hoy se terminó.

Entregar es cada día, a quien lo recibe. El fin se cumple por días y no por obras.

Y lo que queda es la destreza. La tela no; la mano que la tejió, sí.

Queda cómo se cuenta lo hecho cuando lo hecho no se ve, y un estudio sobre el salario por horas muestra el modo en que la cuenta se corrompe.

Capítulo 63

Lo que queda hecho

Las personas pagadas por horas eran menos propensas a hacer voluntariado y dedicaban menos tiempo a hacerlo.
DeVoe y Pfeffer

Este libro ha formulado varias veces, sin explicarla del todo, una regla que llamó la medida del otro lado: lo hecho se mide en lo que queda en manos de otro, no en lo que se puso. Este capítulo la explica, y muestra con un estudio lo que pasa cuando se mide del lado equivocado.

El estudio

Dos investigadores de organizaciones publicaron en 2007 un trabajo sobre una pregunta sencilla: ¿cambia el modo en que la gente usa su tiempo libre según cómo le pagan el tiempo de trabajo? El resumen:

> Examinamos cómo prácticas organizativas que hacen saliente una evaluación económica del tiempo, como el pago por horas, pueden llevar a la gente a dedicar menos tiempo a trabajo no remunerado: el voluntariado. Usando datos de encuestas representativas a escala nacional, en el estudio 1 mostramos que, controlados otros factores que pudieran afectar a las decisiones sobre el tiempo, las personas pagadas por horas eran menos propensas a hacer voluntariado y dedicaban menos tiempo a hacerlo que quienes no cobraban por horas. El estudio 2

> mostró que hacer que la gente calculara su salario por hora se asociaba con una menor disposición a hacer voluntariado, y que esta manipulación experimental sólo afectaba a quienes no cobraban por horas. — DeVoe y Pfeffer, «Pago por horas y voluntariado», 2007

Hay que decir lo que el estudio no prueba. El primero es correlacional: los que cobran por horas son distintos en muchas cosas, y aunque se controlen algunas, no todas. El segundo es un experimento con una manipulación pequeña —calcular el propio salario por hora— y un efecto sobre una disposición declarada, no sobre horas reales. Este libro no lo toma como demostración; lo toma como indicio de algo que la experiencia confirma.

Lo que indica

Que **contar horas corrompe la cuenta.** Quien ha aprendido a ver su tiempo como algo que vale tanto la hora empieza a ver todo lo que hace con esa medida, y con esa medida el trabajo que no se paga —el cuidado, el voluntariado, la tarea sin fin del capítulo anterior— vale cero, y se hace menos. No porque se decida que no vale; porque la medida que se usa no lo ve.

Y el mecanismo no es sólo del salario. Es de cualquier cuenta que mida lo puesto en lugar de lo dejado. Quien cuenta horas de estudio mide lo puesto; quien cuenta páginas escritas mide lo puesto; quien cuenta días seguidos mide lo puesto. Y todas esas cuentas tienen el mismo defecto: pueden subir sin que quede nada en manos de nadie. Se pueden pasar diez horas ante el libro sin entender; escribir diez páginas que no se entregan; tener cien días seguidos de algo que no llega a nadie. La cuenta sube, el otro lado no.

La medida del otro lado

De ahí la regla, dicha ahora entera. **Lo hecho se mide en unidades entregadas, no en tiempo puesto.** La unidad entregada es lo que ha pasado al otro lado: el capítulo que otro tiene, la comida que alguien comió,

la clase que se dio, la sesión que se sentó entera. Tiene dos propiedades que el tiempo no tiene. No sube sin que quede algo, porque es lo que queda. Y no ve la diferencia entre lo que se paga y lo que no, porque no mide valor sino existencia: la comida cocinada cuenta igual que el informe entregado, porque las dos existen para alguien.

Y tiene una consecuencia para las tareas sin fin, que el capítulo anterior dejó pendiente. Medidas por tiempo, no llegan a nada: son horas y horas que vuelven al mismo punto. Medidas por unidades entregadas, son la cuenta más alta que hay: cada día una, sin fallar, durante años. La persona que cuida y cree que no termina nada tiene, del otro lado, más unidades entregadas que casi nadie; lo que no tiene es una cuenta que las vea.

Lo que este libro no dice

No dice que el tiempo no cuente para nada. Cuenta para lo que este libro ha usado: para el registro de interrupciones, para la hora que suena, para la dosis. Es una medida de la práctica, y como tal sirve; lo que no sirve es como medida de lo hecho, porque lo hecho no está en el tiempo sino en el otro lado.

Y no dice que el pago por horas sea malo. Es una forma de pagar, y a mucha gente le va mejor que otras. Lo que dice es que la medida que trae se cuela en lo que no se paga, y que conviene saberlo para no dejarla entrar donde no toca.

Lo utilizable

Contar unidades entregadas, no horas. Lo que ha pasado al otro lado. Sube sólo si queda algo.

Aplicar la cuenta a lo que no se paga. La comida, la clase, la sesión. Existen para alguien; cuentan igual.

Y vigilar la medida que se cuela. Quien calcula su hora la aplica a todo. Lo que no se paga no vale cero; vale lo que queda.

Queda lo hecho que no se ve ni del otro lado, porque su efecto no tiene historia; y George Eliot lo dijo en la última frase de su novela más larga.

Capítulo 64

Los actos sin historia

> *Pues el bien creciente del mundo depende en parte de actos sin historia.*
>
> *George Eliot*

La medida del otro lado tiene un límite, y es que a veces el otro lado no se ve tampoco. Hay cosas que se terminan y que no dejan rastro en ninguna cuenta, ni en la del que las hizo ni en la de nadie, y que sin embargo hicieron algo. George Eliot cerró *Middlemarch* con ellas.

El final

Dorotea, la protagonista, no hizo nada de lo que quería hacer. Quería una vida grande, una reforma, una obra; se casó con Casaubon y su Clave, y luego con un hombre sin fortuna, y renunció a su hacienda, y vivió una vida corriente que la ciudad juzgó como un error. Y Eliot escribe, en el último párrafo:

> Su espíritu finamente templado tuvo aún sus finos efectos, aunque no fueran ampliamente visibles. Su naturaleza plena, como aquel río cuya fuerza rompió Ciro, se gastó en canales que no tuvieron gran nombre en la tierra. Pero el efecto de su ser sobre los que la rodeaban fue incalculablemente difusivo: pues el bien creciente del mundo depende en parte de actos sin historia; y que las cosas no estén tan mal para ti

> y para mí como podrían haber estado se debe a medias al número de los que vivieron fielmente una vida oculta, y descansan en tumbas que nadie visita. — Eliot, *Middlemarch*, final

Lo que dice

Que hay un resultado que no aparece en ninguna medida: el de lo que otros pudieron hacer gracias a lo que uno hizo, sin que nadie —ni ellos— lo sepa. El río de Dorotea se gastó en canales sin nombre, y los canales regaron. Es la medida del otro lado llevada a su límite: **lo terminado puede ser invisible incluso del otro lado, y contar igual.** Lo que queda hecho incluye lo que otros hicieron con ello sin saberlo, y eso no lo ve ninguna cuenta, ni la de horas ni la de unidades.

Y es una corrección necesaria a toda esta parte, porque la parte ha insistido en entregar, en el otro que verifica, en la unidad que pasa a otras manos; y todo eso es verdad y deja fuera lo que Eliot describe: el efecto sobre los que están alrededor de alguien que hace su trabajo bien, que no se entrega a nadie y que sin embargo cambia lo que los demás pueden hacer. El profesor que hizo posible que otro entendiera, y que no aparece en la biografía del otro; la madre cuyo orden hizo posible una vida que no la nombra; el compañero que sostuvo el ánimo de un equipo que ganó sin él.

Lo que Eliot consuela y lo que no dice

Hay que leer el párrafo entero, y no sólo su frase famosa, porque el párrafo entero es más duro que la frase. Dos párrafos antes, Eliot escribe que los actos determinantes de la vida de Dorotea *no fueron idealmente bellos*, que fueron *el resultado mezclado de un impulso joven y noble luchando en medio de las condiciones de un estado social imperfecto*, y que una nueva Teresa *difícilmente tendrá la oportunidad de reformar una vida conventual*. Es decir: la vida sin historia de Dorotea no fue sólo una elección de humildad. Fue una vida a la que la ley y la costumbre de su

tiempo no dejaron ser otra cosa, y Eliot lo dice antes de consolar.

De modo que el consuelo del último párrafo tiene un reverso que este libro no va a esconder: *los actos sin historia* son a veces la única historia que a alguien se le permitió, y celebrarlos sin decir eso es celebrar la limitación. Dorotea no eligió los canales sin nombre; los canales con nombre estaban cerrados. Y el lector que se reconoce en la vida oculta debe preguntarse, antes de aceptar el consuelo, si es una vida oculta que eligió o una que le tocó.

Lo que este libro toma

Toma la observación, con el reverso declarado. Que hay un resultado invisible y real, y que la cuenta más honrada de lo hecho lo incluye: *queda hecho* es lo que otro tiene y también lo que otro pudo hacer gracias a ello, aunque no lo sepa. Y que eso no se puede medir, ni conviene intentarlo, porque medirlo lo convertiría en otra cuenta que sube sola. Se sabe que existe, y con saberlo basta para no despreciar el trabajo que no deja rastro.

Y toma la advertencia, para no convertir la observación en consuelo barato: que el trabajo sin historia sea real no significa que la historia esté bien repartida, y quien puede tener historia no debe renunciar a ella en nombre de Dorotea. El río se gastó en canales porque le rompieron la fuerza. Lo que se puede elegir es distinto de lo que se sufre, aunque se parezca desde fuera.

Lo utilizable

Contar lo que otros pudieron hacer. Es parte de lo hecho, aunque no aparezca en ninguna cuenta ni nadie lo sepa.

No medirlo. Se sabe que existe. Convertirlo en cifra lo destruye.

Y distinguir la vida oculta elegida de la impuesta. Eliot consuela y también acusa. Los dos lados valen.

Queda el reverso de todo esto: el que no para de terminar, y para quien la cuenta de unidades es otra huida.

Capítulo 65

El que termina y no para

> *Las mentes de los hombres ocupados son como animales bajo el yugo, y no pueden apartarse ni mirar atrás.*
>
> *Séneca*

Esta parte ha dicho que terminar es entregar, que la pausa es parte de terminar y que lo hecho se mide en unidades entregadas. Y hay un tipo de persona que hace todo eso y para quien todo eso es un daño: el que termina y no para. La lista que se vacía para volver a llenarse; el elefante de Śāntideva, hecho carne, y no como ideal sino como síntoma.

Los ocupados

Séneca escribió un tratado entero contra ellos, *Sobre la brevedad de la vida*, y su retrato de los *occupati* es el mejor que hay:

> Muchos están ocupados en reclamar la fortuna de otros o en quejarse de la propia: un gran número no tiene ningún propósito fijo, y son zarandeados de un nuevo proyecto a otro por un hábito de mente errante, inconstante, insatisfecho y voluble. — Séneca, *Sobre la brevedad de la vida*, II

Y más adelante, la frase que este libro toma:

> Es el privilegio de una mente tranquila y en paz repasar todas las partes de su vida: pero las mentes de los hombres ocupados son como animales bajo el yugo, y no pueden apartarse ni mirar atrás. [...] Los hombres ocupados, por tanto, poseen sólo el tiempo presente, que es tan corto que no pueden asirlo, y cuando están ocupados con muchas cosas pierden incluso eso. — Séneca, *Sobre la brevedad de la vida*, X

Lo que Séneca ve

Hay que separar dos cosas en su retrato, porque no son la misma. La primera es el que va de proyecto en proyecto sin terminar ninguno: el errante, el que este libro trató en las partes sobre el arranque y el abandono. La segunda es la que interesa aquí, y Séneca la describe mejor: **el que sí termina, y no puede parar de terminar.** El animal bajo el yugo no es el que abandona; es el que tira, siempre hacia delante, y no puede mirar atrás porque el yugo no lo deja. Termina la lista y hace otra. Entrega la obra y empieza la siguiente el mismo día. Tiene todas las unidades entregadas que este libro ha pedido, y ninguna de ellas lo ha dejado en paz.

Y Séneca da el diagnóstico en la última frase: el ocupado *posee sólo el tiempo presente*, y ocupado con muchas cosas, *pierde incluso eso*. No tiene pasado, porque no mira atrás; no tiene futuro, porque el futuro es sólo la siguiente cosa; y no tiene presente, porque el presente es la cosa que está terminando para pasar a otra. Es lo contrario del entusiasmo que este libro ha querido describir: no una mano que vuelve mañana sino una que no suelta nunca.

Por qué no para

Por lo que el capítulo cincuenta y nueve dijo: porque parar es sentir el hueco, y terminar otra cosa es el modo más eficaz de no sentirlo. Lo que parece diligencia máxima es aquí huida: cada tarea terminada es una que tapa el después de la anterior, y la lista que se llena de nuevo no es entusiasmo sino miedo del vacío que dejaría vacía. Es la misma estructura

que la saturación, con signo contrario: allí se ponía demasiado en una cosa; aquí se pone algo en tantas que ninguna puede recibir lo que se pone.

Y tiene una particularidad que lo hace difícil de ver: **es la única falsificación del entusiasmo que produce.** El flojo no produce; el saturado rompe; el errante no termina; el que termina y no para tiene una obra detrás, y la obra lo defiende. Nadie le dice que algo va mal, porque las cosas van saliendo; y él no puede decírselo, porque no mira atrás.

Lo que sirve

No lo que sirve a los demás. Al que termina y no para no le hacen falta unidades más pequeñas, ni una hora que suene, ni un testigo; tiene todo eso, y es lo que lo mantiene bajo el yugo. Lo que le hace falta es lo contrario, y esta parte lo ha ido diciendo sin nombrarlo: el techo.

El techo es el máximo que no se cruza: el número de cosas que se pueden tener abiertas, la hora a la que se para aunque se pudiera seguir, la pausa después de terminar que se cumple como se cumpliría la tarea. Para el que no para, el techo es la única tarea que le queda por aprender, y le cuesta más que ninguna, porque le parece pereza. No lo es. Es la cuarta tropa de Śāntideva, el abandono, aplicada al esfuerzo mismo; y este libro la va a demostrar en la parte siguiente, porque para demostrarla hace falta ver primero qué se ha hecho pasar por entusiasmo que no lo era.

Lo que este libro no dice

No dice que terminar mucho sea malo. Hay gente que termina mucho porque puede, con pausas, mirando atrás, y ésa no está bajo el yugo. Lo que dice es que terminar sin poder parar es otra cosa, y que se reconoce por la ausencia de después, no por la cantidad.

Y no dice que Séneca no fuera un ocupado. Fue consejero de Nerón y uno de los hombres más ricos de Roma, y escribió sobre la brevedad de la vida entre dos ocupaciones. Lo que ve lo ve, quizá, desde dentro.

Lo utilizable

Reconocerse en el yugo. Si no hay después, si la lista se llena sola, si mirar atrás no se puede: es huida, aunque produzca.

Poner un techo. Cosas abiertas a la vez; hora de parar; pausa cumplida. Es la tarea que falta.

Y no confundir el techo con pereza. Es la cuarta tropa. Un texto sobre el vigor la cuenta entre las fuerzas.

Queda la última cosa que hay que saber de terminar, y que cambia lo que significa: que casi nada se termina solo.

Capítulo 66

La obra que termina otro

> *Además de ciento sesenta volúmenes de extractos que me dejó en su testamento.*
>
> *Plinio el Joven*

Este libro empezó su parte sobre la escala con las horas de Plinio el Viejo, contadas por su sobrino: el hombre que leía mientras comía, que se hacía leer en el baño, que consideraba perdida cualquier hora sin estudio. Aquí vuelve por lo que dejó, que es la parte de la carta que casi nadie cita.

Los ciento sesenta volúmenes

> Gracias a esta extraordinaria aplicación encontró tiempo para componer los varios tratados que he mencionado, además de ciento sesenta volúmenes de extractos que me dejó en su testamento, consistentes en una especie de lugares comunes, escritos por ambas caras, en letra muy pequeña, de modo que bien podría contarse el número como considerablemente mayor. Él mismo solía contarnos que cuando era administrador de la hacienda en Hispania podría haber vendido estos manuscritos a Largio Licino por cuatrocientos mil sestercios, y entonces no eran tantos. — Plinio el Joven, *Cartas*, III 5

Ciento sesenta volúmenes de notas, por ambas caras, en letra pequeña. No eran una obra; eran el material de obras que no se hicieron, dejado en

testamento a un sobrino que tenía diecisiete años cuando el tío murió en la erupción del Vesubio. La *Historia natural* se terminó; los ciento sesenta volúmenes no, y lo que fue de ellos no se sabe.

Casi nada se termina solo

Es lo que este capítulo quiere decir, y Plinio lo muestra por el lado de lo que no se terminó; hay que decirlo también por el lado de lo que sí. Una parte muy grande de las obras que se conocen como terminadas las terminó otra mano. Este libro no va a dar la lista con nombres, porque la conoce por descripción general y no la ha verificado caso por caso; pero el lector sabe que hay misas de réquiem completadas por un discípulo, óperas cuyo último acto escribió otro, poemas épicos que su autor mandó quemar y que dos amigos salvaron y publicaron, novelas y diarios que un albacea desobediente entregó al mundo contra la voluntad escrita del que los dejó. Y sabe también que, en cada uno de esos casos, **el nombre del que terminó desaparece.** La obra lleva el nombre del que la empezó; el que la cerró está en una nota a pie de página, si está.

Y eso, a la escala del martes, es la regla y no la excepción. El informe lo termina quien lo revisa; la casa la termina quien la limpia después de la obra; la tesis la termina el director que dice *basta*; el proyecto lo termina el que, cuando el que lo empezó se ha ido, lo cierra sin que nadie se lo agradezca. La pregunta que este libro hizo en su primera parte —quién paga las horas— vuelve aquí con otra forma: **quién termina.** Y la respuesta es que casi nunca el que empezó solo, y casi siempre alguien cuyo nombre no aparece.

Lo que esto cambia

Cambia dos cosas en lo que esta parte ha dicho.

La primera es la idea de terminar como acto propio. Si casi nada se termina solo, terminar no es lo que uno hace al final sino lo que uno *deja en condiciones de que otro pueda terminar*. Los ciento sesenta volúmenes de

Plinio no estaban en esas condiciones: letra pequeña, ambas caras, lugares comunes sin obra; un sobrino de diecisiete años no podía hacer nada con ellos, y no hizo. El artículo de Perelman sí estaba: los huecos eran visibles y otros pudieron rellenarlos. La diferencia entre lo que otro puede terminar y lo que nadie puede es la diferencia entre lo verificable y lo intacto, otra vez; y quien trabaja sabiendo que otro terminará trabaja de otra manera: deja las notas legibles, el plan escrito, la versión que se puede seguir.

La segunda es la cuenta. Si uno termina lo que otros dejaron, y otros terminan lo que uno deja, la unidad entregada no es de nadie del todo, y la medida del otro lado se complica: lo que queda hecho es de varios, y la cuenta honrada lo sabe. Es lo que el capítulo anterior sobre los actos sin historia decía desde el lado del que no aparece; aquí se dice desde el lado del que firma: el que firma sabe que no terminó solo, y lo dice, o al menos no lo niega.

Lo que este libro no dice

No dice que haya que terminar todo lo que otro dejó. Hay obras que se dejan a medias con razón y que nadie debe terminar; y hay voluntades escritas —*quémese*— que se pueden discutir pero no ignorar sin decirlo.

Y no dice qué fue de los ciento sesenta volúmenes. No se sabe. Lo que se sabe es que el sobrino no los usó para terminar nada, y que la carta en que los menciona es lo único que queda de ellos.

Lo utilizable

Trabajar como si otro fuera a terminar. Notas legibles, plan escrito, versión que se puede seguir. Es la diferencia entre lo que otro puede cerrar y lo que nadie.

Saber quién termina. Casi nunca el que empezó solo. Su nombre no aparecerá; conviene al menos saber el propio caso.

Y firmar sabiendo que no se terminó solo. La unidad entregada es de varios. La cuenta honrada lo dice.

Queda cerrar la parte con lo que se sabe de terminar y lo que no.

Capítulo 67

Lo que se sabe de terminar y lo que no

Esta parte ha hablado de un tramo del que el género no habla, y conviene recoger lo que ha encontrado, separando lo que sabe de lo que no.

Lo que se sabe

Que la última milla es otra cosa: no da novedad ni resistencia, pide más cuidado y da menos, y la unidad que sostuvo la meseta no le vale. Se recorre con otra unidad, más pequeña, y con una fecha propia y cercana que defina lo que falta como lo que cabe hasta entonces. Y que Śāntideva tenía razón en el coste y no en la regla: lo dejado cerca del final cuesta el doble, pero *mejor no empezar que dejar a medias* pararía a todo principiante.

Que el final se evita porque expone. Lo inacabado protege la comparación entre lo hecho y lo imaginado, y lo hecho pierde siempre; Leonardo tardaba diez años y no terminaba. Terminar es elegir la imperfección que se firma, y se hace por versiones, con la exigencia puesta en la siguiente.

Que terminar es hacer verificable por otros, no hacer perfecto; que los huecos a la vista son parte de terminar y los errores escondidos no; y que quien termina dejando huecos deja a alguien la tarea de rellenarlos, y ese alguien no aparece. Que lo intacto y lo no entregado son lo mismo: el talento enterrado no se perdió y no sirvió, y desde el otro no se distingue

de lo que no se hizo. Y que la última milla llega hasta el sobre.

Que después de terminar hay una caída, con el cuerpo, y que no es un fallo sino lo que pasa al quitar el procedimiento; que la amortiguan un plan hecho antes y alguien alrededor; y que **la pausa después de terminar es parte del terminar**, y quien salta al siguiente lago para no sentir el hueco lo aplaza y lo cobra. Que terminar incluye no retocar, y que lo que se cambia es otra versión, decidida como obra nueva después de un plazo sin abrirla.

Que las tareas sin fin se terminan cada día: su unidad es el día, entregan a quien recibe, y lo que dejan es la destreza y no la tela. Que lo hecho se mide en unidades entregadas y no en tiempo puesto, porque el tiempo sube sin que quede nada y las unidades no; y que quien calcula su hora aplica esa medida a lo que no se paga, y lo hace menos.

Que hay lo hecho que no se ve ni del otro lado —los actos sin historia— y que cuenta, y no se mide, y que Eliot consuela y también acusa: la vida oculta elegida no es la impuesta.

Que el que termina y no para está bajo el yugo, y que lo que le falta no es más de nada sino el techo, que es la cuarta tropa y no pereza.

Y que casi nada se termina solo: que el que termina no es el que firma, que trabajar sabiendo eso es dejar lo hecho en condiciones de que otro lo cierre, y que la cuenta honrada dice que la unidad entregada es de varios.

Lo que no se sabe

No se sabe cuánto dura la pausa, ni cuánto el plazo de no tocar. El libro ha dado órdenes de magnitud —una tarde, una semana, un mes— y no tiene más.

No se sabe si el gradiente de meta vale para las obras cuyo fin no se ve. La observación es sobre corredores y tarjetas; el libro ha dicho por qué cree que no se traslada, y no lo ha demostrado.

No se sabe qué hacer con el que termina y no para, más allá de nombrarle el techo; la demostración del techo está en la parte siguiente, y la parte siguiente no es clínica.

Y no se sabe cómo es la cuenta honrada de una obra que hicieron varios. El libro ha dicho que la unidad es de varios y que el que firma lo sabe; no ha dicho cómo se reparte, porque no lo sabe nadie.

Lo que sigue

Terminar, dicho así, tiene un reverso que esta parte ha rozado tres veces sin entrar: la lógica del rendimiento, que la parábola de los talentos trae, que el pago por horas trae, que el yugo de los ocupados trae. Es la lógica que convierte el entusiasmo en producción, y que se parece tanto al entusiasmo que casi todo el mundo los confunde. La parte siguiente es sobre eso: sobre lo que se hace pasar por entusiasmo y no lo es, y sobre cómo se distingue.

Antes, una mujer que no terminó nada de lo que quiso.

Dorotea

Dorotea Brooke tiene diecinueve años al empezar *Middlemarch* y quiere una vida grande. Eliot lo dice en el preludio, comparándola con santa Teresa: hay mujeres nacidas para fundar algo, y nacidas en un tiempo y un sitio donde no hay nada que fundar, y su ardor, dice, *se dispersa entre obstáculos, en lugar de concentrarse en algún hecho reconocible por mucho tiempo*; la llama *fundadora de nada*. Dorotea es una de ellas, y la novela cuenta lo que hace con ese ardor.

Se casa con Casaubon porque cree que ayudarlo con la Clave de todas las mitologías es la obra grande que buscaba: ser las manos de una mente. Descubre en Roma, de luna de miel, que la mente no es tal y que la Clave no se terminará nunca. Sigue a su lado, le lee, le ordena las notas, y cuando él le pide que prometa terminar la obra si él muere, tarda una noche en decidir, y él muere antes de que conteste. Después se entera del codicilo con que él la castigaba desde la tumba, renuncia a la hacienda, y se casa con Will Ladislaw, un hombre sin fortuna ni posición, y vive con él una vida corriente en Londres. Eliot, en el final, cuenta que la ciudad la recordó como *una muchacha fina que se casó con un clérigo enfermizo, bastante mayor para ser su padre, y poco más de un año después de su muerte renunció a su hacienda para casarse con su primo*, y que quienes no la habían conocido concluían que *no podía haber sido una buena mujer*.

Este libro pone a Dorotea al final de su parte sobre terminar por tres razones.

La primera es que **no terminó nada de lo que quiso**, y que la novela

no lo disimula. No fundó nada. No reformó nada. La Clave no la terminó ella ni nadie. Sus planes de casas para los arrendatarios se quedaron en planos. Lo que hizo fue vivir cerca de gente a la que su presencia cambió: a Lydgate, al que salvó de la ruina y de la sospecha con un gesto que nadie más habría hecho; a Rosamond, en una escena que es de las mejores de la literatura inglesa; a Will. Nada de eso es una obra. Todo eso es lo que la última página llama *actos sin historia*, y Eliot se toma la novela entera para mostrar lo que esa frase significa antes de escribirla.

La segunda es que **la medida del otro lado es la única que la ve.** Contada por lo puesto, la vida de Dorotea es un fracaso: un ardor gastado en un matrimonio equivocado y en otro que la ciudad no perdonó. Contada por lo que quedó en manos de otros —Lydgate, que pudo seguir; Will, que tuvo una vida; el hijo que heredó y declinó representar a Middlemarch—, es una vida que dejó más que la mayoría de las que tienen historia. Eliot lo dice con la imagen del río al que Ciro rompió la fuerza y que *se gastó en canales que no tuvieron gran nombre en la tierra*: se gastó, y regó.

Y la tercera es la que este libro no puede callar, porque Eliot no la calló. Los canales no los eligió Dorotea. Dos párrafos antes del consuelo, Eliot escribe que los actos determinantes de su vida fueron *el resultado mezclado de un impulso joven y noble luchando en medio de las condiciones de un estado social imperfecto*, y que *una nueva Teresa difícilmente tendrá la oportunidad de reformar una vida conventual*. Es decir: a Dorotea no le dejaron tener historia. Una mujer de 1830 con su fortuna y su cabeza no tenía nada que fundar, y la novela es, entre otras cosas, la crónica de esa puerta cerrada. El consuelo del final es verdadero y es también una acusación, y quien tome sólo el consuelo se queda con la mitad más cómoda.

Lo que este libro se lleva de Dorotea es, entonces, doble. Que hay una manera de terminar que no deja obra y que cuenta: la de quien deja a otros en condiciones de hacer lo suyo, y cuyo nombre no está en lo que ellos hicieron. Y que esa manera no debe ser la única que se le permita a nadie; que la vida oculta vale cuando se elige, y que celebrarla en quien no pudo elegirla es celebrar la puerta cerrada. Dorotea vivió fielmente una

vida oculta y descansa, dice Eliot, en una tumba que nadie visita. La frase es hermosa. La tumba está donde la pusieron.

Parte VI

Libro Sexto — Las falsificaciones

Capítulo 68

La vocación como residuo

> *La idea del deber en la profesión ronda por nuestras vidas como el fantasma de creencias religiosas muertas.*
>
> *Max Weber*

Esta parte es sobre lo que se parece al entusiasmo y no lo es. Y empieza por lo más grande y lo más discutido: la idea de que el entusiasmo moderno por el trabajo —el que este libro trata, el que hace que alguien se sienta culpable un domingo por la tarde— no es natural ni antiguo sino el residuo de una religión concreta que sobrevivió a su dios.

La tesis

Max Weber la expuso en 1904 y 1905, y la frase con que la cerró es de las más citadas de las ciencias sociales. Este libro la conoce por descripción y por la traducción inglesa de 1930, de la que cita dos frases con declaración de derechos. La tesis, en resumen: que ciertas ramas del protestantismo —el calvinismo sobre todo— produjeron un tipo de persona que trabajaba metódicamente, sin descanso y sin gastar, no para disfrutar sino porque el trabajo en la propia profesión (*Beruf*, vocación) era la forma de servir a Dios y de buscar señales de la propia salvación; que ese tipo de persona fue el suelo en que creció el capitalismo moderno; y que, una vez crecido, el capitalismo ya no necesitó la religión, y la persona quedó con el hábito y sin

el motivo. Weber toma a Franklin como tipo ideal del espíritu resultante, y termina así:

> Según Baxter, el cuidado de los bienes externos debía pesar sobre los hombros del santo sólo *como un manto ligero, que puede arrojarse a un lado en cualquier momento*. Pero el destino decretó que el manto se convirtiera en una jaula de hierro. — Weber, *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, V

Y unas líneas después:

> La idea del deber en la profesión ronda por nuestras vidas como el fantasma de creencias religiosas muertas. — Weber, *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, V

Lo discutido

Hay que decir lo que hay que decir antes de usarla: la tesis histórica está discutida desde que se publicó, y sigue. Se ha objetado que el capitalismo florecía en ciudades católicas antes de Calvino; que la ética del trabajo tiene raíces monásticas —la Regla de san Benito, que este libro ha citado, es anterior en mil años—; que Weber leyó a los puritanos con selección; que la correlación entre protestantismo y prosperidad tiene otras explicaciones. Este libro no toma partido en eso, porque no puede y porque no le hace falta.

Lo que toma es la estructura, que no depende de que la historia sea exacta: **que hay un modo de trabajar que fue un medio para algo, que sobrevivió a ese algo, y que ahora funciona como fin sin serlo.** Sea o no el calvinismo el origen, el fenómeno existe y cualquiera lo reconoce: la sensación de que hay que trabajar, de que el descanso es culpa, de que la vida se justifica por lo producido, en gente que no cree en nada que lo justifique. Es el manto que se hizo jaula, y el fantasma que ronda.

Por qué es una falsificación

Porque se parece al entusiasmo en todo menos en una cosa: no tiene fin. El entusiasmo que este libro ha querido describir vuelve mañana a una tarea porque la tarea toca un fin que se puede nombrar; el residuo vuelve porque no volver es culpa, y la culpa no es un fin, es lo que queda cuando el fin se ha ido. Weber lo dice con exactitud: cuando el cumplimiento de la profesión *no puede relacionarse con los valores más altos* y *no necesita sentirse como compulsión económica*, el individuo *generalmente abandona el intento de justificarlo*. Trabaja sin saber para qué, y lo llama vocación.

Y es la falsificación más difícil de ver porque produce lo mismo que el entusiasmo —horas, obras, constancia— y porque tiene su vocabulario: deber, vocación, ética del trabajo, palabras con las que se honra lo que ya no se entiende. El lector que se reconoce en la culpa del domingo no tiene un exceso de entusiasmo; tiene un residuo, y la diferencia se ve en la pregunta del capítulo cuarenta y seis: *¿para qué?* El entusiasmo contesta; el residuo se ofende.

Lo que este libro no dice

No dice que la vocación no exista. Existe, y este libro ha puesto ejemplos de gente que volvía a su tarea por algo que podía nombrar. Lo que dice es que la palabra se usa también para lo otro, y que conviene saber cuál de las dos cosas tiene uno delante.

Y no dice que haya que deshacerse del hábito. El hábito de volver es lo que este libro más aprecia; lo que sobra es la jaula, que es el hábito sin fin ni descanso. Lo que Weber describe como fantasma puede volver a ser un manto, si se le devuelve lo que perdió: un fin que se nombra, y un techo, que la parte va a demostrar.

Lo utilizable

Preguntar para qué, y ver si la pregunta ofende. El entusiasmo contesta. El residuo se ofende, porque la pregunta toca lo que ya no está.

Distinguir el hábito de la jaula. El hábito de volver se conserva; la jaula —volver sin fin ni descanso— es lo que hay que abrir.

Y no honrar con palabras lo que no se entiende. *Deber*, *vocación*, *ética del trabajo*: se usan cuando se sabe para qué, y se dejan cuando no.

Queda la frase con que Weber ilustra el espíritu resultante, que es de Franklin y que todo el mundo cita y casi nadie ha leído entera.

Capítulo 69

El tiempo es dinero

Recuerda que el tiempo es dinero.

Benjamin Franklin

Weber toma como tipo ideal del espíritu del capitalismo unos consejos que Franklin publicó en 1748 para un joven comerciante, y la primera frase de esos consejos se ha convertido en un proverbio que ya no se atribuye a nadie. Conviene leer el párrafo entero, porque la frase sola dice menos de lo que parece y el párrafo dice más:

> Recuerda que el tiempo es dinero. El que puede ganar diez chelines al día con su trabajo, y sale, o se queda ocioso la mitad de ese día, aunque no gaste más que seis peniques en su diversión u ociosidad, no debe contar eso como el único gasto; en realidad ha gastado, o más bien tirado, cinco chelines además. — Franklin, «Consejos a un joven comerciante»

Lo que la frase hace

Léase el mecanismo, que es lo que importa. Franklin no dice que el tiempo *valga* dinero; dice que hay que *contar* el tiempo ocioso como dinero gastado. Es una regla de contabilidad, no una descripción: la tarde libre no cuesta los seis peniques que se gastan sino los cinco chelines que no se ganan, y quien cuenta así ve toda tarde libre como una pérdida. Es

exactamente lo que el capítulo sesenta y dos mostró con el estudio del salario por horas: quien calcula su hora la aplica a todo, y con esa medida el descanso vale menos que cero.

Y hay que decir que Franklin no era un asceta. Se retiró de los negocios a los cuarenta y dos años y dedicó el resto de su vida a la ciencia, la política y la conversación; su autobiografía cuenta con humor sus fallos en la virtud. El consejo era para un joven comerciante que empezaba, y en ese contexto es sensato. Lo que Weber vio, y tiene razón, es que la regla de contabilidad se separó del joven comerciante y se convirtió en un modo de ver el tiempo, para todos y para siempre.

Veblen, en contra

Medio siglo después de Weber, y en la misma América, Thorstein Veblen describió algo que parece lo contrario y que resulta ser lo mismo. Por un lado, dice que el ser humano tiene un *instinto de trabajo*:

> Como cuestión de necesidad selectiva, el hombre es un agente. Es, en su propia comprensión, un centro de actividad impulsiva que se despliega: actividad «teleológica». Es un agente que busca en cada acto el cumplimiento de algún fin concreto, objetivo, impersonal. Por el hecho de ser tal agente está dotado de gusto por el trabajo eficaz, y de desagrado por el esfuerzo fútil. — Veblen, *Teoría de la clase ociosa*, I

Y por otro, que la marca del prestigio ha sido, durante casi toda la historia, no trabajar:

> La abstención conspicua del trabajo se convierte, por tanto, en la marca convencional del logro pecuniario superior y en el índice convencional de respetabilidad; e inversamente, puesto que la dedicación al trabajo productivo es marca de pobreza y sujeción, se vuelve incompatible con una posición respetable en la comunidad. — Veblen, *Teoría de la clase ociosa*, III

Lo que los dos describen

Veblen se contradice, y hay que decirlo: hace del instinto de trabajo una constante de la especie y del ocio una exhibición, y no explica cómo conviven. Pero los dos textos describen algo real, y juntos describen lo que este capítulo quiere.

Describen que **el valor del tiempo no es un hecho sino una convención, y que la convención cambia lo que se hace con él.** En una sociedad donde el prestigio es no trabajar, el ocio se exhibe y el trabajo se esconde; en una donde el tiempo es dinero, el trabajo se exhibe y el ocio se esconde, y la culpa del domingo es la forma que toma esconderlo. Ni el instinto de trabajo ni el ocio ostentoso son el entusiasmo; los dos son maneras de contar el tiempo ante otros, y lo que se cuenta ante otros no es lo que se hace sino lo que se muestra.

Y de ahí sale la falsificación de este capítulo, que es la segunda de la parte: **contar el tiempo en dinero cambia lo que se hace con él**, y lo cambia hacia lo que se puede contar. Lo que no se puede contar —la pausa, el cuidado, la tarea sin fin, el acto sin historia— desaparece de la cuenta y luego de la vida, no porque se decida sino porque la cuenta no lo ve. Es la medida del lado equivocado, otra vez, y aquí con su origen: un consejo sensato a un joven comerciante que se convirtió en la manera de ver el tiempo de todo el mundo.

Lo que este libro no dice

No dice que Franklin se equivocara. Para un comerciante que empieza, contar el tiempo es sobrevivir, y su regla es buena. Lo que dice es que la regla no vale fuera del comercio, y que se ha aplicado fuera.

Y no dice que Veblen tuviera la teoría correcta. Su libro es una sátira con forma de tratado, y sus categorías —predatorio, pecuniario, ostentoso— son más brillantes que exactas. Lo que aporta es haber visto que el trabajo, como el ocio, se exhibe.

Lo utilizable

No contar el tiempo en dinero fuera del comercio. La regla de Franklin es para vender. Aplicada a la vida, hace que la pausa cueste cinco chelines.

Ver qué se exhibe. Si el trabajo se muestra y el descanso se esconde, la convención está contando, no uno.

Y contar lo que la cuenta no ve. La pausa, el cuidado, lo sin historia. Desaparecen de la vida si desaparecen de la cuenta.

Queda el tipo humano que esa cuenta produce, y que dos antiguos describieron antes de que existiera la cuenta.

Capítulo 70

El ocupado

> *Cambia de punto de vista, y vuelve tu curiosidad hacia dentro.*
>
> *Plutarco*

Hay una persona que hace muchas cosas, que está siempre en algo, que no tiene un hueco, y que se toma por diligente y es tomada por diligente. Este libro ya la encontró bajo el yugo de Séneca en la parte sobre terminar; aquí la mira como falsificación, con dos textos antiguos que la describen desde ángulos distintos.

El curioso de Plutarco

Plutarco tiene un opúsculo cuyo título griego significa, literalmente, *hacer muchas cosas*, y que su traductor inglés vierte como *curiosidad*. Las dos palabras describen lo mismo desde dos lados: el que se mete en todo, el que quiere saber de todo, el que no puede dejar nada sin intervenir. Plutarco lo trata como una enfermedad del alma:

> Una de esas enfermedades mentales, que se sugiere de inmediato, es la curiosidad, el deseo de conocer los problemas de otros, una enfermedad que no parece libre ni de envidia ni de malignidad. — Plutarco, «Sobre la curiosidad», I

Y el remedio que propone:

> Cambia de punto de vista, y vuelve tu curiosidad hacia dentro: si te deleita estudiar la historia de los males, tienes copioso material en casa [...], tal cantidad de faltas encontrarás en tu propia vida, y de pasiones en tu alma, y de deficiencias en tu deber. — Plutarco, «Sobre la curiosidad», I

Hay que decir que Plutarco mezcla dos cosas: la curiosidad malsana —el que quiere saber los males del vecino— y la ocupación en muchas cosas, que es el sentido de la palabra griega. Su tratado es sobre la primera y este libro lo usa para la segunda, y lo declara. Lo que toma es el remedio, que vale para las dos: **volver la atención hacia dentro, a lo propio, que tiene material de sobra.** El que está en todo no está en lo suyo, y lo suyo es lo que este libro llama la tarea.

Los ocupados de Séneca

Séneca, en el tratado que la parte anterior citó, tiene la otra cara. Sus *occupati* no son curiosos: son gente importante, con clientes, pleitos, cargos, negocios, y su descripción ya se dio: *un gran número no tiene ningún propósito fijo, y son zarandeados de un nuevo proyecto a otro*. Y hay que decir también lo que Séneca no ve: desprecia toda ocupación que no sea la filosofía, y con ese desprecio no distingue entre el ocupado que huye y el que trabaja en algo que vale. Para Séneca, el médico ocupado y el cortesano ocupado son lo mismo; para este libro, no.

Lo que los dos ven

Que **estar ocupado no es la diligencia; es su disfraz más frecuente.** Se parece a ella en la superficie —las horas llenas, la agenda, el no tener un momento— y se distingue en lo de dentro: el ocupado no vuelve a una tarea; va de una a otra. No tiene una hora que suena para una cosa; tiene todas las horas sonando para todo. No tiene un fin que pueda nombrar;

tiene muchos, que se sustituyen unos a otros antes de que ninguno se cumpla. Y sobre todo: no tiene después, porque el después está siempre lleno de lo siguiente.

Y se distingue también en lo que hace con la pregunta de Plutarco. El diligente, preguntado por lo suyo, sabe contestar: esto, a esta hora, para esto. El ocupado, preguntado por lo suyo, contesta con la lista, y la lista no es lo suyo; es lo de todos, lo que le ha llegado, lo que ha aceptado porque decir que no dejaba un hueco.

Por qué se confunden

Por lo que el capítulo anterior dijo: en una cultura donde el tiempo es dinero, lo que se exhibe es el trabajo, y la forma más visible de trabajar es estar ocupado. El ocupado recibe el prestigio del diligente sin pagar lo que la diligencia cuesta, que es volver mañana a lo mismo; y como el prestigio es lo que se ve, nadie le pregunta, ni él se pregunta, a qué vuelve.

Y por algo más, que Pascal dirá mejor en el capítulo setenta y tres: porque estar ocupado tapa. El que está en todo no tiene que estar consigo, y para mucha gente estar consigo es lo insoportable, y la ocupación es la manera más respetable de evitarlo.

Lo que este libro no dice

No dice que estar ocupado sea siempre huida. Hay épocas de la vida en que todo llega a la vez y no hay otra manera; y hay gente que sostiene muchas cosas porque puede, con un fin en cada una. Lo que dice es que la ocupación no es prueba de diligencia, y que se toma por tal.

Y no dice que Plutarco y Séneca describieran al mismo hombre. Uno describe al curioso, otro al importante; los dos describen a alguien que no está en lo suyo.

Lo utilizable

Distinguir volver de ir. El diligente vuelve a lo mismo; el ocupado va de una cosa a otra. Se ve en si hay una hora para una cosa o todas para todo.

Contestar sin la lista. *¿Qué es lo tuyo?* Si la respuesta es la lista, lo suyo no está en ella.

Y volver la curiosidad hacia dentro. Es el remedio de Plutarco, y el material, dice, es copioso.

Queda lo contrario del ocupado, que un emperador aprendió de un filósofo y que se cita siempre a medias.

Capítulo 71

Hacer pocas cosas

> *Dirán comúnmente: No te metas en muchas cosas, si quieres vivir alegre.*
>
> *Marco Aurelio*

Hay una frase de Marco Aurelio que se cita siempre a medias, y la mitad que se omite es la que vale. La frase entera, en la traducción inglesa del siglo XVII que este libro usa:

> Dirán comúnmente: No te metas en muchas cosas, si quieres vivir alegre. Ciertamente no hay nada mejor que el que un hombre se limite a las acciones necesarias; a tantas y tales solamente como la razón, en una criatura que se sabe nacida para la sociedad, mande y prescriba. Esto procurará no sólo la alegría que viene de la bondad, sino también la que suele proceder de la escasez de acciones. Pues siendo así que la mayor parte de las cosas que decimos o hacemos son innecesarias, si un hombre las corta, se seguirá necesariamente que ganará mucho ocio y se ahorrará mucha molestia; y por tanto, en cada acción, un hombre debe sugerirse en privado, a modo de advertencia: ¿Qué? ¿No será esto que ahora voy a hacer del número de las acciones innecesarias? Y no debe acostumbrarse a cortar sólo acciones, sino también pensamientos e imaginaciones que sean innecesarios; pues así se evitarán y cortarán mejor las acciones innecesarias que de ellos se siguen. — Marco Aurelio, *Meditaciones*, IV

Las dos mitades

La primera mitad es el proverbio: *haz pocas cosas si quieres tranquilidad*. Marco Aurelio lo atribuye a lo que *dirán comúnmente* —en otras traducciones, a Demócrito—, y es lo que todo el mundo cita, y es una máxima vacía, porque no dice cuáles.

La segunda mitad es la corrección del emperador, y es lo que este capítulo quiere: no pocas, sino **las necesarias**; y lo necesario no lo decide el gusto sino *la razón en una criatura que se sabe nacida para la sociedad*. Es decir: no se hacen pocas cosas para estar tranquilo; se hacen las que la vida con otros exige, y resulta que son pocas, porque *la mayor parte de las cosas que decimos o hacemos son innecesarias*. La tranquilidad es un efecto, no un fin; y el criterio no es *me apetece* sino *hace falta*.

Y luego viene el método, que es el más práctico de todo el pasaje: **en cada acción, preguntarse si es de las innecesarias.** No una vez, en un retiro, con una lista; en cada acción, antes, como advertencia privada. Es la herramienta contra el ocupado del capítulo anterior, y es la única que este libro ha encontrado que funcione contra él, porque el ocupado no necesita que se le diga que haga menos —lo sabe— sino un modo de decidir, cosa por cosa, cuál no.

La lista que crece

El problema del que empieza mucho no es sólo que empieza; es que no quita. Todo lo que empezó sigue, en algún estado, en la lista; y la lista crece, porque entrar en ella es fácil y salir de ella es abandonar, y abandonar tiene la mala fama que la parte cuarta discutió. De modo que la lista se llena de cosas que no se hacen y que pesan, y el peso es lo que hace que no se haga tampoco lo que sí toca.

Un libro sobre volver mañana tiene que saber quitar, y éste lo dice ahora: **la lista no se gestiona; se poda.** No reordenando, no priorizando, no poniendo fechas a todo, que son maneras de que todo siga; sino quitando, con la pregunta del emperador, lo que no es necesario, y diciendo que se

quita. Lo que se quita no se abandona, en el sentido de la parte cuarta: se decide que no era, y se saca, y eso es un acto y no una omisión.

Lo que Marco Aurelio no dice

Que delegaba. El emperador podía limitarse a las acciones necesarias porque había un imperio entero haciendo las otras; su *escasez de acciones* estaba sostenida por la abundancia de acciones de miles de personas cuyo nombre no aparece en las *Meditaciones*. Es la pregunta de quién paga las horas, aplicada al que hace pocas cosas: alguien hace las demás. Y el lector que quiera hacer pocas cosas tiene que mirar quién hará las que quite, porque si es otro sin haberlo elegido, no ha podado; ha trasladado.

Y no dice cómo se distingue lo necesario de lo que parece necesario. La pregunta *¿no será esto innecesario?* se contesta con la razón, dice, y la razón, en el ocupado, está entrenada para contestar que no. Este libro añade lo suyo: se contesta con el fin. *¿Para qué es esto?* Si toca un fin que se puede nombrar, es necesario; si toca sólo la lista, no.

Lo utilizable

Preguntar en cada acción, no en el retiro. *¿Es esto de las innecesarias?* Antes, en privado, cada vez.

Podar, no gestionar. La lista no se ordena; se quita de ella, y se dice que se quita.

Y mirar quién hará lo que se quita. Si es otro sin elegirlo, no es poda; es traslado.

Queda la forma de hacer que más se confunde con hacer bien, y que Bacon comparó con una digestión.

Capítulo 72

La prisa

La prisa afectada es una de las cosas más peligrosas para los negocios que pueden darse.

Bacon

Hay una forma del esfuerzo que parece la más intensa y da lo peor, y Bacon la describió en un ensayo de dos páginas que este libro ya ha usado para el plan:

> La prisa afectada es una de las cosas más peligrosas para los negocios que pueden darse. Es como lo que los médicos llaman predigestión, o digestión apresurada; que con seguridad llena el cuerpo de crudezas y de semillas secretas de enfermedades. Por tanto, no midas la prisa por los tiempos de sentarse, sino por el avance del negocio. Y como en las carreras no es la zancada larga ni la pierna alta lo que hace la velocidad, así en los negocios el mantenerse cerca del asunto, y no tomar demasiado de una vez, procura la prisa. Es el cuidado de algunos sólo salir pronto por el momento; o urdir algunos falsos períodos de negocio, para parecer hombres de prisa. [...] Conocí a un hombre sabio que tenía por refrán, cuando veía a los hombres apresurarse a una conclusión: *Esperad un poco, para que acabemos antes.* — Bacon, «De la prisa»

Lo que Bacon ve

Tres cosas, y las tres son de este libro.

Que la prisa se mide mal. *No midas la prisa por los tiempos de sentarse, sino por el avance del negocio.* Es la medida del otro lado, otra vez: la prisa cuenta horas y agitación, y lo que cuenta es lo que avanzó. Quien va deprisa parece ir deprisa; y a menudo, medido por lo hecho, va más despacio que el que parece lento, porque la digestión apresurada deja crudezas que hay que volver a digerir.

Que hay una prisa afectada, que es la que se exhibe: los *falsos períodos de negocio* para *parecer hombres de prisa*. Es la ocupación del capítulo sesenta y nueve en su forma temporal: no estar en muchas cosas sino ir deprisa en todas, para que se vea. Y como la ocupación, recibe el prestigio de la diligencia sin pagar lo que cuesta.

Y que la prisa verdadera es otra cosa: *mantenerse cerca del asunto, y no tomar demasiado de una vez*. Es la unidad mínima, y es la campana: lo que hace que las cosas avancen no es la zancada larga sino no soltar el asunto. Bacon lo dice con el refrán de su hombre sabio, que es de las mejores frases sobre el trabajo que hay: *esperad un poco, para que acabemos antes.*

Lo que se sabe

La psicología ha medido la prisa bajo el nombre de presión temporal, y este libro tiene delante un estudio reciente de acceso abierto que, aunque trata de otra cosa —de cómo la gente usa un sistema automático de reconocimiento facial—, resume al empezar lo que se sabía:

> Investigaciones anteriores han mostrado que la presión temporal, un factor operativo común en muchos entornos aplicados, deteriora la precisión humana en el emparejamiento de caras. — Estudio sobre presión temporal y sistemas automáticos, 2025

Es un dato de una tarea concreta, y este libro no lo va a generalizar más

de lo que da: bajo presión de tiempo, una tarea de atención se hace peor. Lo que el estudio añade, y que el capítulo siguiente usará, es qué hace la gente cuando va deprisa y tiene una máquina al lado.

Lo que Bacon no dice

Y aquí este libro tiene que corregir a Bacon, porque su ensayo es de un consejero de Estado y no de alguien que haya tenido que entregar algo un viernes. **La prisa produce a veces lo que la calma no produce nunca.** Hay obras que existen porque alguien tenía que entregarlas y no había tiempo de hacerlas bien; y hay gente para la que la única manera de terminar es la última semana, con todo lo que la última semana cuesta. Este libro ha dicho que el plazo mata, y lo mantiene; pero no puede decir que la prisa sea siempre el enemigo, porque a veces es la única forma en que una tarea que llevaba meses parada se hace en tres días.

Lo que puede decir es que esa prisa es cara: da lo hecho al precio de crudezas —errores, cansancio, el bajón después— que la calma no cobra. Y que **la prisa es la forma de la diligencia que da lo peor con más esfuerzo**: lo que se hace deprisa sale, pero sale peor y cuesta más, y quien sólo sabe trabajar deprisa está pagando siempre el precio más alto por el resultado más bajo.

La cuerda del arpa

Hay una imagen antigua que esta serie conoce y que aquí encaja en una frase: la cuerda que se afina ni demasiado tensa, que se rompe, ni demasiado floja, que no suena. La prisa es la cuerda demasiado tensa. Suena, y a veces suena cuando la floja no suena nada; pero suena mal, y se rompe.

Lo utilizable

Medir por el avance, no por los tiempos de sentarse. La prisa cuenta agitación; lo que cuenta es lo que avanzó.

Esperar un poco para acabar antes. No tomar demasiado de una vez. Es la unidad mínima dicha por Bacon.

Y saber que la prisa es cara, no imposible. A veces es la única manera. Cuesta crudezas, y se cobran.

Queda lo que la prisa tiene hoy al lado y no tenía en tiempos de Bacon: una máquina que hace la parte que costaba.

Capítulo 73

La máquina que trabaja por uno

> *Este descubrimiento tuyo creará olvido en las almas de los que aprendan, porque no usarán su memoria.*
>
> *Platón,* Fedro

Hay una objeción al esfuerzo que no es antigua sino de cada generación: que ya no hace falta, porque hay una herramienta que hace la parte que costaba. La calculadora, el corrector, el buscador, el traductor, y lo que venga. Platón la oyó, o la inventó, hace dos mil cuatrocientos años, y la contó con un mito.

Theuth y Thamus

> Sócrates: En la ciudad egipcia de Náucratis había un famoso dios antiguo, cuyo nombre era Theuth [...], y era el inventor de muchas artes, como la aritmética y el cálculo y la geometría y la astronomía y las damas y los dados, pero su gran descubrimiento fue el uso de las letras. [...] Cuando llegaron a las letras, Esto, dijo Theuth, hará a los egipcios más sabios y les dará mejor memoria; es un específico para la memoria y para el ingenio. Thamus respondió: Oh ingeniosísimo Theuth, el padre o inventor de un arte no es siempre el mejor juez de la utilidad o inutilidad de sus propias invenciones para quienes las usan. Y en este caso tú, que eres el padre de las letras, por amor paternal a tus hijos les has atribuido una cualidad que no pueden tener;

> porque este descubrimiento tuyo creará olvido en las almas de los que aprendan, porque no usarán su memoria; confiarán en los caracteres escritos externos y no recordarán por sí mismos. El específico que has descubierto es una ayuda no para la memoria, sino para la reminiscencia, y das a tus discípulos no la verdad, sino sólo la apariencia de la verdad; serán oidores de muchas cosas y no habrán aprendido nada; parecerán omniscientes y en general no sabrán nada. — Platón, *Fedro*

En qué se equivocó Thamus

Hay que decirlo primero, porque el mito se cita siempre como si Thamus hubiera tenido razón. Se equivocó sobre la escritura: la escritura no destruyó la memoria sino que la multiplicó, y el propio mito se conoce porque alguien lo escribió. Cada herramienta que quita un esfuerzo ha recibido el mismo discurso —la imprenta, la calculadora, el buscador— y en cada caso el discurso se ha equivocado en lo mismo: ha confundido el esfuerzo que la herramienta quita con el que importaba.

En qué acertó

Y acertó en algo, que es lo que este capítulo quiere. Acertó en que **el inventor no es el mejor juez de lo que su invento hace a quien lo usa**, y en que hay una diferencia entre tener acceso a algo y saberlo: entre la reminiscencia y la memoria, entre *parecer omnisciente* y saber. Quien tiene la respuesta a mano no la tiene dentro, y hay tareas para las que tenerla dentro es lo único que sirve.

Lo que hay que precisar es cuáles. Y aquí este libro dice lo suyo: **el esfuerzo que la herramienta quita no es el que importaba.** La herramienta quita el medio: el cálculo, la copia, la búsqueda, el trámite; y deja el principio y el fin, que eran lo difícil. El principio: saber qué se quiere, ponerse, decidir la tarea. El fin: saber si lo que salió sirve, verificarlo, entregarlo. Nada de eso lo hace la herramienta, y son las dos partes en que este libro ha situado todo lo que cuesta: el medio segundo antes de empezar y la última milla.

De modo que el que dice *ya no hace falta esforzarse* tiene razón sobre el medio y se equivoca sobre lo demás. La calculadora no quita el esfuerzo de saber qué calcular; el traductor no quita el de saber si la traducción dice lo que se quería; y cuanto más hace la herramienta en el medio, más pesa lo que queda en los extremos, porque lo que sale del medio es más y hay que juzgarlo todo.

Lo que se ha medido

El estudio del capítulo anterior lo muestra en pequeño. Personas emparejando caras con un sistema automático al lado, bajo tres niveles de presión de tiempo. Lo que encontraron:

> Como se predijo, la precisión humana mejoró con la asistencia del sistema en todas las condiciones de presión temporal, con las mayores mejoras bajo mayor presión. Pero, replicando estudios previos, la precisión humana asistida promedio estuvo por debajo de la del sistema solo. Además, la precisión asistida cayó en todas las condiciones cuando el sistema dio una decisión incorrecta, lo que sugiere que los participantes tuvieron dificultades para corregir los errores del sistema. — Estudio sobre presión temporal y sistemas automáticos, 2025

Léase con Thamus delante. La máquina ayuda, y ayuda más cuando hay prisa. Y la persona con la máquina lo hace peor que la máquina sola, y no corrige los errores de la máquina. Es decir: la herramienta hizo el medio, y lo que quedaba para la persona —el fin: juzgar si la máquina acertó— es justo lo que la persona no hizo. Es un estudio pequeño sobre una tarea concreta, y este libro no lo estira más; pero es exactamente la forma del problema.

Lo utilizable

Dejar que la herramienta haga el medio. Thamus se equivocó: el cálculo, la copia, la búsqueda, no eran lo que importaba.

Quedarse con el principio y el fin. Qué se quiere; si lo que salió sirve. Son lo difícil y no los hace nadie más.

Y no confiar en la máquina cuando hay prisa. Es cuando más ayuda y cuando menos se la corrige.

Queda el que usa el trabajo mismo como herramienta para otra cosa: para no estar donde está.

Capítulo 74

El que trabaja para no estar

Toda la desgracia de los hombres viene de una sola cosa: que no saben quedarse quietos en una habitación.

Pascal

Pascal tiene, entre sus fragmentos, uno de los más citados de la literatura francesa, y que este libro tiene que leer entero porque, entero, dice algo distinto de lo que dice la frase:

> Cuando me he puesto alguna vez a considerar las diversas agitaciones de los hombres, los peligros y las penas a que se exponen en la corte o en la guerra, de donde nacen tantas querellas, pasiones, empresas audaces y a menudo malas, etc., he descubierto que toda la desgracia de los hombres viene de una sola cosa: que no saben quedarse quietos en una habitación. Un hombre que tiene bastante para vivir, si supiera quedarse en casa con gusto, no saldría de ella para ir al mar o al asedio de una plaza. — Pascal, *Pensamientos*, 139

Y más adelante, en el mismo fragmento:

> Y los que filosofan sobre esto, y que creen que los hombres son poco razonables por pasar todo un día persiguiendo una liebre que no habrían comprado, apenas conocen nuestra naturaleza. La liebre por sí misma no nos protegería de la vista de la muerte y de las miserias; pero la caza, que aparta de ellas nuestra atención, sí nos protege. — Pascal, *Pensamientos*, 139

El divertimento

Lo que Pascal llama *divertissement* —divertimento, desviación— es esto: toda la actividad humana como huida de estar consigo. No se caza por la liebre; se caza para no pensar en la muerte. No se va a la guerra por la victoria; se va para no estar en la habitación. Y Pascal lo lleva hasta el final: el rey rodeado de gente está ahí para que el rey no piense en sí mismo, porque *es desgraciado, aunque sea rey, si piensa en sí*.

Es una observación devastadora y este libro tiene que decir por qué no puede aceptarla entera: porque condena toda actividad, y con ella el entusiasmo. Si toda tarea es huida de la habitación, no hay diferencia entre el que vuelve mañana a lo suyo y el que huye de sí; y este libro ha pasado setenta capítulos sosteniendo que la hay. Pascal escribía para llevar al lector a la habitación y, en ella, a Dios; el lector de este libro tiene una tarea y un martes, y no puede quedarse quieto como único remedio.

Lo que Pascal ve y sirve

Pero la observación tiene una parte que sirve, y es la que da nombre a este capítulo. Hay gente que trabaja para no estar. No para el fin de la tarea, no por la unidad entregada, no para nadie: trabaja porque parar es estar consigo, y estar consigo es lo insoportable. Y ese trabajo tiene todas las apariencias de la diligencia —horas, constancia, obras— y es su falsificación más triste, porque el que lo hace no puede parar nunca sin encontrarse con lo que huía.

Y Pascal da la señal, sin querer, en la liebre: **la aversión a la pausa.** El cazador no quiere la liebre; quiere la caza; y si se le diera la liebre sin caza, la rechazaría, porque lo que necesita es no parar. El que trabaja para no estar se reconoce en eso: en que el resultado no le sirve, en que terminar le duele más que trabajar, en que el domingo es peor que el lunes, en que la pausa —la que la parte sobre terminar llamó parte del terminar— es lo único que no puede hacer. El diligente puede parar; le cuesta volver. El que huye no puede parar; le cuesta todo lo demás.

Quién paga

Este libro ha preguntado varias veces quién paga las horas de una vida prolífica, y aquí cierra la pregunta, porque Pascal permite verla entera. El que trabaja para no estar paga con lo que no puede tener: la pausa, el después, la habitación. Y hace pagar a los que están alrededor, que reciben a alguien que no está nunca —ni en la tarea, que es huida, ni fuera de ella, que es lo que huye—. Las horas de esa vida las paga la vida misma, y los que la comparten, y lo que se produce con ellas no compensa, porque no era para producir.

Lo que este libro no dice

No dice que toda actividad sea divertimento. Pascal lo dice, y este libro no lo sigue: hay tareas que se hacen por su fin, y se conocen porque quien las hace puede parar. Lo que dice es que hay una que se hace para no estar, y que se parece a las otras en todo menos en la pausa.

Y no dice qué hay en la habitación. Pascal lo sabía, o creía saberlo; este libro no entra ahí. Lo que dice es que la pausa es el sitio donde se ve si uno huía, y que por eso el que huye no la hace.

Lo utilizable

Mirar la pausa. Si el resultado no sirve, si terminar duele más que trabajar, si el domingo es peor que el lunes: no es diligencia, es huida.

Hacer la pausa como tarea. Un rato quieto, con hora y unidad, como cualquier otra cosa de este libro. Es la única prueba.

Y no confundir volver con no poder parar. El diligente para y le cuesta volver. El que huye no puede parar.

Queda lo que la pausa es, cuando no es huida ni culpa: el descanso, y lo que se sabe de él.

Capítulo 75

El descanso

Más de cien años de investigación conductual han confirmado los beneficios cognitivos del sueño.
Revisión de 2026

Este libro ha hablado del descanso como pausa, como techo y como lo que el que huye no puede hacer. Aquí lo mira por lo que es en el cuerpo, con una sola fuente y una advertencia, y con una tesis que va contra la manera en que casi todo el mundo lo entiende.

Lo que se sabe

Una revisión de 2026 sobre lo que el sueño hace en los circuitos del cerebro empieza así:

> Más de cien años de investigación conductual han confirmado los beneficios cognitivos del sueño. En esos estudios, la pérdida experimental de sueño altera de forma consistente la atención vigilante, reduce la capacidad de discriminación sensorial y ralentiza los tiempos de reacción, mientras que en la mayoría de los casos el sueño suficiente optimiza esos procesos. Dada la necesidad del sueño para captar la información sensorial con precisión y rapidez, no sorprende que la pérdida de sueño altere la codificación de nuevos recuerdos. El sueño en las primeras horas después de la codificación de un recuerdo es ne-

> cesario para su consolidación. — Revisión de 2026 sobre el sueño y los circuitos neuronales

Y más adelante, sobre lo que se llama consolidación de sistemas: que las oscilaciones del sueño coordinan la actividad entre el hipocampo y la corteza, y que esa coordinación es *probablemente esencial* para que lo aprendido pase a memoria de largo plazo.

Este libro toma de ahí una cosa, y sólo una, porque no es un libro de neurociencia y la revisión es de circuitos, no de personas: que **hay una parte del trabajo que se hace durmiendo.** Lo que se estudió de día se fija de noche; lo que se practicó se consolida cuando no se practica; y la persona que quita horas de sueño para trabajar más está quitando la fase del trabajo en que el trabajo se guarda.

La advertencia

Hay que decirla, porque el sueño es el tema en que más se ha exagerado en los últimos años. Un libro muy vendido sobre el sueño, de 2017, recibió en 2019 una crítica pública y detallada que documentó errores y afirmaciones sin apoyo; y desde entonces buena parte de lo que circula sobre el sueño —las cifras redondas, las amenazas, la idea de que dormir menos de tanto mata— arrastra ese origen. Este libro no cita ese libro ni esa crítica; los menciona para decir que en este tema conviene desconfiar de lo redondo, y que lo que toma es lo que la revisión afirma con cien años detrás y no lo que los titulares añaden.

Lo que esto cambia

Cambia la idea del descanso, que es lo que el capítulo quiere. La cultura del tiempo como dinero ve el descanso como ausencia de trabajo: el tiempo en que no se produce, y que hay que justificar. Lo que la revisión describe es lo contrario: **el descanso no es la ausencia del trabajo; es cuando el trabajo se hace.** No todo él, pero la parte sin la cual lo demás no queda. La

sesión de estudio sin la noche siguiente es una sesión que se pierde en parte; la práctica sin el descanso entre prácticas es repetición sin consolidación.

Y eso convierte el descanso en parte del procedimiento, no en su excepción. El suelo era el mínimo después de un cero; el techo, que la parte va a demostrar, es el máximo que no se cruza; y entre los dos está esto: que la hora de parar no es la hora en que se deja de trabajar sino la hora en que empieza la parte del trabajo que no se puede hacer despierto.

Lo que este libro no dice

No dice cuánto hay que dormir. La revisión no lo dice, y las cifras que circulan son las que la advertencia de arriba pone en duda. Lo que dice es que quitar sueño para trabajar es quitar trabajo.

Y no dice que el descanso sea sólo dormir. La pausa, la alternancia, el domingo distinto, que este libro ha tratado en otros sitios, son descanso de otra clase; aquí se ha tratado sólo el que tiene una fuente que lo sostenga.

Lo utilizable

Contar el sueño como trabajo. Es la fase en que lo hecho se guarda. Quitarlo no es ganar horas; es perder lo que las horas hicieron.

Desconfiar de lo redondo. En este tema, las cifras y las amenazas tienen un origen dudoso. Lo que vale es lo de cien años.

Y poner la hora de parar como parte de la tarea. No es cuando se deja; es cuando empieza la parte que no se hace despierto.

Queda lo que pasa cuando no se para, medido por primera vez a escala del mundo.

Capítulo 76

El esfuerzo que daña

> *Esta exposición tuvo 745.194 muertes atribuibles y 23,3 millones de años de vida ajustados por discapacidad, por cardiopatía isquémica e ictus.*
>
> *OMS y OIT, 2021*

Este libro ha dicho que hay un techo y lo ha ido posponiendo. Antes de demostrarlo como regla, hay que mostrar que existe como hecho, y para eso hay una cifra que dos organismos internacionales publicaron en 2021 y que es la primera de su clase.

La cifra

La Organización Mundial de la Salud y la Organización Internacional del Trabajo estimaron, para el año 2016 y en 183 países, cuánta enfermedad cardiaca y cuántos ictus se debían a trabajar muchas horas. Lo que encontraron, en los puntos destacados del propio artículo:

> Globalmente, en 2016, 488 millones de personas estuvieron expuestas a horas largas de trabajo (55 o más por semana). Esta exposición tuvo 745.194 muertes atribuibles y 23,3 millones de años de vida ajustados por discapacidad, por cardiopatía isquémica e ictus. Son el 4,9 % de todas las muertes y el 6,9 % de todos los años perdidos por esas cau-

> sas. — OMS y OIT, estimaciones conjuntas de la carga de enfermedad relacionada con el trabajo, 2021

Y el dato de base, para la cardiopatía:

> Para la exposición a 55 o más horas por semana y la cardiopatía isquémica, la fuerza de la evidencia se calificó como «evidencia suficiente de daño» para la mortalidad, de modo que se usó como mejor estimación el riesgo relativo para los eventos mortales (RR 1,17; intervalo de confianza del 95 %: 1,05–1,31). — OMS y OIT, 2021

Lo que hay que decir de los métodos

Este libro no es competente para juzgarlos y no lo va a fingir. Lo que puede decir es lo que el artículo mismo dice: que el riesgo relativo viene de metaanálisis de estudios observacionales, que la atribución de muertes se hace con una fórmula que combina ese riesgo con la proporción de gente expuesta, que hay incertidumbre por confusión y selección, y que los autores la estiman con métodos estadísticos que declaran. Un riesgo relativo de 1,17 es un aumento del diecisiete por ciento, no una duplicación; y las muertes atribuidas son una estimación, no un recuento.

Y con todo eso dicho, el punto se sostiene, porque no depende de la cifra exacta: **trabajar más de un cierto número de horas, de manera sostenida, mata a una parte de la gente que lo hace.** No a todos, no de inmediato, no de manera visible en cada caso; pero a escala de países, en una proporción que se mide. Es la primera vez que se mide, y el resultado es que el esfuerzo tiene un techo fisiológico, y que cruzarlo tiene un precio que no se paga en calidad del trabajo sino en corazones.

Por qué importa para este libro

Porque todo lo que este libro ha dicho sobre el esfuerzo podía leerse como si el esfuerzo no tuviera más límite que el ánimo. El suelo, la unidad, la campana, el testigo, la última milla: todo empuja hacia hacer, y un lector que sólo leyera eso podría concluir que más es mejor. Este capítulo dice

que no: que hay un número de horas por encima del cual el esfuerzo daña el cuerpo, que ese número se ha estimado en cincuenta y cinco a la semana, y que una parte de la literatura de la diligencia —los héroes del trabajo que este libro se ha negado a poner— vivía por encima de él y murió de ello, o hizo morir.

Y porque muestra que el techo no es una debilidad ni una concesión: es un dato. La regla que la parte va a formular en el capítulo siguiente no sale de la prudencia ni de la comodidad; sale de que el cuerpo tiene un máximo, y de que el máximo, cuando se cruza, se cobra.

Lo que este libro no dice

No dice que cincuenta y cinco horas sea el techo de cada uno. Es la categoría en que la evidencia fue suficiente a escala de poblaciones; el techo de una persona concreta puede estar más abajo, y casi siempre está, porque las cincuenta y cinco horas del estudio son horas de trabajo pagado y no incluyen lo demás.

Y no dice que quien trabaja mucho vaya a morir de ello. Dice que una parte lo hace, y que se sabe cuánta, y que eso basta para que la regla tenga fundamento.

Lo utilizable

Saber que hay un techo fisiológico. No es ánimo; es corazones. Se ha medido.

Contar todas las horas, no sólo las pagadas. Las cincuenta y cinco del estudio son de trabajo; el techo de uno incluye lo demás.

Y no leer este libro como si más fuera siempre mejor. Todo lo anterior empuja a hacer; esto dice hasta dónde.

Queda el techo como regla, y los que lo pusieron antes de que nadie lo midiera: unos gremios de París en 1268, y un mandamiento.

Capítulo 77

El techo

> *Ningún cordelero puede trabajar de noche, por las obras falsas que en ella pueden hacerse.*
>
> Libro de los oficios*, París, siglo XIII*

Este libro prometió, en la parte sobre abandonar, la segunda mitad de un procedimiento cuya primera mitad era el suelo. Aquí la da, con dos textos que pusieron el techo antes de que nadie lo midiera, y con la demostración de por qué el suelo no se sostiene sin él.

Los gremios

Hacia 1268, el preboste de París hizo poner por escrito los estatutos de los oficios de la ciudad. Entre las reglas de los orfebres:

> Ningún orfebre puede trabajar de noche, si no es en obra del Rey, la Reina, sus hijos, sus hermanos y el obispo de París. — *Libro de los oficios*, orfebres

Y entre las de los cordeleros, con la razón dicha:

> Ningún cordelero puede trabajar de noche, por las obras falsas que en ella pueden hacerse, ni en ningún día de fiesta que guarde el común de la villa. — *Libro de los oficios*, cordeleros

Hay que decir lo que el gremio protegía: la calidad de la obra, que de noche y con mala luz salía falsa, y también su monopolio, porque el que trabajaba de noche producía más y bajaba precios. La regla no era altruista. Pero era una regla de techo, y es de las más antiguas que hay: *no se trabaja de noche*, con la excepción del rey, que es la excepción de siempre.

El mandamiento

Mucho antes, el otro texto:

> Acordarte has del día del reposo, para santificarlo: seis días trabajarás, y harás toda tu obra; mas el séptimo día será reposo para Jehová tu Dios: no hagas en él obra alguna, tú, ni tu hijo, ni tu hija, ni tu siervo, ni tu criada, ni tu bestia, ni tu extranjero que está dentro de tus puertas.
> — Éxodo 20, 8-10

Y hay que decir también lo que es: un mandamiento, no una elección. El sábado no lo decide el que trabaja; se le manda, y se manda a todos a la vez —hijo, siervo, bestia, extranjero—, de modo que nadie pueda ganar trabajando mientras los demás paran. Es un techo colectivo, y su fuerza está en que es colectivo: el que descansa solo pierde frente al que no; el que descansa porque todos descansan no pierde nada.

La demostración

Ahora la regla, y por qué el suelo la necesita.

El suelo decía: después de un cero, el mínimo distinto de cero. Y funcionaba porque el segundo cero es el que cambia la práctica en ausencia. Pero el suelo supone que los ceros vienen sueltos —un día malo, una excepción— y que el día siguiente se puede hacer un minuto. Y hay ceros que no vienen sueltos: vienen en serie, y vienen después de un exceso. Es la saturación de la parte cuarta: se puso demasiado, y lo que sigue no es un cero sino una semana de ceros, y en esa semana el minuto del suelo no se puede hacer, porque lo que hay no es flojera sino rechazo. El suelo no sirve

contra eso, porque el suelo trabaja sobre el día siguiente y la saturación se decidió la semana anterior.

De modo que **el techo es lo que hace sostenible el suelo.** El techo —el máximo que no se cruza: la hora a la que se para, el número de cosas abiertas, el día en que no se trabaja— corta el exceso que produce los ceros en serie, y deja sólo los ceros sueltos, que son los que el suelo puede recoger. Sin techo, el suelo se enfrenta a series que no puede sostener; con techo, se enfrenta a huecos, y los huecos son su trabajo. **Quien no tiene techo no tiene suelo**: tiene un mínimo que cumple hasta que el exceso lo tira, y luego no cumple nada.

Y hay una consecuencia que no es evidente: el techo tiene que ser fijo y bajo, como el suelo era fijo y ridículo. No *paro cuando esté cansado*, que es el que la saturación ya ha cruzado cuando se nota; sino *paro a esta hora*, *no abro más de tantas*, *este día no*, decidido antes y cumplido aunque haya ganas. Es el cordelero que no trabaja de noche aunque tenga pedidos, y el sábado que se guarda aunque haya cosecha. Lo que sostiene el techo no es la prudencia del momento —que es la que menos hay cuando más hace falta— sino la regla puesta cuando se podía pensar.

El procedimiento entero

Con eso queda dicho lo que este libro llama, cuando lo nombra, suelo y techo: dos números fijos, uno ridículo por bajo y otro por alto para quien tiene ganas, y entre ellos toda la vida de la práctica. Después de un cero, el mínimo distinto de cero. Nunca por encima del máximo, aunque se pueda. Lo primero recoge los huecos; lo segundo impide las series. Y ninguno de los dos se negocia el día en que toca, porque el día en que toca es cuando peor se negocia.

No es una fórmula para todo. Es una herramienta de las varias que este libro ha dado, y la da entera aquí porque su mitad sola —el suelo— parece la herramienta del que no hace, y con la otra mitad es también la del que hace demasiado, que es el lector que esta parte tiene delante.

Lo utilizable

Poner el techo antes, fijo y bajo. Hora de parar, número de cosas abiertas, día sin trabajo. Decidido cuando se puede pensar.

No negociarlo cuando toca. Es cuando peor se negocia. El cordelero no trabaja de noche aunque tenga pedidos.

Y saber que el techo es lo que sostiene el suelo. Corta las series; deja los huecos; los huecos los recoge el mínimo.

Queda el que no sólo no tiene techo sino que se enorgullece de no tenerlo, y que está en los dos textos fundacionales de la diligencia.

Capítulo 78

El que madruga y desprecia

A ti, necio Perses, te hablaré con buen sentido.

Hesíodo

Este libro empezó con Marco Aurelio en la cama, discutiendo consigo mismo si levantarse, y con Hesíodo diciéndole a su hermano que trabajara. Los dos textos son los fundacionales de la diligencia en Occidente, y los dos contienen algo que este capítulo tiene que sacar a la luz: el desprecio.

Las hormigas

Marco Aurelio, en el pasaje del libro V que abrió este libro, se dice a sí mismo que las plantas, los gorriones, las hormigas, las arañas y las abejas *hacen su parte* en el orden del mundo, y se pregunta si él no hará *la suya como hombre*. Léase lo que hay debajo de la pregunta: que quedarse en la cama es no hacer la parte, y que el que no la hace está por debajo de la hormiga. Es una comparación consigo mismo —Marco Aurelio se habla a sí—, y así vale; pero está escrita de manera que cualquiera que la lea desde la cama se sienta menos que un insecto.

El hermano

Hesíodo es peor, porque no se habla a sí sino a otro:

> A ti, necio Perses, te hablaré con buen sentido. La maldad puede obtenerse fácilmente y en abundancia: el camino hacia ella es llano, y vive muy cerca de nosotros. Pero entre nosotros y la bondad los dioses han puesto el sudor de nuestra frente: largo y empinado es el sendero que lleva a ella, y áspero al principio; pero cuando un hombre ha llegado a lo alto, entonces es fácil de alcanzar, aunque antes fuera difícil. — Hesíodo, *Trabajos y días*, 286-292

Y unas líneas después:

> Pero tú, de todos modos, recordando siempre mi encargo, trabaja, Perses de alto linaje, para que el Hambre te odie, y la venerable Deméter de rica corona te ame y llene tu granero de alimento. — Hesíodo, *Trabajos y días*, 298-301

Necio Perses. El poema entero está dirigido a un hermano que, según el poeta, se quedó con la mayor parte de la herencia y ahora holgazanea y pleitea; y todo lo que dice del trabajo lo dice contra él. Es el primer texto sobre la diligencia, y es una reprimenda.

El efecto secundario

Lo que este capítulo quiere decir es que **esto no es un accidente de dos textos sino el efecto secundario típico de todo el material**, y el que lo vuelve inútil para quien más lo necesita. La literatura del esfuerzo se escribe desde el que se levantó hacia el que no, y contiene, casi siempre, el desprecio al que no: como estímulo, como contraste, como advertencia. Y el que está en la cama, o el que no trabaja, o el que dejó la tarea, lo lee, y lo que recibe no es el estímulo sino el desprecio; y el desprecio no levanta a nadie. Lo hunde, o lo enfada, o —lo peor— lo convence de que el problema es él, y entonces el texto ha hecho lo contrario de lo que quería.

Y hay una forma de este desprecio que no está en los textos sino en la vida, y es la del título: el que madruga y desprecia. El que se levanta a las cinco y lo dice; el que trabaja los domingos y lo cuenta; el que no ha faltado un día y lo mide contra los que sí. No siempre lo dice en voz alta; a

veces basta con que se le note. Y el que lo recibe aprende dos cosas falsas: que la diligencia es una superioridad, y que él no la tiene. Ninguna de las dos es verdad, y las dos son lo que este libro ha intentado no decir en ninguna página.

La comparación que sirve

Porque hay una comparación que sirve, y es la única: **con la propia conducta anterior, nunca con la ajena.** Marco Aurelio, leído bien, no se compara con nadie: se compara con lo que él mismo sabe que puede. Plutarco, en el capítulo veinticinco, medía el progreso por las interrupciones de uno, no por la altura de otro. El registro de este libro —la cuenta de las interrupciones, las unidades entregadas— es de uno, y no dice nada de nadie más. Y la razón no es de cortesía sino de utilidad: la comparación con otro no informa, porque el otro tiene otras horas, otro cuerpo, otra gente alrededor pagando las suyas; la comparación con uno mismo informa, porque es el mismo cuerpo, y lo que cambió es lo que se hizo.

De modo que la regla contra el desprecio no es *no juzgues*, que es un consejo moral y no sostiene nada. Es: *mide lo tuyo contra lo tuyo*. Quien lo hace no tiene con qué despreciar, porque no tiene la cuenta del otro; y no tiene con qué despreciarse, porque su cuenta de ayer es la única que cuenta, y ayer se puede mejorar.

Lo que este libro no dice

No dice que Hesíodo se equivocara con Perses. Quizá Perses era un necio, y el poema es, entre otras cosas, un pleito. Lo que dice es que el poema se ha leído durante veintisiete siglos por gente que no era Perses y que se sintió llamada necia.

Y no dice que este libro esté libre del efecto. Ha hecho lo que ha podido; si alguna página se lee desde la cama como un reproche, la página falló, y se pide que se lea la siguiente.

Lo utilizable

Medir lo propio contra lo propio. Es la única comparación que informa. La ajena tiene otras horas y otro cuerpo.

No contar lo que se hace. El que madruga y lo dice enseña que la diligencia es una superioridad, y no lo es.

Y leer los textos del esfuerzo sabiendo de dónde hablan. Desde el que se levantó. Lo que digan del que no, no es para el que no.

Queda cerrar la parte con lo que las tradiciones prometen a cambio del esfuerzo, y lo que se ha medido.

Capítulo 79

Lo que las tradiciones prometen y lo que se ha medido

> *Viajando de felicidad en felicidad, ¿quién que sea sabio desesperará?*
>
> *Śāntideva*

Esta parte ha mirado lo que se hace pasar por entusiasmo: el residuo de una religión, el tiempo contado en dinero, el ocupado, la prisa, la máquina, el que trabaja para no estar, el que madruga y desprecia. Y ha dado el techo. Queda una cosa, que cierra la parte: qué promete la tradición a cambio del esfuerzo, y qué es lo que de verdad se ha medido.

La promesa

Śāntideva, en el pasaje que precede a sus cuatro tropas, la formula:

> Teniendo así en el Pensamiento de la Iluminación un carro que quita toda vejación y cansancio, viajando de felicidad en felicidad, ¿quién que sea sabio desesperará? — Śāntideva, *Bodhicaryāvatāra*, VII

De felicidad en felicidad. Es la promesa de la tradición, y no sólo de ésta: que el esfuerzo bien orientado es alegre, que el que trabaja por lo recto no se cansa como el que trabaja por lo otro, que hay un estado en que la tarea

deja de pesar. Este libro la ha discutido en la parte sobre sostener —lo que nunca se vuelve fácil— y en la parte sobre abandonar —el elefante que no se sacia—, y no va a repetir la discusión. Lo que hace aquí es ponerla al lado de lo medido, porque el contraste enseña algo.

Lo medido

La psicología ha estudiado durante cincuenta años una relación concreta: qué pasa con las ganas de hacer algo cuando se paga por hacerlo. Este libro no tiene el metaanálisis clásico, que es de 1999 y está en derechos; tiene un estudio de acceso abierto de 2022 que resume el estado de la cuestión antes de aportar lo suyo:

> Hay predominantemente dos perspectivas sobre esta cuestión. Una es la «explicación del declive», que muestra que las recompensas externas minan la motivación intrínseca, como indican numerosos estudios empíricos. Otra es la «explicación del refuerzo», que sostiene que el efecto de socavamiento de las recompensas externas sobre la motivación intrínseca puede evitarse y que las recompensas externas pueden incluso reforzar la motivación intrínseca. — Estudio de 2022 sobre recompensas inmediatas y motivación intrínseca

El fenómeno de la primera perspectiva se llama sobrejustificación, y este libro lo describe: si alguien hace algo porque le gusta y se le empieza a pagar, tiende a hacerlo menos cuando deja de pagársele, como si el pago hubiera sustituido a las ganas. Se ha replicado muchas veces y también se ha discutido —la segunda perspectiva—, y el estudio de 2022 encontró que una recompensa dada *inmediatamente* después de la tarea aumentaba las ganas, mientras que la misma recompensa *retrasada* no. Es decir: ni el declive ni el refuerzo son la regla; lo que hay es una relación entre el premio y las ganas que depende de cómo y cuándo se da el premio.

El contraste

Póngase lo uno al lado de lo otro. La tradición promete un estado: la alegría del que trabaja por lo recto, de felicidad en felicidad. Lo medido es una relación: entre lo que se recibe por la tarea y las ganas de hacerla, y esa relación cambia con el momento, la cantidad y la forma del premio. **La promesa es de un estado; lo medido es de una relación.** Y las dos cosas son de órdenes distintos, y ninguna refuta a la otra, y conviene no confundirlas.

Porque la confusión tiene dos formas, y las dos son falsificaciones. La primera: tomar lo medido como si fuera la promesa; concluir que, como el premio puede minar las ganas, el entusiasmo verdadero es el que no recibe nada, y que quien cobra por lo que hace no puede tenerlo. Eso es falso: la mayoría de la gente que este libro ha citado cobraba, y lo medido no dice que el premio mate las ganas sino que las cambia según cómo se dé. La segunda: tomar la promesa como si estuviera medida; esperar el estado —la alegría sin cansancio— como resultado garantizado del esfuerzo recto, y concluir, cuando no llega, que el esfuerzo no era recto o que uno no sirve. Eso es lo que la parte sobre sostener llamó la trampa de la promesa, y es la falsificación más interior de todas, porque la hace uno consigo.

Lo que queda de la parte

Queda que el entusiasmo tiene imitaciones que producen lo mismo que él —horas, obras— y que se distinguen por lo de dentro: si hay un fin que se puede nombrar, si se vuelve a lo mismo o se va de una cosa a otra, si se puede parar, si la pausa duele más que el trabajo, si la comparación es con uno o con otro. Queda que el tiempo contado en dinero borra de la cuenta lo que no se cuenta, y luego de la vida. Queda que la herramienta quita el medio y deja los extremos. Queda que el esfuerzo tiene un techo fisiológico, medido, y que el techo como regla es lo que sostiene el suelo. Y queda que lo que la tradición promete no es lo que la ciencia mide, y que esperar lo uno de lo otro es la última falsificación.

Antes de la parte que trata de cuando no hay ganas de nada, un hombre que no estaba enfermo ni sano escribe a su amigo para que le ponga nombre a lo que tiene.

Sereno

Anneo Sereno era amigo de Séneca, más joven, prefecto de la guardia nocturna de Roma, y le escribió —o Séneca hizo como que le escribía— para pedirle un diagnóstico. El tratado que lleva su consulta se llama *De la tranquilidad del ánimo*, y empieza con la voz de Sereno, no con la de Séneca:

Cuando me examino, Séneca, algunos vicios aparecen en la superficie, de modo que puedo ponerles la mano encima, mientras que otros son menos claros y más difíciles de alcanzar, y algunos no están siempre presentes sino que vuelven a intervalos: y a éstos los llamaría los más molestos, como un enemigo errante que ataca cuando ve la ocasión, y que no deja ni estar en guardia como en la guerra ni descansar sin miedo como en la paz.

Y luego lo que tiene: *ni libre del todo de los vicios que temo y odio, ni del todo esclavo de ellos; mi estado de ánimo, aunque no el peor posible, es particularmente descontento y huraño: no estoy ni enfermo ni sano.* Le gusta la vida sencilla, y cuando ve el lujo de otros se le va un poco la vista, y vuelve *más triste, aunque no peor*. Quiere entrar en la vida pública para ser útil, y en cuanto algo lo sacude se retira. Quiere escribir con sencillez, y se le escapa la grandilocuencia. *No son estas cosas las que alteran mis principios, pero todas me perturban.* Y termina con la frase que ha hecho célebre el tratado: *para expresar con un símil exacto de qué me quejo, no sufro una tormenta, sino mareo. Quítame, pues, este mal, sea el que sea, y ayuda a alguien que está en apuros a la vista de la tierra.*

Este libro pone a Sereno al final de su parte sobre las falsificaciones por

tres razones.

La primera es que Sereno describe, con una precisión que ningún manual iguala, el estado que este libro ha tratado desde el principio y que ninguna de las falsificaciones alcanza a ver: el de quien no está mal. No es el flojo, ni el saturado, ni el ocupado, ni el que huye. Tiene principios y los conserva; tiene tareas y las hace; tiene gustos sanos. Y sin embargo *no está ni enfermo ni sano*, y oscila, y lo que le pasa no tiene nombre, y le pide a otro que se lo ponga. Es la condición de casi todo el mundo que lee un libro como éste: no la crisis sino el mareo, que no impide navegar y no deja llegar.

La segunda es que **Sereno no pide que le quiten el mar; pide que le quiten el mareo.** Es una distinción que las falsificaciones no hacen. El ocupado cree que el problema es el mar y añade velas; el que huye cree que el problema es la costa y no se acerca; el que madruga y desprecia cree que el problema es que otros se marean. Sereno ve que el mar está bien, que la tierra está a la vista, y que lo que falla es algo suyo, pequeño, sin nombre, que hace que la travesía sea desagradable sin ser peligrosa. Y pide exactamente lo que este libro ha querido dar: no una doctrina del mar, sino algo contra el mareo.

Y la tercera es la respuesta de Séneca, que este interludio no transcribe porque es un tratado entero, pero que se puede resumir: que el mareo viene de no estar contento con lo que se tiene y de querer a la vez retirarse y actuar; que el remedio es una vida con medida —trabajo que se pueda sostener, amigos elegidos, ocio que no sea huida, no demasiadas cosas—; y que la tranquilidad no es un estado que se alcanza sino una manera de llevar el barco. Es decir, lo que las siete partes de este libro han dicho en su idioma: el fin nombrado, el término medio, el techo, la gente alrededor, la pausa que no es huida. Séneca no le dijo a Sereno que remara más; le dijo que llevara menos carga y que dejara de mirar los barcos de los otros.

Lo que este libro no toma es la seguridad de Séneca de que el mareo se cura. Sereno murió joven, envenenado por unas setas, y no se sabe si llegó a la tierra que veía. Lo que se sabe es que dijo lo que tenía con exactitud, y que eso, para un libro que ha querido nombrar antes que exhortar, ya es

la mitad del camino.

Parte VII

Libro Séptimo — Sin ganas

Capítulo 80

El deber sin inclinación

> *Y ahora supóngase que se arranca de esa insensibilidad muerta, y realiza la acción sin ninguna inclinación a ella, sino simplemente por deber: entonces por primera vez tiene su acción auténtico valor moral.*
>
> *Kant*

Esta parte es corta y trata de la objeción más seria a todo el libro: ¿y cuando no hay ganas de nada? No el día cuarenta y uno, ni la meseta, ni la saturación, que son estados de alguien que tiene una tarea; sino el estado en que la tarea da igual, en que nada tira, en que volver mañana no es difícil sino vacío. Este libro no es un tratamiento y lo va a decir donde toque. Lo que puede hacer es mirar lo que se ha pensado sobre actuar sin ganas, y empieza por el texto que más se ha malentendido.

El filántropo de Kant

> Supóngase que el ánimo de ese filántropo estuviera nublado por una pena propia, que extinguiera toda simpatía por la suerte de otros, y que, teniendo aún el poder de beneficiar a otros en apuros, no le conmovieran sus problemas porque está absorbido por los suyos; y ahora supóngase que se arranca de esa insensibilidad muerta, y realiza la acción sin ninguna inclinación a ella, sino simplemente por deber: entonces por primera vez tiene su acción auténtico valor moral. — Kant, *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*, I

Es el ejemplo más famoso de la ética de Kant y el que peor se ha leído. Se lee así: que el acto hecho con ganas no vale, y que sólo el acto hecho a disgusto tiene mérito; que Kant prefería al frío. Y no dice eso. Lo que dice, si se lee con la frase anterior, es que el acto hecho *sólo* por inclinación —porque apetece— no muestra todavía si uno lo haría cuando no apeteciera, y que el filántropo nublado por la pena muestra, al hacerlo igual, que había algo más que ganas. No es que la inclinación reste; es que no prueba. Kant no dice que haya que estar triste para ser bueno; dice que el triste que actúa demuestra algo que el alegre que actúa no ha tenido ocasión de demostrar.

Lo que sirve de aquí

Léase con la tarea delante en vez de con la moral. Lo que el ejemplo describe es a alguien sin ganas que hace la cosa igual, y lo que dice de él es exacto y modesto: que en ese acto se ve que la cosa no dependía de las ganas. Y eso es lo que toda esta parte quiere establecer, dicho sin la solemnidad de Kant: **el acto sin ganas no vale más, y no vale menos.** No vale más, contra la lectura heroica del pasaje: el que estudia triste no es mejor estudiante que el que estudia contento, y este libro no quiere premiar la pena. Y no vale menos, contra la idea de que sin entusiasmo lo hecho no cuenta: la página escrita sin ganas es una página, y el otro que la recibe no sabe con qué ánimo se escribió.

Lo que sí es distinto es el coste. El acto sin ganas cuesta más, porque no lo empuja nada; y ese coste hay que contarlo, no en la cuenta de lo hecho —que es igual— sino en la del que lo hizo. Es la cuenta de este libro, la de las interrupciones y las unidades: el día sin ganas que da una unidad cuenta como unidad, y cuenta además como el día más caro de la semana, y quien tiene muchos días así lleva una cuenta que no se ve en lo producido y que en algún momento se cobra. Kant no dice nada de esto porque no le interesaba el filántropo sino la ley; este libro, que se interesa por el filántropo, tiene que decirlo.

Lo que Kant no dice

No dice qué le pasa al filántropo después. Se arrancó de la insensibilidad, hizo el acto, y el ejemplo termina. Y lo que le pasa después es lo que a esta parte le importa: si arrancarse cada día de la insensibilidad es sostenible, y hasta cuándo, y qué diferencia hay entre el que se arranca una vez y el que tiene que arrancarse siempre. Kant tiene razón en que se puede; esta parte va a mirar cuánto, y con qué cuerpo, y en qué orden.

Lo utilizable

El acto sin ganas cuenta igual. Ni más, por heroico, ni menos, por frío. La unidad es la unidad.

Contar el coste aparte. El día sin ganas es el más caro. Se anota en la cuenta de uno, no en la de lo hecho.

Y no confundir a Kant con un elogio de la pena. Dice que el triste que actúa demuestra algo. No que haya que estar triste.

Queda distinguir el esfuerzo sin ganas de otra cosa que se le parece y lo arruina: la agitación.

Capítulo 81

Esfuerzo y ansiedad

> *Cuando la energía es demasiado forzada lleva a la inquietud. Cuando la energía es demasiado floja lleva a la pereza.*
>
> Soṇa Sutta

Hay una curva que todo el mundo cita y casi nadie ha visto, y que dice que un poco de activación mejora el rendimiento y mucha lo empeora. Se llama de Yerkes y Dodson, por dos psicólogos que en 1908 publicaron un experimento, y conviene decir qué era el experimento antes de usar la curva.

Lo que hicieron

Este libro lo conoce por descripción. Pusieron ratones en una caja con dos pasillos, uno blanco y otro negro, y les enseñaron a elegir el blanco dándoles una descarga eléctrica cuando entraban en el negro. Variaron la intensidad de la descarga y la dificultad de distinguir los pasillos. Y encontraron que con descargas débiles los ratones aprendían despacio, con descargas medias aprendían más deprisa, y con descargas fuertes aprendían otra vez despacio; y que el punto óptimo era más bajo cuanto más difícil era la discriminación.

Eso es todo. Ratones, descargas, y una tarea de distinguir dos grises. De ahí ha salido, un siglo después, una «ley» que se aplica a los exámenes, al deporte, a las presentaciones en público y a la vida entera, con una curva en forma de U invertida que aparece en todos los manuales y que los propios datos de 1908 no dibujan del todo. Hay críticas publicadas de cómo se generalizó —una, de los años noventa, siguió el rastro de la curva por los manuales y encontró que cada uno la había redibujado a su manera—, y este libro las conoce por descripción y las declara.

Lo que sobrevive

Sobrevive lo que sobrevive siempre de estas cosas: no la ley sino la observación. **Por encima de un umbral, la agitación degrada el trabajo.** No hace falta Yerkes ni Dodson para saberlo; lo sabe cualquiera que haya estudiado con miedo o hablado en público con el corazón en la garganta. Lo que la observación añade, y vale, es que el umbral es más bajo cuanto más difícil es la tarea: la agitación ayuda a correr y estorba a pensar; y las tareas que este libro trata son de las de pensar.

Y la tradición lo sabía con otra imagen, que esta serie ha usado y que aquí cabe en una frase. Un monje llamado Soṇa se esforzaba tanto que se le ensangrentaban los pies, y el Buda le preguntó por la cítara que tocaba de joven: si sonaba con las cuerdas demasiado tensas, o demasiado flojas, o afinadas *ni demasiado tensas ni demasiado flojas*. Y luego:

> Del mismo modo, Soṇa, cuando la energía es demasiado forzada lleva a la inquietud. Cuando la energía es demasiado floja lleva a la pereza. Así que, Soṇa, debes atender a la energía y a la serenidad, encontrar un equilibrio de las facultades, y aprender el carácter de esta situación. — *Soṇa Sutta*, Aṅguttara Nikāya 6.55

Demasiado forzada lleva a la inquietud. Es la curva, dicha dos mil quinientos años antes y sin ratones: el esfuerzo tiene un exceso, y el exceso no es más esfuerzo sino otra cosa, que se llama inquietud, y que arruina lo que el esfuerzo iba a hacer.

La señal

Lo que esta parte necesita es distinguir, en el que no tiene ganas, el esfuerzo de la agitación; porque el que no tiene ganas y se obliga puede estar haciendo lo uno o lo otro, y se parecen desde fuera y desde dentro. Y hay una señal, que este libro ha dado ya en otro sitio y que aquí se aplica: **el esfuerzo se siente como ir hacia la tarea; la agitación, como huir de algo.** El que se esfuerza sin ganas está en la tarea, aunque le pese; el agitado está en el miedo —al plazo, al juicio, a lo que pasará si no—, y la tarea es el sitio adonde el miedo lo empuja. Los dos producen; el segundo produce peor, y a un coste que el primero no paga, y no puede parar, porque parar es quedarse con el miedo.

Y la señal tiene un uso: cuando el esfuerzo se siente como huida, el remedio no es más esfuerzo —que tensa la cuerda— sino menos agitación, que es otra cosa: bajar la unidad, quitar el plazo ajeno, poner el techo, dormir. Lo que Soṇa tenía que aprender no era a esforzarse más sino a afinar; y afinar, en la parte que sigue, empieza por el cuerpo.

Lo utilizable

Saber que el esfuerzo tiene exceso. Por encima de un umbral, la agitación degrada el trabajo, y el umbral baja con la dificultad.

Mirar la señal. ¿Voy hacia la tarea o huyo de algo? Lo segundo produce peor y no puede parar.

Y contra la agitación, no más esfuerzo. Afinar: bajar la unidad, quitar el plazo, dormir. La cuerda demasiado tensa no se arregla tensando.

Queda el cuerpo, que es donde el que no tiene ganas suele tener el problema y no lo mira.

Capítulo 82

El cuerpo cansado

El tamaño del efecto de la privación aguda de sueño sobre el rendimiento deportivo global fue de −0,56.
Metaanálisis de 2024

Una parte de lo que se llama falta de ganas es falta de sueño, y otra parte es hambre, y este libro tiene que decirlo con la sencillez con que se dice, porque la literatura del esfuerzo —que es de monjes y de emperadores— casi nunca lo dice, y el lector sin ganas busca la causa en el ánimo cuando está en la cama.

Lo que se ha medido

Un metaanálisis de 2024, de acceso abierto, reunió veintisiete estudios sobre lo que una noche mala hace al rendimiento de deportistas:

> El tamaño del efecto de la privación aguda de sueño sobre el rendimiento deportivo global fue de −0,56. Los subanálisis revelaron tamaños de efecto de −0,23 para la privación de toda la noche, −1,17 para la privación parcial al final de la noche, y −0,25 para la privación parcial al principio de la noche. — Metaanálisis de 2024 sobre privación aguda de sueño y rendimiento deportivo

Léanse dos cosas. La primera, el tamaño: medio punto de desviación

típica de rendimiento por una noche, que es mucho para una sola causa. La segunda, que es la que este libro subraya: **dormir poco al final de la noche —levantarse antes— daña más que no dormir nada.** El efecto de la privación parcial al final de la noche es cinco veces el de la privación total. Es un resultado de deportistas y de fuerza, no de estudio ni de escritura, y este libro no lo traslada más allá de lo que da; pero es exactamente la práctica que la literatura del esfuerzo recomienda —madrugar, quitar horas al final de la noche— y el dato dice que es la peor manera de perder sueño.

Y hay otro estudio, del mismo año, sobre algo que este libro conoce bien: la procrastinación de la hora de acostarse, *el retraso voluntario del sueño a pesar de la oportunidad y la intención de dormir*, en estudiantes universitarios. Reunió dieciocho estudios con más de treinta y cinco mil personas y encontró correlaciones moderadas con el malestar psicológico, la ansiedad y el estrés. Es correlacional y no dice qué causa qué; pero dibuja el círculo que el lector sin ganas conoce: se aplaza el sueño, se duerme mal, al día siguiente no hay ganas, y sin ganas se aplaza otra vez.

Lo que esto cambia en el procedimiento

Cambia el suelo. El suelo era el mínimo después de un cero, y se dijo que era ridículo a propósito para que se pudiera cumplir el peor día. Lo que esta parte añade es que **el suelo baja con el cuerpo, y hay que bajarlo a propósito.** No es lo mismo el mínimo de un día normal que el de un día tras cuatro horas de sueño; y quien mantiene el mismo suelo el día que el cuerpo no da, falla el suelo, y cuenta el fallo como un cero, y entra en la serie de ceros que el techo debía impedir. El suelo del día cansado es más bajo que el ridículo: es abrir el fichero. Y lo que se hace ese día en lugar de la tarea es la tarea de ese día: dormir.

Y cambia la lectura de la falta de ganas. Antes de preguntarse por el ánimo, por el sentido, por el fin, hay tres preguntas más baratas y que casi nadie hace: cuánto dormí, cuándo comí, cuánto llevo sin moverme. Si la respuesta a alguna es mala, la falta de ganas tiene una causa que no está

en el ánimo, y el remedio no es de este libro sino de la cocina y de la cama. **Una parte del entusiasmo se hace comiendo y durmiendo**, y es la parte que la tradición no cuenta porque la daba por hecha, en monasterios donde la comida y el sueño estaban regulados por la Regla.

Lo que este libro no dice

No dice que toda falta de ganas sea cansancio. Hay una que no lo es, y el capítulo siguiente la trata. Lo que dice es que se mire primero lo barato, porque se confunde con lo caro y se trata con remedios de lo caro —sentido, voluntad, fin— que no le sirven.

Y no dice cuánto hay que dormir, por lo que el capítulo setenta y cuatro advirtió. Dice que quitar sueño quita rendimiento, y que quitarlo por la mañana lo quita más.

Lo utilizable

Preguntar lo barato antes que lo caro. Sueño, comida, movimiento. Si alguno falla, la falta de ganas no es del ánimo.

Bajar el suelo con el cuerpo. El día cansado tiene un mínimo más bajo, y la tarea de ese día es dormir.

Y no madrugar para trabajar más. Es la peor manera de perder sueño, según el dato. Se pierde más de lo que se gana.

Queda la falta de ganas que no es del cuerpo, y lo que se sabe de hacer antes de sentir.

Capítulo 83

La tristeza

La activación conductual es eficaz para la depresión.
Revisión de 2026

Hay una falta de ganas que no es cansancio, ni saturación, ni falta de fin, y que tiene otro nombre, y este capítulo la trata en pocas páginas porque no es un capítulo de tratamiento y no quiere parecerlo.

Lo que hay que decir primero

Que hay un estado en que nada tira, en que lo que gustaba no gusta, en que levantarse cuesta lo que antes costaba una tarea entera, y que ese estado, cuando dura semanas y se lleva por delante el sueño, el apetito y la capacidad de pensar, tiene un nombre clínico, y quien lo tiene necesita a alguien que sepa, no un libro. Este libro lo dice sin rodeos y no vuelve sobre ello: para quien está enfermo, lo que sigue es tratamiento, no lectura, y se busca en otro sitio.

Lo que sigue es para el otro caso, que es el de casi todos los días corrientes de casi todo el mundo: la tristeza que no es enfermedad, el bajón, la semana gris, el domingo en que nada apetece y el lunes que empieza igual.

Lo que se ha medido

De la clínica, este libro toma una sola cosa, porque es la que sirve fuera de ella. Hay un tratamiento de la depresión que consiste, dicho de manera simple, en hacer cosas antes de tener ganas de hacerlas: programar actividades, cumplirlas aunque no apetezcan, y dejar que las ganas vengan después, si vienen. Se llama activación conductual, y una revisión de 2026, de acceso abierto, resume su estado al preguntarse si funciona incluso cuando lo aplican personas sin formación clínica:

> La activación conductual es eficaz para la depresión, pero su eficacia para tratar a adultos con depresión cuando la aplican trabajadores legos sigue sin estar clara. [...] Los resultados mostraron un efecto pequeño pero estadísticamente significativo en la reducción de los síntomas depresivos a favor del grupo de intervención. Sin embargo, el riesgo de sesgo fue alto en todos los estudios, con heterogeneidad sustancial. — Revisión y metaanálisis de 2026 sobre activación conductual aplicada por trabajadores legos

Es un resultado modesto —seis ensayos, efecto pequeño, sesgo alto— y este libro lo da con su modestia. Lo que le importa no es la cifra sino el principio que la revisión da por sentado en su primera frase, porque lo apoya una literatura mucho más amplia que este libro conoce por descripción: que **hacer antes de sentir funciona**, y que el orden habitual —primero las ganas, luego el acto— se puede invertir.

Lo que esto dice del día corriente

Que la relación entre el deseo y el acto es reversible. Se cree que el acto sigue al deseo: que se hace lo que apetece, y que sin apetecer no se hace. Y es verdad la mitad del tiempo; la otra mitad, el deseo sigue al acto: se empieza sin ganas y las ganas llegan a la media hora, o no llegan pero la cosa se hizo, y al día siguiente cuesta menos. Este libro lo ha dicho de otras maneras —el medio segundo, la unidad mínima, el suelo— y aquí lo dice

con el apoyo de que la clínica lo ha convertido en tratamiento: **el orden deseo-acto es reversible en los días corrientes.**

Y tiene una consecuencia para el que no tiene ganas y no está enfermo: que esperar las ganas es la manera más segura de que no lleguen, porque las ganas, en el día gris, no vienen solas sino después de algo. Lo que se programa no es el ánimo, que no se manda; es la actividad, pequeña, a una hora, y el ánimo viene detrás o no viene, y en los dos casos se hizo lo que había.

Lo que este libro no dice

No dice que hacer cure la tristeza. La clínica dice que ayuda a la depresión, con efectos pequeños y muchas condiciones; el día gris no es depresión y no necesita cura, necesita pasar. Lo que dice es que el día gris pasa mejor con una cosa hecha que sin ninguna.

Y no dice, otra vez, que esto sea para quien está enfermo. Para ése hay gente que sabe, y este libro ha dicho ya dónde no está.

Lo utilizable

Hacer antes de sentir. El orden es reversible. Se programa la actividad, no el ánimo.

Pequeño, a una hora. Como todo en este libro. El día gris no admite más, y no hace falta más.

Y saber dónde acaba el libro. Si dura semanas y se lleva el sueño y el apetito, es otra cosa, y se busca en otro sitio.

Queda el que no puede más, y lo que un texto de hace tres mil años dice que se hizo con él, en qué orden.

Capítulo 84

El profeta bajo el árbol

Levántate, come: porque gran camino te resta.
1 Reyes 19, 7

Hay un texto sobre el agotamiento que es anterior a toda la literatura del esfuerzo y que contiene, en seis versículos, un orden de tratamiento que la clínica tardó milenios en formular. Este libro lo lee sin la teología, y lo declara.

El enebro

Elías, el profeta, acaba de vencer a los profetas de Baal en el Carmelo y de hacerlos degollar; la reina Jezabel jura matarlo; y él huye.

> Y él se fue por el desierto un día de camino, y vino y sentóse debajo de un enebro; y deseando morirse, dijo: Baste ya, oh Jehová, quita mi alma; que no soy yo mejor que mis padres. Y echándose debajo del enebro, quedóse dormido: y he aquí luego un ángel que le tocó, y le dijo: Levántate, come. Entonces él miró, y he aquí a su cabecera una torta cocida sobre las ascuas, y un vaso de agua: y comió y bebió, y volvióse a dormir. Y volviendo el ángel de Jehová la segunda vez, tocóle, diciendo: Levántate, come: porque gran camino te resta. Levantóse pues, y comió y bebió; y caminó con la fortaleza de aquella comida

> cuarenta días y cuarenta noches, hasta el monte de Dios, Horeb. — 1 Reyes 19, 4-8

El orden

Léase lo que el texto hace con un hombre que acaba de pedir morirse, porque el orden es lo que este capítulo quiere.

Primero, **duerme**. No se le dice nada; se le deja dormir bajo el árbol. Segundo, **come**: el ángel lo toca, le dice *levántate, come*, y hay pan y agua a su cabecera, sin que él los haya buscado. Tercero, **vuelve a dormir**. Cuarto, **come otra vez**, y sólo entonces, en la segunda comida, el ángel añade la razón: *porque gran camino te resta*. Y quinto, con la fuerza de esa comida, camina.

Es decir: al que no puede más no se le da un sentido, ni una exhortación, ni un reproche por haber pedido la muerte. Se le da sueño, comida, sueño, comida, y en ese orden, y el encargo —el camino que resta— llega al final, cuando el cuerpo puede oírlo. Es exactamente lo que el capítulo ochenta y uno dijo con un metaanálisis y que este texto dice con un ángel: **el agotamiento se trata primero con sueño y comida y después con otra cosa, y en ese orden.**

Lo sospechoso

Y ahora lo que hay que decir, porque el texto no es sólo consuelo. La salida del agotamiento de Elías incluye un encargo nuevo: en el Horeb, Dios le pregunta qué hace allí, Elías se queja de que se ha quedado solo, y Dios le manda ungir dos reyes y un sucesor. No le quita la tarea; se la reparte. Elías sigue siendo profeta, y sigue teniendo enemigos; lo que cambia es que ahora habrá otros —Eliseo— que continúen lo que él no puede.

Este libro lo señala porque es sospechoso y porque es exacto. Sospechoso, porque la tradición usa el texto para decir que el agotado, bien alimentado, vuelve al trabajo, y eso es lo que un libro de diligencia diría y

este libro no quiere decir sin más. Exacto, porque lo que Dios hace no es cambiar la tarea sino **cambiar el reparto**: el que no puede más no deja de tener el fin, pero deja de ser el único que lo lleva. Es la respuesta de Séneca a Sereno, y es la de la parte sobre terminar —casi nada se termina solo— aplicada al que se sentó bajo el árbol: que la salida del agotamiento pasa por que otro tome una parte, y que quien no tiene a nadie que la tome no sale con pan y agua.

Lo que este libro toma

Toma el orden, sin la teología, y lo declara: la historia es de un profeta y de un Dios, y este libro la lee como si fuera de cualquiera, porque el enebro es de cualquiera. Y toma la sospecha: que la salida no es sólo del cuerpo sino del reparto, y que el segundo *levántate, come* trae una razón —*gran camino te resta*— que sólo se puede oír después del primero.

Lo utilizable

Sueño, comida, sueño, comida. En ese orden, antes de cualquier razón. El que no puede más no puede oír la razón hasta después.

No dar el sentido antes que el pan. El ángel no explica nada la primera vez.

Y mirar el reparto. El que sale del enebro no vuelve solo a lo mismo; vuelve con otros que toman una parte. Sin eso, el pan dura cuarenta días y luego hay otro árbol.

Queda la pregunta que esta parte ha ido rodeando: si el entusiasmo no es un sentimiento, qué es.

Capítulo 85

El entusiasmo no es un sentimiento

¿Y qué es la fuerza? Vigor en el bien hacer.

Śāntideva

Este libro lleva ochenta y tres capítulos usando una palabra que nombra, según todas sus definiciones, un sentimiento, y ha dicho desde el principio que no se puede pedir. Es hora de decir qué es entonces.

Las definiciones

La tradición tibetana, según este libro la conoce por descripción y no por un texto que pueda citar, define la cuarta perfección como *alegría en lo virtuoso*: no el esfuerzo, sino el gusto por hacer lo que está bien. Y Śāntideva, en el verso que abre su capítulo, dice lo mismo con otra palabra:

> Ahora bien, el que es paciente buscará la fuerza, porque en la fuerza está la Iluminación. Sin fuerza no hay obra recta, como sin viento no hay movimiento. ¿Y qué es la fuerza? Vigor en el bien hacer. ¿Cómo se llama su contrario? Desmayo, apego a lo bajo, desesperación, desprecio de sí. — Śāntideva, *Bodhicaryāvatāra*, VII

Vigor en el bien hacer; *alegría en lo virtuoso*. Las dos definiciones nombran

un estado —vigor, alegría— dirigido a algo —el bien, lo virtuoso—. Y las dos tienen el mismo problema, que este libro ha dicho ya y repite: **nombran una alegría, y la alegría no se manda.** Si el entusiasmo es alegría en el bien, entonces el que no la tiene no tiene entusiasmo, y no hay nada que hacer salvo esperar a tenerla; y ésa es la lectura que convierte esta perfección en un privilegio de los que ya la tienen y en un reproche para los que no.

La otra lectura

Pero las definiciones tienen dos partes, y este libro propone mirar la segunda. *Alegría en lo virtuoso*; *vigor en el bien hacer*. La primera parte —alegría, vigor— es un sentimiento, y va y viene. La segunda parte —*en lo virtuoso*, *en el bien hacer*— es una dirección, y la dirección no va ni viene: se decide. Y lo que este libro sostiene, después de todo lo anterior, es que **la palabra nombra una dirección, y que la dirección se diseña.**

Léase lo que eso significa. El que no tiene ganas no tiene la primera parte; puede tener la segunda. Puede tener una tarea que toca un fin que puede nombrar; una hora; una unidad; un suelo y un techo; alguien delante; un registro que mide interrupciones y no altura. Todo eso es la dirección, y todo eso se puede tener un día gris, un día cansado, un día en que nada tira. Y el que tiene la dirección y vuelve mañana sin la alegría tiene lo que este libro ha llamado entusiasmo en todas sus partes, aunque no lo sienta; porque lo que este libro ha llamado entusiasmo, desde el primer capítulo, es *la facultad de volver*, y volver es una dirección y no un sentimiento.

Por qué esto no es un truco

Podría parecer que este libro, no pudiendo dar el sentimiento, ha cambiado la definición para que quepa lo que sí puede dar. Y en parte es así, y se declara. Pero hay una razón para que el cambio sea legítimo, y está en los textos mismos: Śāntideva, después de definir la fuerza como vigor, dedica el resto del capítulo no a producir vigor sino a describir sus obstáculos y

sus apoyos —los tres desmayos, las cuatro tropas, el orgullo de tarea, el soltar—, que son todos ellos disposiciones y no sentimientos. El texto que define la fuerza como alegría la trata, en la práctica, como un conjunto de cosas que se hacen. Y la definición tibetana, en los comentarios que este libro conoce por descripción, viene siempre seguida de lo mismo: de cómo se cultiva, que es una palabra de jardinero y no de sentimiento.

De modo que la tradición ya sabía que la alegría era la parte que no se manda y la dirección la que se trabaja; sólo que puso el nombre en la primera. Este libro lo ha puesto en la segunda, y con eso ha podido escribir para el que no la siente.

Lo que queda de la alegría

No se niega. Viene, a veces, y cuando viene es lo mejor que hay, y el capítulo siguiente es sobre eso. Lo que se niega es que sea la condición: que sin ella no haya entusiasmo, ni tarea, ni mañana. Hay mañana sin ella; y el que vuelve sin ella no está fingiendo, ni forzando, ni haciendo algo de segunda; está haciendo lo que la palabra, leída entera, siempre nombró.

Lo utilizable

Separar las dos partes de la definición. La alegría es un sentimiento y va y viene. *En el bien hacer* es una dirección y se decide.

Tener la dirección el día sin ganas. Fin, hora, unidad, suelo, techo, alguien. Todo eso se puede tener sin sentir nada.

Y llamar entusiasmo a volver. Es lo que la palabra nombraba. El sentimiento, cuando llega, es el capítulo siguiente.

Capítulo 86

La alegría cuando llega

> *Ávido de la obra, insaciable de espíritu, como quien ansía el placer que nace de su juego.*
>
> *Śāntideva*

Y llega. No siempre, no cuando se la llama, no como premio; pero llega, y cuando llega el que la ha sentido sabe que la tarea era eso. Este capítulo es sobre qué hacer con ella, y sobre por qué no se la puede perseguir.

La imagen

Śāntideva la describe con la única comparación que este libro ha encontrado que sea exacta:

> Se entregará por completo a cualquier tarea que llegue, ávido de la obra, insaciable de espíritu, como quien ansía el placer que nace de su juego. — Śāntideva, *Bodhicaryāvatāra*, VII

Como quien ansía el placer que nace de su juego. No como el soldado ni como el asceta: como el que juega. Es la imagen que este libro ha preferido desde el principio —hormiga y juego, no héroe y deber— y aquí está en el texto fundacional: el entusiasmo, cuando se siente, se siente como un juego, y el que lo siente no se esfuerza; está absorbido.

Lo que la psicología llamó flujo

Hay una descripción moderna de ese estado, que este libro conoce por descripción y no cita porque está en derechos: la de la absorción completa en una tarea, en que el tiempo desaparece, la conciencia de uno mismo se apaga, la acción y la atención se funden, y la tarea se hace por ella misma. Se ha estudiado en músicos, cirujanos, escaladores, jugadores de ajedrez, y se ha encontrado que aparece cuando la dificultad de la tarea y la habilidad de quien la hace están emparejadas: ni tan fácil que aburra ni tan difícil que angustie. Es la cuerda de Soṇa, medida.

Y hay que decir lo que esa literatura muestra y a veces no subraya: **el flujo está disponible en los juegos y no en los impuestos.** Aparece en las tareas que tienen objetivos claros, respuesta inmediata y dificultad ajustable: el ajedrez, la escalada, el instrumento. No aparece, o aparece rara vez, en las tareas que no tienen nada de eso: el formulario, la reunión, el tramo aburrido de la obra larga, el cuidado repetido. La alegría de Śāntideva es la del que juega, y muchas tareas no son un juego ni pueden convertirse en uno, y quien las hace no va a sentirla, y no por culpa suya.

Se recibe, no se persigue

De ahí lo que este capítulo quiere decir. La alegría, cuando llega, no llega porque se la busque; llega porque las condiciones estaban: la tarea a la altura, la atención en ella, el tiempo sin interrupciones, el cuerpo despierto. Y buscarla directamente es la manera más segura de espantarla, porque buscarla es mirarse a uno mismo —*¿estoy disfrutando?*— y mirarse es lo que el flujo apaga. **Se recibe, no se persigue; se diseña la ocasión, no la alegría.**

Diseñar la ocasión es lo que este libro ha hecho durante ochenta y cuatro capítulos sin decir que era para esto: la hora, que quita la decisión; la unidad, que ajusta la dificultad; el techo, que deja el cuerpo despierto; la campana, que quita las interrupciones; el fin nombrado, que da el objetivo claro. Todo eso son las condiciones del juego, puestas alrededor de una

tarea que no lo es. Y a veces, con las condiciones puestas, la tarea que no era un juego lo parece durante una hora, y ésa es la hora que el que la tuvo recuerda.

Lo que se hace cuando llega

Tres cosas, y son pequeñas.

No pararse a mirarla. Es lo que la apaga. Se sigue.

No convertirla en condición. La hora buena de hoy no obliga a la de mañana; mañana puede ser gris, y la tarea es la misma, y se vuelve igual.

Y anotarla en la cuenta de uno. No en la de lo hecho, que es igual con o sin ella; en la de las interrupciones, como lo contrario de un cero: un día en que volver no costó nada. Son pocos, y son la razón de los demás.

Lo que este libro no dice

No dice que sin alegría la tarea no valga. Lo dijo el capítulo anterior: vale igual. Lo que dice es que cuando llega es lo mejor que hay, y que no se manda, y que conviene tener puesto lo que hace que pueda llegar.

Queda cerrar la parte, diciendo con honradez lo que se puede decir del esfuerzo sin ganas y lo que queda fuera.

Capítulo 87

Lo que se puede decir con honradez del esfuerzo sin ganas

Esta parte ha sido corta a propósito, porque su tema tiene un borde más allá del cual el libro no sirve, y porque lo que se puede decir de este lado del borde cabe en poco.

Lo que se puede decir

Que el acto sin ganas cuenta igual: ni más, por heroico —Kant no elogiaba la pena—, ni menos, por frío; y que cuesta más, y que ese coste se anota en la cuenta de uno, no en la de lo hecho.

Que el esfuerzo tiene un exceso, que se llama agitación, que degrada el trabajo por encima de un umbral, y que el umbral baja con la dificultad; que la señal es si se va hacia la tarea o se huye de algo; y que contra la agitación no sirve más esfuerzo sino afinar: bajar la unidad, quitar el plazo, dormir. Soṇa no tenía que apretar más las cuerdas.

Que una parte de lo que se llama falta de ganas es falta de sueño y de comida; que se mira primero lo barato; que el suelo baja con el cuerpo y hay que bajarlo a propósito; y que madrugar para trabajar más es, según el dato, la peor manera de perder sueño.

Que en los días corrientes el orden deseo-acto es reversible: se hace antes de sentir, pequeño y a una hora, y las ganas vienen detrás o no vienen, y

en los dos casos se hizo lo que había.

Que al que no puede más se le da sueño, comida, sueño, comida, en ese orden, y la razón después; y que la salida no es sólo del cuerpo sino del reparto, y que sin alguien que tome una parte, el pan dura cuarenta días.

Que el entusiasmo nombra una dirección y no un sentimiento; que la dirección —fin, hora, unidad, suelo, techo, alguien— se puede tener el día sin ganas; y que volver sin la alegría no es fingir ni forzar sino lo que la palabra, leída entera, siempre nombró.

Y que la alegría llega a veces, como un juego, cuando las condiciones estaban; que no se persigue sino que se recibe; que está disponible en los juegos y no en los impuestos, y que quien hace lo que no es un juego no va a sentirla siempre, y no por culpa suya.

Lo que queda fuera

Queda fuera la enfermedad. Este libro lo ha dicho en el capítulo ochenta y dos y lo repite aquí por última vez: si la falta de ganas dura semanas y se lleva el sueño, el apetito y la capacidad de pensar, no es de este libro, y se busca a quien sepa. Todo lo anterior es para el día gris, no para la enfermedad, y confundirlos es peligroso en las dos direcciones: tratar la enfermedad con un libro, y tratar el día gris como enfermedad.

Queda fuera lo que hace que las ganas vuelvan cuando no es el cuerpo ni el reparto. El libro no lo sabe. Sabe que a veces vuelven, y que mientras no vuelven se puede tener la dirección; no sabe por qué vuelven ni cómo llamarlas.

Y queda fuera lo que el capítulo siguiente va a tratar como parte final, porque no es de esta parte sino de todas: qué pasa cuando el que no tiene ganas es diligente con todos menos consigo.

Antes, un hombre que resolvió durante cuarenta años levantarse temprano, y lo escribió cada vez, y no lo hizo, y escribió el diccionario de su lengua.

Las resoluciones del doctor Johnson

Samuel Johnson escribió el primer gran diccionario de la lengua inglesa, solo, en nueve años, además de ensayos, poemas, una novela, una edición de Shakespeare y las vidas de cincuenta y dos poetas. Y dejó, sin intención de que se publicaran, unos papeles de oraciones y meditaciones que su amigo el reverendo Strahan publicó en 1785, el año siguiente a su muerte. Este libro los ha leído en una edición de 1906, y contiene, con fechas, lo siguiente.

13 de julio de 1755: resuelve *levantarse temprano, y para ello, acostarse temprano el sábado*. Tiene cuarenta y cinco años y acaba de publicar el diccionario.

18 de septiembre de 1760, en su cumpleaños: entre once resoluciones, *levantarse temprano*.

Poco después: *levantarme temprano; no más tarde de las seis, si puedo; espero que antes, pero tan pronto como pueda*.

En otra lista: *levantarme a las ocho cada mañana*.

Pascua de 1772: al repasar el año, *puedo recordar tan poco hecho que la vergüenza y el dolor, aunque quizá demasiado débilmente, me asaltan*; y añade que su sueño ha sido inquieto y que *no he podido levantarme temprano*.

Abril de 1772, una semana después: *esta semana he intentado cada día menos uno levantarme temprano, y he intentado ser diligente; pero no he cumplido lo que me exigía*.

Talisker, isla de Skye, 24 de septiembre de 1773, de viaje por las Hébri-

das con Boswell: *El otro día, mirando papeles viejos, vi una resolución de levantarme temprano que aparecía siempre. Creo que sentí vergüenza, o pena, al ver cuánto tiempo y cuántas veces había resuelto lo que sin embargo, salvo durante cosa de medio año, nunca he hecho. [...] Si no habré vivido resolviendo hasta que la posibilidad de cumplirlo ha pasado, no lo sé. Dios me ayude, todavía lo intentaré.*

Víspera de Pascua de 1775: *Como mi vida, desde mis primeros años, se ha malgastado en una cama por la mañana, mi propósito es desde el domingo de Pascua levantarme temprano, no más tarde de las ocho.*

Y más tarde aún, hablando de su *pereza, a la que siempre estuve inclinado*, agravada por *la melancolía mórbida*: *Resolveré, de aquí en adelante, levantarme a las ocho de la mañana, en la medida en que la resolución sea apropiada, y rezaré para que Dios me fortalezca. He empezado esta mañana.*

Este libro pone los papeles de Johnson al final de su parte sobre la falta de ganas por tres razones.

La primera es que son el documento más honrado que existe de lo que este libro ha llamado el arranque como manía: una resolución repetida durante treinta años, con fechas, con la misma cláusula —*si puedo*, *en la medida en que sea apropiada*—, y con el mismo resultado. Johnson no era perezoso en ningún sentido que la palabra admita: su obra es enorme. Era, por su propia cuenta, alguien que no podía levantarse por la mañana, que lo sabía, que lo resolvía cada Pascua y cada cumpleaños, y que en Skye, a los sesenta y cuatro años, mirando papeles viejos, vio la resolución *aparecer siempre* y sintió vergüenza. Y lo escribió, y siguió resolviendo.

La segunda es lo que Johnson hizo con eso, que no fue levantarse temprano. Fue escribir el diccionario por la tarde y por la noche; fue trabajar, según todos los testimonios, a rachas, con largas mañanas en la cama y tardes de una productividad que asombraba; fue aceptar —sin dejar nunca de resolver lo contrario— que su hora no era la de la tradición. Johnson es el caso más claro que este libro conoce de alguien que sostuvo una obra inmensa **sin conseguir jamás la disciplina que creía que le faltaba**. Lo que tenía era otra cosa: volvía. A la hora que fuera, con

vergüenza, después de la mañana perdida, volvía; y el diccionario está hecho de tardes.

Y la tercera es la cláusula de Skye: *si no habré vivido resolviendo hasta que la posibilidad de cumplirlo ha pasado*. Es la frase más triste de los papeles y la más útil. Johnson vio, a los sesenta y cuatro, que resolver era lo que había hecho en lugar de hacer; que la resolución de madrugar había sustituido durante treinta años al madrugar, y que era ya tarde para la segunda cosa. Este libro ha llamado a eso el primer escondite —preparar— y la deuda del prólogo, y no tiene mejor ejemplo. Y sin embargo la frase siguiente es *Dios me ayude, todavía lo intentaré*, y dos años después vuelve a resolver, y lo escribe.

Lo que este libro no toma de Johnson es la vergüenza. La vergüenza no le sirvió de nada en treinta años, y no hay una línea en los papeles en que se vea que le ayudara a levantarse. Lo que toma es lo otro: que se puede resolver lo mismo cuarenta años y no cumplirlo nunca y tener, mientras tanto, una obra; que la resolución no era la obra; y que lo que la hizo fue lo que Johnson nunca anotó entre sus propósitos porque no le parecía un mérito: volver por la tarde.

Parte VIII

Libro Octavo — La mano que vuelve mañana

Capítulo 88

Consigo mismo

> *¿Cómo se llama su contrario? Desmayo, apego a lo bajo, desesperación, desprecio de sí.*
>
> *Śāntideva*

Hay una diligencia que se tiene con todos menos con uno. El que cumple con el trabajo, con la familia, con los amigos, con lo que le piden, y que con lo suyo —lo que quería hacer, lo que sólo él puede hacer, lo que nadie le pide— no cumple nunca. Y hay la contraria, menos frecuente: el que es diligente con lo suyo y deja a los demás. Este libro ha hablado de las dos sin nombrarlas; aquí las nombra, porque la parte final es sobre la mano que vuelve, y hay que decir a qué vuelve.

El tercer desmayo

Śāntideva, al definir la fuerza, nombra sus contrarios, y el último es el que este capítulo mira:

> ¿Cómo se llama su contrario? Desmayo, apego a lo bajo, desesperación, desprecio de sí. — Śāntideva, *Bodhicaryāvatāra*, VII

Desprecio de sí. Este libro lo ha llamado la tercera flojera desde el capítulo tercero, y ha dicho lo que la tradición dice de él: que es un obstáculo a la fuerza, junto al desmayo y al apego a lo bajo. Y ahora tiene que decir

lo que la tradición no dice, y que las setenta y tantas páginas anteriores han preparado: **el desprecio de sí no es una forma de pereza; es su contrario: un exceso de exigencia.**

Porque el que se desprecia no es el que no hace. Es el que hace mucho por los demás y nada por sí, porque lo suyo no le parece que valga la pena; o el que hace mucho y lo destruye, porque nada de lo que hace le parece suficiente; o el que no empieza lo suyo porque ya sabe, antes de empezar, que no va a estar a la altura. En los tres casos hay exigencia, no falta de ella; y la exigencia es la que produce la parálisis, y la parálisis es lo que la tradición, desde fuera, llamó desmayo.

Las dos diligencias

Con eso se pueden mirar las dos diligencias del principio.

La del que cumple con todos y no consigo tiene, casi siempre, esta forma: lo ajeno tiene un fin que se puede nombrar —lo pide alguien, sirve para algo visible—, tiene hora, tiene testigo, tiene todo lo que este libro ha dicho que sostiene. Lo propio no tiene nada de eso: no lo pide nadie, no sirve para nada visible, no tiene hora, y el único testigo es uno, que se desprecia. De modo que lo ajeno se hace y lo propio no, y no por altruismo sino porque lo propio no tiene procedimiento. Y la salida no es dejar lo ajeno, que tiene su valor, sino dar a lo propio lo que tiene lo ajeno: una hora que no se negocie, alguien a quien anunciarla, una unidad, un fin nombrado aunque sólo lo conozca uno. Tratarse, en lo suyo, como se trata a los que piden.

La del que cumple consigo y deja a los demás es la contraria y tiene otro remedio, y este libro lo dice aunque no sea su lector más frecuente: es la del que ha hecho de lo suyo una identidad —la parte cuarta— y para quien los demás son interrupciones. Su salida no es más diligencia sino el techo, aplicado a lo propio, y la pregunta de Ruskin y de Weil: para qué, y a quién daña.

La paciencia con uno mismo

Esta serie estableció, en su libro anterior, una cosa que aquí se da por hecha y se aplica: que la paciencia se tiene también con uno, y que sin ella ninguna otra se sostiene. Lo que este capítulo añade es la forma que toma en el entusiasmo: que **volver mañana a lo suyo exige tratarse como a alguien que puede volver**, no como a alguien que ya ha fallado. El que se desprecia no vuelve porque volver es exponerse otra vez al juicio, y el juez es uno, y ya ha decidido. La regla contra eso no es *quiérete*, que no sostiene nada, sino la del capítulo setenta y siete: mide lo tuyo contra lo tuyo, de ayer, y no contra lo que deberías. El de ayer es alguien con quien se puede ser paciente; el que debería no existe.

Lo utilizable

Reconocer el desprecio de sí como exceso, no como falta. El que se desprecia exige, no descuida. El remedio es de exigencia, no de esfuerzo.

Dar a lo propio el procedimiento de lo ajeno. Hora, testigo, unidad, fin. Lo suyo no lo pide nadie; hay que pedírselo uno como lo pediría otro.

Y tratarse como alguien que puede volver. Contra el de ayer, no contra el que debería. El de ayer admite paciencia.

Queda decir en voz alta lo que este libro ha sido desde la primera página y no ha dicho con estas palabras.

Capítulo 89

El término medio, dicho en voz alta

> *Y por eso es difícil ser bueno: porque ciertamente es difícil en cada caso hallar el medio, como hallar el centro de un círculo no es lo que cualquier hombre puede hacer, sino sólo el que sabe.*
>
> *Aristóteles*

Este libro es un libro de término medio, y lo dice ahora, al final, con todas las letras, porque un libro de noventa capítulos sobre el esfuerzo puede leerse como un programa de esfuerzo total, y leerlo así es leerlo al revés.

Aristóteles

> Y por el medio relativo a nosotros, aquello que no es ni demasiado ni demasiado poco para el individuo particular. Esto, por supuesto, no es uno ni el mismo para todos: por ejemplo, supóngase que diez es demasiado y dos demasiado poco; la gente toma seis como el medio absoluto [...]. Pero el medio relativo a nosotros no debe hallarse así. — Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, II 6

Y después de establecer que la virtud es un medio entre dos extremos:

> Y por eso es difícil ser bueno: porque ciertamente es difícil en cada caso hallar el medio, como hallar el centro de un círculo no es lo que cualquier hombre puede hacer, sino sólo el que sabe. [...] Por tanto, el que apunta al medio debe cuidar primero de mantenerse lejos del extremo que es más contrario que el otro al medio [...]. Debemos también tener en cuenta nuestra propia inclinación natural, que varía en cada caso [...]. Y además debemos forzarnos en la dirección contraria, porque nos hallaremos en el medio después de habernos alejado mucho del lado equivocado, exactamente como hacen los hombres al enderezar madera torcida. — Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, II 9

Lo que Aristóteles admite

Que el medio no se puede definir. Lo dice dos veces: que no es el medio aritmético, que es *relativo a nosotros* y distinto para cada uno; y que hallarlo es difícil, como el centro de un círculo, y que *por eso es difícil ser bueno*. No da un número, porque no lo hay. Lo que da es un método: saber cuál de los dos extremos es el propio, y forzarse hacia el otro, como se endereza la madera.

Y ese método es el de este libro, que lo declara. Los dos extremos del entusiasmo son el desmayo —no empezar, no volver— y el exceso —la saturación, el yugo, el trabajo que daña—. La tradición escribió casi todo contra el primero, porque escribía para monjes que se dormían; y este libro ha escrito contra los dos, porque su lector empieza mucho y no vuelve, y es a la vez el que se desmaya y el que se satura, según la semana. Aristóteles diría: sabe cuál es tu lado, y fuérzate hacia el otro. Y este libro ha intentado que el lector pueda saber cuál es su lado cada día —por las interrupciones, por la pausa, por las tres señales de la saturación— y tenga con qué forzarse en cada dirección.

Plutarco y Soṇa

Dos cosas que esta serie ha usado y que aquí se dicen en una frase cada una.

Plutarco: el progreso no se mide por la altura sino por las interrupciones. Es el término medio hecho registro: no *cuánto hice* sino *cuánto tardé en volver*, que es la única medida que no premia el exceso ni el desmayo, porque el exceso produce series de ceros y el desmayo produce ceros sueltos, y los dos alargan las interrupciones.

Soṇa: la cuerda ni demasiado tensa ni demasiado floja. Es el término medio hecho oído: el que toca sabe cuándo la cuerda está bien no por un número sino por el sonido, y el que trabaja sabe cuándo la dosis está bien no por las horas sino por si vuelve mañana con ganas o sin ellas, pero vuelve.

Los dos números

Y ahora lo que Aristóteles no da y este libro sí, con toda la modestia: **el término medio no se puede definir, pero se pueden dar los dos números entre los que está.** No el centro, que es distinto para cada uno y cambia con el día; sino el suelo y el techo, que son los dos extremos de lo aceptable, y que sí se pueden fijar, porque no son el medio sino sus bordes. Entre ellos, el medio se busca cada día, con el oído de Soṇa y el registro de Plutarco; fuera de ellos, no hay que buscar nada, porque ya se sabe que se está en el extremo.

Es la única manera que este libro ha encontrado de hacer practicable lo que Aristóteles dijo que era difícil: no dar el centro del círculo sino dibujar el círculo, y dejar que el que sabe encuentre el centro dentro.

Lo que este libro no dice

No dice que el término medio sea tibieza. Aristóteles tampoco: su medio es *lo mejor*, y hallarlo es lo raro y lo difícil. El que vuelve cada día dentro de sus dos números no está haciendo poco; está haciendo lo único que se sostiene.

Y no dice que los dos números sean para siempre. Cambian con el cuerpo, con la vida, con la tarea. Lo que no cambia es que haya dos.

Lo utilizable

Saber el propio lado. Desmayo o exceso. Cambia con la semana; se ve en las interrupciones.

Forzarse hacia el otro. Como la madera. El que se satura, hacia menos; el que no vuelve, hacia el mínimo.

Y no buscar el centro: dibujar el círculo. Los dos números. El centro se encuentra dentro, cada día.

Queda escribirlos una vez, enteros.

Capítulo 90

Suelo y techo

Este capítulo es el cierre practicable del libro. No tiene columna ni crítica: es el procedimiento, escrito una vez, entero, para que quien haya leído lo demás lo tenga en una página, y para que quien no lo haya leído sepa qué se lleva.

El suelo

Después de un cero, el mínimo distinto de cero.

Un cero es un día en que no se hizo nada de la tarea. Es un dato, no un derrumbe; todo el mundo los tiene. El día siguiente a un cero es el día que decide, porque el segundo cero seguido convierte la práctica con un hueco en práctica interrumpida, y desde la interrupción volver ya no es continuar sino recomenzar, con todo lo que recomenzar cuesta.

El suelo es lo que se hace ese día: lo mínimo que haga que no sea otro cero. Un minuto. Una línea. Abrir el fichero. Es ridículo a propósito, porque el día después de un cero suele ser malo, y lo que se puede negociar con el cansancio no sobrevive al cansancio. Un minuto no se negocia.

El suelo baja con el cuerpo: el día de cuatro horas de sueño tiene un suelo más bajo que el ridículo, y ese día la tarea es dormir.

El suelo no es la cuota. La cuota es lo que se hace un día normal; el suelo, lo que se hace el siguiente a un cero. Confundirlos hace que se ponga el suelo a la altura de la cuota, se falle la cuota un día malo, y se cuente

como cero.

El techo

Nunca por encima del máximo, aunque se pueda.

El máximo es la hora a la que se para, el número de cosas que se tienen abiertas, el día en que no se trabaja. Se decide antes, cuando se puede pensar, y se cumple cuando toca, que es cuando peor se negocia. El cordelero no trabaja de noche aunque tenga pedidos.

El techo existe porque hay ceros que no vienen sueltos: vienen en serie, después de un exceso, y en la serie el minuto del suelo no se puede hacer, porque lo que hay no es flojera sino rechazo. El suelo trabaja sobre el día siguiente; la saturación se decidió la semana anterior. El techo corta el exceso que produce las series, y deja sólo los ceros sueltos, que son los que el suelo recoge. Quien no tiene techo no tiene suelo.

El techo tiene un fundamento que no es la prudencia: el cuerpo tiene un máximo medido, y cruzarlo se cobra en corazones.

Entre los dos

Entre el suelo y el techo está toda la vida de la práctica, y ahí no hay regla: hay el término medio, que es distinto para cada uno y cambia con el día, y se busca con el registro de las interrupciones —no cuánto se hizo sino cuánto se tardó en volver— y con el oído de la cuerda: ni tan tensa que suene a inquietud ni tan floja que no suene.

Lo demás que este libro ha dado —la hora que suena en lugar de la decisión, la unidad más pequeña que la tarea, el alguien a quien se anuncia la hora y no el nombre, el fin que se puede nombrar y que decide cuándo abandonar, la pausa que es parte de terminar, la medida del otro lado— cabe entre los dos números y los sostiene. Pero los dos números son lo que queda si se olvida todo lo demás.

Lo que dos números no hacen

No producen ganas. Nada de este libro las produce, y se ha dicho desde la primera página. Lo que producen es mañana: que la tarea siga siendo la tarea que se hace, hasta que las ganas vuelvan, o la cuota, o el día normal; y en una vida que empieza mucho, eso es la única diferencia entre lo que llegó a algo y lo que no.

Queda la mano.

Capítulo 91

Sostener no es estar

Este libro empezó con un hombre en la cama, a oscuras, discutiendo consigo mismo si levantarse, y con la idea de que el día difícil no es el primero sino el cuarenta y uno. Ha dicho, en ochenta y nueve capítulos, lo que ha encontrado sobre cómo se vuelve: al día siguiente, a la tarea, a lo suyo, después de un cero, después de un abandono, después de terminar, sin ganas. Y tiene que cerrar diciendo dos cosas: lo que ha resuelto, y lo que no.

La mano que vuelve mañana

Lo que ha resuelto, si algo, es esto: que el entusiasmo no es un sentimiento sino la facultad de volver; que esa facultad no se pide sino que se dispone, con una hora, una unidad, un suelo, un techo, alguien delante y un fin que se pueda nombrar; que lo que la agota es el todo o nada, y lo que la sostiene es el término medio con sus dos bordes; y que la imagen que la resume es una mano que vuelve mañana a lo mismo, con ganas o sin ellas, sin heroísmo, sin cuenta de días, sin desprecio por la que no volvió.

Y ha cobrado, al final, el medio segundo. El capítulo once dijo que el problema entero estaba en el medio segundo antes de empezar, en que la mente prefiere lo de ahora a lo de luego y en que ese medio segundo se repite cada día. Todo lo demás —la campana que sustituye a la decisión, la unidad que hace que el medio segundo sea barato, el suelo que lo hace

ridículo, el testigo que lo hace ajeno— ha sido el intento de que ese medio segundo no dependa de las ganas. Si el lector tiene, después de este libro, un medio segundo más corto, el libro ha hecho lo que podía.

Lo que no ha resuelto

Y ahora lo que no. Se puede volver mañana durante años y no estar en ningún momento.

Es lo que este libro ha visto en varios de sus mejores ejemplos y no ha querido decir hasta el final. Trollope, con su reloj y sus doscientas cincuenta palabras cada cuarto de hora, volvía cada mañana durante décadas, y no se sabe, por su propia cuenta, si estuvo alguna vez en lo que escribía o si lo escribía como quien despacha correo. Plinio, leyendo mientras comía, mientras lo frotaban, mientras viajaba, volvía a cada hora, y su sobrino no cuenta que estuviera en ninguna. El que termina y no para vuelve más que nadie, y no está en nada, porque cada cosa es la que tapa la anterior. Y el propio Johnson, que no podía levantarse y volvía por la tarde, escribió el diccionario, y escribió también, en la misma época, que su mente estaba *inquieta*, su memoria *confusa*, y que había vuelto los pensamientos *con una seriedad muy inútil* a incidentes pasados: volvía a la mesa y no estaba en ella.

Sostener no es estar. Se puede sostener una práctica entera —la hora, la unidad, el registro sin huecos— y que en la práctica no haya nadie: que la mano vuelva y la persona no. Y este libro, que ha dedicado todo su esfuerzo a que la mano vuelva, no sabe hacer que la persona esté. No es una facultad que se disponga con dos números; no viene con la hora ni con el testigo; y hay gente que vuelve cada día y no ha estado nunca, y gente que no vuelve casi nunca y, cuando vuelve, está entera.

Lo que queda abierto

Queda abierto, entonces, esto: que la diligencia sin presencia se convierte en producción. Que la mano que vuelve mañana puede volver a una

tarea que ya no toca su fin, a una obra que ya nadie recibe, a un trabajo que daña, y seguir volviendo, porque volver es lo que sabe hacer; y que lo único que distingue esa mano de la otra —la que vuelve y está— es algo que este libro no ha sabido nombrar más que por su ausencia. Quedarse cuando hay algo o alguien delante. Estar en lo que se hace mientras se hace. No es volver; es otra cosa, y es la cosa siguiente.

Este libro la deja nombrada y sin resolver, y no lo lamenta: lo que sabía hacer era que la mano volviera, y lo ha hecho como ha podido. Lo que la mano hace cuando está, y cómo se está, es de otro libro.

Mañana, la mano vuelve. Eso, al menos, se puede.

Apéndice: las cifras

Este apéndice reúne los números que el libro utiliza, con su fuente y su año, para quien quiera volver a mirarlos. Es más largo que el de los libros anteriores de la serie porque el esfuerzo se ha medido más que la paciencia, y más corto de lo que parece porque casi todas las medidas son de cosas pequeñas y concretas, y el libro las usa como lo que son. Todas llevan fecha; las de la psicología se revisan con cada estudio nuevo, y quien vaya a apoyarse en alguna hará bien en comprobar la versión vigente. Al final hay una lista de lo que **no** se ha podido comprobar y que el texto usa declarándolo.

• • •

1. La procrastinación y la salud

Fuente: metaanálisis publicado en acceso abierto en 2026 (*British Journal of Health Psychology*), capítulo 4.

- **36 muestras** transversales, **8.603 personas**. - Correlación media entre la procrastinación como rasgo y la mala salud autoinformada: **r = 0,21**. Por la convención habitual (0,10 pequeño, 0,30 medio, 0,50 grande), es un efecto entre pequeño y medio. - Cautelas: transversal, autoinforme; el capítulo lo dice.

2. La procrastinación y las emociones negativas

Fuente: metaanálisis de 2025 (*Frontiers in Psychiatry*), acceso abierto, capítulo 4.

- **88 estudios**, **63.323 personas**, el **77 %** estudiantes universitarios. - Efecto conjunto de la asociación con las emociones negativas: **0,356**. - La cifra de que entre el **20 y el 25 %** de los adultos procrastina de manera crónica la da ese artículo citando a otro que no se ha leído; se usa de segunda mano y así se declara. - Cautela del propio artículo: «se apoyó en gran medida en autoinformes».

3. Cuánto se sobreestima el tiempo que se ha trabajado

Fuente: estudio de 2025 (*PLoS One*), acceso abierto, capítulo 15.

- Los participantes sobreestimaron la duración de su tarea en una **mediana del 45 %**: declararon **1,45 horas** por cada hora trabajada. - Los diarios de tiempo, en cambio, sobreestimaban entre el **5 y el 10 %**.

4. Los compromisos públicos

Fuente: ensayo aleatorizado de 2025 (*Communications Psychology*), acceso abierto, capítulo 20.

- **1.121 y 1.353 participantes** en los dos experimentos. - Efecto bumerán en quienes ya cumplían: el grupo de control pasó de **187 a 196 segundos** de la conducta medida; el compromiso lo corrigió.

5. Cuánto tarda un hábito

Fuente: revisión sistemática de 2024 (*Healthcare*), acceso abierto, capítulos 28 y 30.

- **20 estudios**, **2.601 participantes**. - En uno de los estudios revisados, los hábitos se formaron en una **mediana de 59 días** (rango: **4 a 335**), y sólo el **23 %** de los participantes los formó. - La revisión concluye que la formación de hábitos «requiere típicamente» más que los **21 días** de la creencia popular, cuyo origen sitúa en un libro de 1960. - El estudio de 2010 que dio los **66 días** y el rango **18-254** está en derechos y se describe sin haberse leído (punto 5 de la lista final).

6. El reloj de Trollope

Fuente: *Autobiografía* (1883), capítulos 34 y 40 e interludio III.

- **250 palabras cada cuarto de hora**; **tres horas al día**; el mozo pagado **cinco libras al año**. - La novela escrita en el barco: **ocho semanas**, **66 páginas de manuscrito por semana**, **250 palabras por página**.

7. Lo ya gastado

Fuente: réplica registrada de 2025 (*Royal Society Open Science*), acceso abierto, capítulo 45.

- **659 participantes** en línea. - De los tres escenarios originales de Arkes (1996), se replicaron **dos**; el escenario del proyecto con coste hundido pasó de un efecto de **0,23** en el original a **0,09** en la réplica.

8. El bajón de después

Fuente: estudio cualitativo de 2021 (*Frontiers in Psychology*), acceso abierto, capítulo 59.

- **18 olímpicos australianos** entrevistados unos dos años después de Río 2016. No hay cifras: hay descripciones, y el capítulo las usa como tales.

9. Las horas que dañan

Fuente: estimaciones conjuntas de la OMS y la OIT, 2021 (*Environment International*), acceso abierto, capítulo 75.

- En 2016, **488 millones** de personas trabajaban **55 horas o más** por semana. - Muertes atribuidas a esa exposición por cardiopatía isquémica e ictus: **745.194**; años de vida ajustados por discapacidad: **23,3 millones**; son el **4,9 %** y el **6,9 %** de los totales por esas causas. - Riesgo relativo de muerte por cardiopatía isquémica a 55 horas o más: **1,17** (intervalo del 95 %: **1,05–1,31**). - Cautelas: estudios observacionales, atribución

por fórmula, incertidumbre estimada por los autores; el capítulo lo dice y declara que no es competente para juzgar los métodos.

10. La prisa y la máquina

Fuente: estudio de 2025 (*Quarterly Journal of Experimental Psychology*), acceso abierto, capítulos 71 y 72.

- **129 participantes**; tres niveles de presión temporal: **2, 5 y 10 segundos**; sistema automático simulado con un **92,3 %** de acierto. - La precisión humana mejoró con el sistema, más bajo mayor presión; quedó por debajo de la del sistema solo; y cayó cuando el sistema se equivocaba.

11. El cuerpo cansado

Fuentes: metaanálisis de 2024 (*Nature and Science of Sleep*) y revisión con metaanálisis de 2026 (*Frontiers in Psychology*), ambos de acceso abierto, capítulo 81.

- Privación aguda de sueño y rendimiento deportivo: **27 estudios**, **75 indicadores**; efecto global **−0,56**; noche entera **−0,23**; parcial al final de la noche **−1,17**; parcial al principio **−0,25** (no significativo). - Procrastinación de la hora de acostarse: **18 estudios**, **35.097 personas**; correlaciones con el malestar general **0,34**, la depresión **0,28**, la ansiedad **0,30**, el estrés **0,38**.

12. Hacer antes de sentir

Fuente: revisión con metaanálisis de 2026 (*BJPsych Open*), acceso abierto, capítulo 82.

- **6 ensayos aleatorizados**, **1.118** participantes en intervención y **1.596** en control. - Diferencia de medias estandarizada: **−0,28** (intervalo del 95 %: **−0,46 a −0,09**); riesgo de sesgo alto; heterogeneidad $\mathbf{I^2}$ = **76 %**.

13. Otras cifras del texto

- Plinio el Viejo dejó **160 volúmenes** de extractos, que en Hispania habrían valido **400.000 sestercios** (Plinio el Joven, III 5), capítulos 8 y 65. - Franklin: **10 chelines** al día, **6 peniques** gastados, **5 chelines** tirados («Consejos a un joven comerciante», 1748), capítulo 68. - El síndrome de agotamiento en **tres dimensiones** (revisión de 2026, acceso abierto), capítulo 42. - Johnson resolvió levantarse temprano, por escrito, al menos en **1755, 1760, 1765, 1772, 1773, 1775 y años posteriores**; según él mismo, lo cumplió «cosa de medio año» (interludio VII).

14. Lo que no se ha podido comprobar

Esta lista es la más importante del apéndice. Cada punto se usa en el texto declarando su estado; aquí están juntos para que el lector sepa qué lleva el libro sin haber visto el original.

1. **La falacia de planificación** (Kahneman y Tversky, 1979), capítulo 15. En derechos; descrita, no citada. 2. **El efecto del comienzo nuevo** (Dai, Milkman y Riis, 2014), capítulo 16. En derechos; descrito. 3. **La ley de Parkinson** (1955) y **los plazos autoimpuestos** (Ariely y Wertenbroch, 2002), capítulo 17. Descritos. 4. **Las intenciones de identidad hechas públicas** (Gollwitzer y otros, 2009), capítulo 20. Descritas. 5. **Los 66 días** (Lally y otros, 2010), capítulos 28 y 30. Descritos a través de la revisión de 2024, sin leer el original. 6. **Las dificultades deseables y el intercalado**, capítulo 33. Descritos, sin leer los originales. 7. **El ensayo de Camus sobre Sísifo** (1942), interludio II. En derechos; se menciona sin cita. 8. **La definición tibetana** de la cuarta perfección como «alegría en lo virtuoso», capítulos 2 y 84. Conocida por comentarios que no se han manejado en copias citables. 9. **La fijación de las «tres perezas»** en la tradición posterior a Śāntideva, capítulo 3. Afirmación general. 10. **El gradiente de meta** (Hull, 1932), capítulo 55. Descrito por conocimiento general. 11. **Los detalles del artículo de Perelman** —que no se envió a revista, que la conjetura data de 1904, que los huecos los completaron otros equipos

hacia 2006—, capítulo 57. Conocimiento general; el artículo mismo, en arXiv, es del autor y se cita en una frase. 12. **La curva de Yerkes y Dodson** (1908) y la crítica a su generalización (Teigen, 1994), capítulo 80. Descritas. 13. **El flujo** (Csikszentmihalyi), capítulo 85. En derechos; descrito. 14. **El metaanálisis sobre recompensas y motivación intrínseca** (Deci, Koestner y Ryan, 1999), capítulo 78. En derechos; nombrado a través de un estudio abierto de 2022. 15. **La crítica pública de 2019 a un libro de 2017 sobre el sueño**, capítulo 74. Mencionada sin nombres. 16. **Que la tesis de Weber está discutida**, capítulo 67. Afirmación general; y la traducción de 1930 que se cita en dos frases tiene derechos posibles. 17. **Tres obras con derechos citadas brevemente**: Weil, *La gravedad y la gracia* (capítulo 48); DeVoe y Pfeffer (2007), capítulo 62, de la que se traduce el resumen; y la revisión sobre el sueño de 2026 (CC BY-NC), capítulo 74. 18. **Las obras terminadas por otra mano**, capítulo 65. Se mencionan sin nombres, por conocimiento general. 19. **Los términos originales** *utsarga* (capítulo 60) y *polypragmosynē* (capítulo 69), y el pali *appamāda* (capítulo 39): afirmaciones sobre las lenguas, no cotejadas en los originales. 20. **Datos biográficos** dados por conocimiento general: Ramsey (capítulo 13), Nietzsche (29), Trollope (34 e interludio III), Franklin (35 y 68), Rousseau (5), Montaigne (50), Tolstói (48), Sereno (interludio VI), Johnson (interludio VII), el sobrino de Plinio (65), Étienne Boileau y la fecha de 1268 (76). 21. **La numeración de dos pasajes**: el de Confucio del capítulo 41 es VI 10 en Legge y VI 12 en otras ediciones; el de Marco Aurelio del capítulo 70 es IV 24 en la numeración moderna y IV XX en Casaubon, que no nombra a Demócrito. Los dos están verificados en sus copias; se avisa para quien los busque en otra.

Lo demás —Śāntideva, los suttas, Marco Aurelio, Séneca, Epicteto, Plutarco, Hesíodo, Homero, Bacon, Montaigne, Pascal, Kant, Emerson, Ruskin, Eliot, Trollope, Franklin, Veblen, la Biblia, los estatutos de París y los artículos de acceso abierto— se ha leído en las copias que la bibliografía indica, y las notas dicen en cada caso en qué traducción y con cuántos intermediarios.

Notas

Todas las citas que aparecen en este libro entre comillas o en párrafo aparte se copiaron de un texto concreto que se tuvo delante. Aquí se dice de cuál, en qué traducción y con cuántos intermediarios. Las traducciones sin traductor indicado son propias.

Capítulo 1, las dos citas: Marco Aurelio, *Meditaciones*, libro V, párrafo 1, en la traducción inglesa de Meric Casaubon (1634), de dominio público. Traducciones propias del inglés del siglo XVII, modernizando el tuteo arcaico. La observación sobre los que se olvidan de comer está en el mismo párrafo y se da en paráfrasis.

Capítulo 2, *Y quien es paciente buscará la fuerza…* Śāntideva, *Bodhicaryāvatāra*, capítulo VII, en la traducción inglesa de L. D. Barnett (*The Path of Light*, 1909), que vierte *vīrya* por «strength». Traducción propia del inglés. Las etimologías son las de los diccionarios corrientes. La definición tibetana de la virtud como alegría en lo virtuoso se conoce sólo a través de traducciones con derechos y se describe sin citarla.

Capítulo 3, todas las citas: Śāntideva, *Bodhicaryāvatāra*, VII, traducción de Barnett; traducciones propias con omisiones señaladas. La fijación de los contrarios como «tres perezas» es de los comentarios posteriores, que no se han manejado en copias citables.

Capítulo 4, *La demora innecesaria y voluntaria…* Definición de la procrastinación tal como la recoge un metaanálisis de acceso abierto de 2026 sobre procrastinación, estrés y salud autopercibida (*British Journal of Health Psychology*, CC BY), consultado en Europe PMC; la definición casi idéntica de 2025 procede de un metaanálisis sobre procrastinación y

emociones negativas (*Frontiers in Psychiatry*, CC BY). Las cifras de los dos trabajos se dan con sus intervalos en el apéndice. **La estimación del 20-25 % de la población es de segunda mano**: el artículo de 2025 la cita de otro trabajo que no se ha leído. Los trabajos originales que las definiciones citan (Klingsieck 2013, Sirois y Pychyl 2013, Steel 2007) tampoco se han consultado. Traducciones propias.

Capítulo 5, las dos citas: Rousseau, *Confesiones*, libro VIII, en una traducción inglesa anónima de dominio público (Proyecto Gutenberg). Traducciones propias del inglés. Lo que se dice de los meses de redacción del *Discurso* y de las tachaduras es afirmación general sobre Rousseau, no cita, y se da como tal.

Capítulo 6, las dos citas: Hesíodo, *Trabajos y días*, versos 361-364 y 410-413, en la traducción inglesa de H. G. Evelyn-White (1914), de dominio público. Traducciones propias del inglés. El pleito con Perses es el marco que el propio poema declara.

Capítulo 7, *Pero cuando le falten las fuerzas...* Śāntideva, *Bodhicaryāvatāra*, VII, traducción de Barnett. Traducción propia.

Capítulo 8, todas las citas: Plinio el Joven, *Cartas*, III 5, a Bebio Macro, en una traducción inglesa de dominio público en la que la carta va numerada XXVII. Traducciones propias. La muerte de Plinio el Viejo en el Vesubio está en la carta VI 16, que no se transcribe.

Capítulo 9, las dos citas: Florence Nightingale, *Notes on Nursing* (1859), capítulo III, «Petty Management», dominio público. Traducciones propias.

Capítulo 10. El epígrafe resume la frase de Hesíodo citada en el capítulo sexto.

Interludio I. Los dos pasajes son de la *Odisea*, cantos II y XIX, en la traducción inglesa en prosa de Samuel Butler (1900), de dominio público. Traducciones propias del inglés.

Capítulo 11, *Un principiante nunca debería tener una segunda flecha...* Kenkō, *Tsurezuregusa*, sección 92, en la traducción inglesa de William N. Porter (1914), de dominio público. Traducción propia del inglés.

Capítulo 12, las dos citas de Aristóteles: *Ética a Nicómaco*, libro VII,

capítulos 3 y 7, en la traducción inglesa de D. P. Chase, de dominio público. La descripción del descuento hiperbólico y de la inversión de preferencias procede de una revisión de acceso abierto de 2026 (*Frontiers in Psychology*, CC BY), ya usada en el volumen anterior de esta serie. Traducciones propias.

Capítulo 13, *Una práctica éticamente indefendible…* F. P. Ramsey, «A Mathematical Theory of Saving», *Economic Journal* (1928), dominio público. Traducción propia.

Capítulo 14, las dos citas: Epicteto, *Discursos*, libro I, capítulo 4, «Del progreso», en la traducción inglesa de George Long, de dominio público. Traducciones propias.

Capítulo 15, las tres citas de Bacon: *Ensayos*, «Of Delays» y «Of Dispatch», dominio público (Proyecto Gutenberg). Traducciones propias. **La falacia de planificación se describe sin cita**, porque el trabajo que la formuló está en derechos. *Encontramos que los sujetos sobreestiman…* Estudio de acceso abierto de 2025 sobre estimación del tiempo de trabajo en tareas de varios días (*PLoS One*, CC BY), consultado en Europe PMC.

Capítulo 16, *Pierden el día esperando la noche…* Séneca, *De la brevedad de la vida*, XVI, traducción de Stewart. El efecto del comienzo nuevo se describe sin cita por estar el trabajo original en derechos.

Capítulo 17. El epígrafe adapta una frase del ensayo de Maister sobre la psicología de las esperas (1985), obra con derechos, citada en el volumen anterior. La ley de Parkinson y el experimento sobre plazos autoimpuestos se describen sin cita, por la misma razón.

Capítulo 18, *El deseo que nace de la alegría…* Spinoza, *Ética*, parte IV, proposición 18, en la traducción inglesa de R. H. M. Elwes (1883), de dominio público; *pleasure* y *pain* se vierten como «alegría» y «tristeza», según el uso castellano para *laetitia* y *tristitia*. Traducción propia.

Capítulo 19, las dos citas: Śāntideva, *Bodhicaryāvatāra*, VII, traducción de Barnett. Traducciones propias con una omisión señalada.

Capítulo 20, *Los compromisos, como dispositivos…* Ensayo aleatorizado de acceso abierto de 2025 sobre compromisos y consumo de agua en escolares de Singapur (*Communications Psychology*, licencia CC BY-NC-ND:

se cita brevemente). Los experimentos sobre intenciones de identidad hechas públicas (2009) están en derechos y se describen sin cita. Traducción propia.

Capítulo 21, *Están además dispuestos a aventurarse...* Tucídides, *Historia de la guerra del Peloponeso*, I 70, en la traducción inglesa de Richard Crawley (1874), de dominio público; traducción propia con omisiones señaladas. *Para un estado hipomaníaco...* Descripción de los criterios de la clasificación internacional vigente tal como los recoge un artículo de acceso abierto de 2025 que los critica (*Australian & New Zealand Journal of Psychiatry*, CC BY); el capítulo cita la crítica, no el manual, y declara que no diagnostica a nadie.

Capítulo 22, *De todas las pasiones...* La Rochefoucauld, *Máximas*, máxima 630 de la numeración póstuma (LV en la edición que se leyó), en traducción inglesa de dominio público; *idleness* se vierte como «pereza». La frase de Freud es de *El malestar en la cultura*, en la traducción inglesa de Joan Riviere (1930), citada brevemente en paráfrasis. Traducciones propias.

Capítulo 23, *Una piedra grande... Prajñādaṇḍa* («El bastón de la sabiduría»), sentencia 68, atribuido a Nāgārjuna, en la traducción inglesa de W. L. Campbell (1919), de dominio público. Traducción propia.

Capítulo 24. El epígrafe es la frase de Kenkō citada en el capítulo undécimo.

Interludio II. Los versos de Sísifo: *Odisea*, XI, en la traducción en prosa de Samuel Butler (1900). Traducción propia. El ensayo de Camus se menciona sin cita.

Capítulo 25, las tres citas: Plutarco, «Cómo darse cuenta del propio progreso en la virtud», en la traducción inglesa de A. R. Shilleto (1888), de dominio público. Traducciones propias. El verso que Plutarco cita es el de Hesíodo del capítulo sexto.

Capítulo 26, *No seamos como el hombre de Song...* Mencio, II A 2, en la traducción inglesa de James Legge, de dominio público. Traducción propia del inglés; el texto chino se tuvo delante sin poder cotejarlo.

Capítulo 27, las tres máximas: William James, *The Principles of Psycho-*

logy, volumen I (1890), capítulo IV, «Habit», dominio público (Proyecto Gutenberg). Traducciones propias. James las toma, como dice, del capítulo de Bain sobre los hábitos morales.

Capítulo 28, las citas de la revisión: revisión sistemática y metaanálisis de acceso abierto de 2024 sobre el tiempo de formación de hábitos de salud (*Healthcare*, CC BY), consultada en Europe PMC. **El estudio de 2010 de Lally y colaboradores, del que salen los sesenta y seis días, no se ha leído**; se describe a través de la revisión. Traducciones propias.

Capítulo 29, *DOSIS PEQUEÑAS…* Nietzsche, *Aurora*, aforismo 534, en la traducción inglesa de J. M. Kennedy, de dominio público. Traducción propia del inglés. Lo dicho sobre la vida de Nietzsche es afirmación general.

Capítulo 30, la procedencia de los veintiún días: la misma revisión de 2024, que la atribuye al libro *Psycho-Cybernetics* de Maxwell Maltz; que Maltz era cirujano plástico es afirmación general.

Capítulo 31, las citas de Weil: «Réflexions sur le bon usage des études scolaires en vue de l'amour de Dieu», en *Attente de Dieu* (1942), texto francés. Traducciones propias del francés. Weil murió en 1943; en España su obra está en dominio público; se cita, en cualquier caso, brevemente. El capítulo declara que deja fuera la parte del ensayo sobre la oración.

Capítulo 32, la carta de Sereno y la receta: Séneca, *De la tranquilidad del ánimo*, I y XVII, en la traducción inglesa de Aubrey Stewart (1900). Traducciones propias con omisiones señaladas.

Capítulo 33, *La ociosidad es enemiga del alma… Regla de san Benito*, capítulo 48, en una traducción inglesa de dominio público. Traducción propia. Lo dicho sobre el intercalado y las dificultades deseables se describe sin cita, porque los trabajos están en derechos.

Capítulo 34 e interludio III, todas las citas: Anthony Trollope, *An Autobiography* (1883), capítulo XV y el pasaje sobre *Lady Anna*, dominio público (Proyecto Gutenberg). Traducciones propias. Lo dicho sobre el escándalo póstumo y sobre la casa de Trollope es afirmación general.

Capítulo 35, *Las reglas que redacté…* Benjamin Franklin, *Autobiografía*, dominio público (Proyecto Gutenberg). Traducción propia.

Capítulo 36, las dos citas: Dostoievski, *Los hermanos Karamázov*, libro

II, capítulo 4, en la traducción inglesa de Constance Garnett, de dominio público. Traducciones propias del inglés.

Capítulo 37, las dos citas: Tolstói, *La muerte de Iván Ilich*, capítulo VII, en la traducción inglesa de Constance Garnett (copia OCR de archive.org, con erratas corregidas). Traducciones propias del inglés.

Capítulo 38, *Planta árboles que aprovechen a otra edad.* Verso de Cecilio Estacio citado por Cicerón en *De senectute*, VII; **traducción propia del latín**, porque la copia consultada no trae versión inglesa. *La vida es breve, y el arte largo...* Hipócrates, *Aforismos*, I 1, en la traducción inglesa de Francis Adams (Wikisource). Traducción propia.

Capítulo 39, *Las cosas se deshacen. Perseverad con diligencia. Mahāparinibbāna Sutta*, Dīgha Nikāya 16, en la traducción inglesa de Bhikkhu Sujato (SuttaCentral, dedicación CC0); traducción propia. El capítulo declara que la palabra pali *appamāda* significa vigilancia y no cuota, y que el uso que el libro le da es un estiramiento. *Con el esfuerzo, con la atención... Dhammapada*, 25, en la traducción de Max Müller (1881), de dominio público.

Capítulo 40. El epígrafe es la frase de Séneca citada en el capítulo trigésimo segundo.

Libro Cuarto — Abandonar

Capítulo 41. *Aquellos cuya fuerza es insuficiente...* Confucio, *Analectas*, VI 10 en la numeración de James Legge (VI 12 en la de Zhu Xi), traducción inglesa de Legge (1861), de dominio público; traducción propia.

Capítulo 42. *Los deseos, como la miel en el filo de una navaja...* Śāntideva, *Bodhicaryāvatāra* VII, en la traducción inglesa de L. D. Barnett (1909), de dominio público; traducción propia. La definición del síndrome de agotamiento en sus tres dimensiones procede de una revisión de acceso abierto de 2026 sobre instrumentos de evaluación de estrés, ansiedad, depresión y agotamiento en personal sanitario (licencia CC BY 4.0); el capítulo declara que toma sólo la estructura y no el diagnóstico.

Capítulo 43. *El sueño nos entrega al sueño...* Emerson, «Experiencia»,

Ensayos, segunda serie (1844), de dominio público; traducción propia.

Capítulo 44. *El árbol que llena los brazos…* Laozi, *Tao Te King*, 64, en la traducción inglesa de James Legge (1891), de dominio público; traducción propia. El «li» chino se ha vertido como «legua» por costumbre, no por equivalencia.

Capítulo 45. El coste hundido se describe por conocimiento general; la cita y las cifras proceden de una réplica registrada de 2025 (Royal Society Open Science, CC BY 4.0) del trabajo de Hal Arkes de 1996 sobre la aversión al derroche, con 659 participantes en línea: dos de tres escenarios replicados con efectos menores que los originales, uno no.

Capítulo 46. *Por comer tan poco…*, *¿Podría haber otro camino…?* y *No puedo alcanzar ese placer… Mahāsaccaka Sutta*, Majjhima Nikāya 36, en la traducción inglesa de Bhikkhu Sujato (SuttaCentral, dedicación CC0); traducción propia.

Capítulo 47. *No es, hablando con propiedad, el trabajo lo que se divide…* Ruskin, *Las piedras de Venecia*, vol. II, cap. VI, «La naturaleza del gótico», § XVI (1853), de dominio público; traducción propia.

Capítulo 48. *Recuerda que eres un actor en una obra…* Epicteto, *Enquiridión*, 17, en la traducción inglesa de George Long, de dominio público; traducción propia. *Y que yo, en mi lujo…* Tolstói, *¿Qué hacer?* (1886), en la traducción inglesa de Isabel Hapgood (1887), de dominio público; traducción propia. *Un patrón de fábrica…* Simone Weil, *La pesanteur et la grâce* (1947), **obra con derechos vigentes**: se cita un fragmento breve, traducido del francés por el autor de este libro, con fines de comentario.

Capítulo 49. *Considera, en cuanto a las cosas que te propusiste…* y *Pues bien, aun si hemos renunciado al combate…* Epicteto, *Discursos*, III 25, «A los que abandonan su propósito», en la traducción de George Long, de dominio público; traducción propia sobre una copia digitalizada con erratas.

Capítulo 50. *Cuando hace poco me retiré a mi casa…* Montaigne, *Ensayos*, I 8, «De la ociosidad», en la traducción inglesa de Charles Cotton, de dominio público; traducción propia. *Quien vive en todas partes…* Marcial, VII 73, citado por Montaigne en el mismo ensayo.

Capítulo 51. Las dos citas de *Middlemarch* (1871-1872), caps. VII y L, en el original inglés, de dominio público; traducción propia.

Capítulo 52. *Porque ¿cuál de vosotros, queriendo edificar una torre...?* Lucas 14, 28-30, versión Reina-Valera de 1909, de dominio público, con la ortografía modernizada. El capítulo declara que la parábola trata del coste del discipulado y que toma sólo la imagen.

Capítulo 53. Hesíodo y Plutarco, ya citados en los capítulos sexto y vigésimo quinto. La aritmética del segundo cero es del libro.

Interludio IV. *Mahāsaccaka Sutta*, como en el capítulo 46; y Aśvaghoṣa, *Buddhacarita*, XII 91-112, en la traducción inglesa de E. B. Cowell (1894, *Sacred Books of the East* XLIX), de dominio público; traducción propia.

Libro Quinto — Terminar

Capítulo 55. *Al poner la mano en una obra...* Śāntideva, *Bodhicaryāvatāra* VII, en la traducción inglesa de L. D. Barnett (1909), de dominio público; traducción propia. El gradiente de meta (Clark Hull, 1932) se describe por conocimiento general, sin cita; figura en el apéndice de afirmaciones no verificadas.

Capítulo 56. *Ninguna obra buena puede ser perfecta...* y *La imperfección es en cierto modo esencial...* Ruskin, *Las piedras de Venecia*, vol. II, cap. VI, §§ XXIII-XXV (1853), de dominio público; traducción propia.

Capítulo 57. *En este artículo desarrollamos algunos detalles...* Grigori Perelman, «The entropy formula for the Ricci flow and its geometric applications», arXiv:math/0211159 (noviembre de 2002), introducción; texto con derechos del autor, citado en una frase con fines de comentario; traducción propia. Que los detalles fueron completados por otros hacia 2006 y que el problema databa de 1904 son afirmaciones generales, al apéndice.

Capítulo 58. Mateo 25, 14-30, versión Reina-Valera de 1909, de dominio público, con la ortografía modernizada.

Capítulo 59. *Pero cuando le fallen las fuerzas...* Śāntideva, VII, como en el capítulo séptimo. *Mientras todos los atletas experimentaron...* y *Cuando*

llegas a casa… proceden de un estudio cualitativo de acceso abierto con dieciocho olímpicos australianos tras los Juegos de Río de 2016 (*Frontiers in Psychology*, 2021, licencia CC BY 4.0); traducción propia. La expresión *post-Olympic blues* es de un trabajo anterior (2018) que ese estudio cita.

Capítulo 60. *Para cumplir el bien de sus semejantes…* Śāntideva, VII (Barnett); traducción propia. Que la cuarta fuerza es *utsarga* y que en el texto significa soltar el esfuerzo es afirmación general sobre el original; el capítulo declara que estira la palabra a «soltar la obra».

Capítulo 61. *Entonces les dije… Odisea*, XIX, en la traducción inglesa de Samuel Butler (1900), de dominio público; traducción propia.

Capítulo 62. *Examinamos cómo prácticas organizativas…* Sanford DeVoe y Jeffrey Pfeffer, «Hourly payment and volunteering: the effect of organizational practices on decisions about time use», *Academy of Management Journal* 50 (2007). **Artículo con derechos vigentes**; se traduce el resumen con fines de comentario.

Capítulo 63. *Su espíritu finamente templado…* y *Ciertamente, los actos determinantes…* George Eliot, *Middlemarch*, «Finale» (1872), de dominio público; traducción propia.

Capítulo 64. *Muchos están ocupados…* y *Es el privilegio de una mente tranquila…* Séneca, *De la brevedad de la vida*, II y X, en la traducción inglesa de Aubrey Stewart (1889), de dominio público; traducción propia.

Capítulo 65. *Gracias a esta extraordinaria aplicación…* Plinio el Joven, *Cartas*, III 5, en la traducción inglesa de Melmoth revisada por Bosanquet, de dominio público; traducción propia. Las obras terminadas por otra mano se mencionan sin nombres, por conocimiento general, y así se declara.

Interludio V. *Middlemarch*, «Preludio» y «Finale»; traducción propia. Los hechos de la trama (Lydgate, Rosamond, el codicilo) se resumen sin cita.

Libro Sexto — Las falsificaciones

Capítulo 67. *Según Baxter, el cuidado de los bienes externos…* y *La idea del deber en la profesión…* Max Weber, *La ética protestante y el espíritu del capitalismo* (1904-1905), en la traducción inglesa de Talcott Parsons (1930), consultada en una copia digitalizada; **traducción con derechos posibles**, citada en dos frases breves con fines de comentario; traducción propia del inglés. Que la tesis histórica está discutida es afirmación general.

Capítulo 68. *Recuerda que el tiempo es dinero…* Benjamin Franklin, «Advice to a Young Tradesman» (1748), de dominio público (Wikisource); traducción propia. *Como cuestión de necesidad selectiva…* y *La abstención conspicua del trabajo…* Thorstein Veblen, *Teoría de la clase ociosa* (1899), caps. I y III, de dominio público; traducción propia.

Capítulo 69. *Una de esas enfermedades mentales…* y *Cambia de punto de vista…* Plutarco, «Sobre la curiosidad» (*De curiositate*), I, en la traducción inglesa de A. R. Shilleto (1888), de dominio público; traducción propia. El capítulo declara que el título griego significa «hacer muchas cosas» y que Plutarco trata sobre todo la curiosidad malsana.

Capítulo 70. *Dirán comúnmente: No te metas en muchas cosas…* Marco Aurelio, *Meditaciones*, IV 24 (IV, XX en la división de Casaubon), en la traducción inglesa de Meric Casaubon (1634), de dominio público; traducción propia. Casaubon no nombra a Demócrito; otras traducciones sí.

Capítulo 71. *La prisa afectada…* Bacon, «De la prisa» (*Of Dispatch*), *Ensayos*, de dominio público; traducción propia. *Investigaciones anteriores han mostrado…* procede de un estudio de acceso abierto de 2025 sobre presión temporal y sistemas automáticos de reconocimiento facial (licencia CC BY); traducción propia.

Capítulo 72. *Sócrates: En la ciudad egipcia de Náucratis…* Platón, *Fedro*, 274c-275b, en la traducción inglesa de Benjamin Jowett, de dominio público; traducción propia. *Como se predijo, la precisión humana mejoró…* el mismo estudio de 2025 del capítulo anterior (n = 129).

Capítulo 73. *Cuando me he puesto alguna vez a considerar…* y *Y los*

que filosofan sobre esto… Pascal, *Pensamientos*, fr. 139 (numeración de Brunschvicg), en la traducción inglesa de W. F. Trotter, de dominio público; traducción propia.

Capítulo 74. *Más de cien años de investigación conductual…* procede de una revisión de 2026 sobre el sueño y los circuitos neuronales, de acceso abierto con licencia CC BY-NC 4.0, citada brevemente; traducción propia. La crítica pública a un libro célebre sobre el sueño se menciona sin nombres, por conocimiento general.

Capítulo 75. *Globalmente, en 2016…* y *Para la exposición a 55 o más horas…* Pega y otros, estimaciones conjuntas de la OMS y la OIT sobre la carga de cardiopatía isquémica e ictus atribuible a las horas largas de trabajo, *Environment International* (2021), licencia CC BY 3.0; traducción propia.

Capítulo 76. *Ningún orfebre puede trabajar de noche…* y *Ningún cordelero puede trabajar de noche… Livre des métiers* de Étienne Boileau (h. 1268), en la edición de Depping (1837), de dominio público; **traducción propia del francés antiguo, declarada**. *Acordarte has del día del reposo…* Éxodo 20, 8-10, versión Reina-Valera de 1909, de dominio público (Wikisource). La demostración del techo es del libro.

Capítulo 77. Marco Aurelio V 1, como en el capítulo primero. *A ti, necio Perses…* y *Pero tú, de todos modos…* Hesíodo, *Trabajos y días*, 286-292 y 298-301, en la traducción inglesa de Evelyn-White (1914), de dominio público; traducción propia.

Capítulo 78. *Teniendo así en el Pensamiento de la Iluminación un carro…* Śāntideva, VII (Barnett); traducción propia. *Hay predominantemente dos perspectivas…* procede de un estudio de acceso abierto de 2022 sobre recompensas inmediatas y motivación intrínseca (*Frontiers in Psychology*, CC BY 4.0); traducción propia. El metaanálisis clásico de 1999 sobre el efecto de sobrejustificación se menciona a través de ese estudio y no se cita.

Interludio VI. Séneca, *De la tranquilidad del ánimo*, I, en la traducción inglesa de Aubrey Stewart (1889), de dominio público; traducción propia. Lo que se dice de la vida y la muerte de Sereno es conocimiento general (Tácito, Plinio), no transcrito.

Libro Séptimo — Sin ganas

Capítulo 79. *Supóngase que el ánimo de ese filántropo…* Kant, *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*, sección I, en la traducción inglesa de T. K. Abbott, de dominio público; traducción propia.

Capítulo 80. El experimento de Yerkes y Dodson (1908) y la crítica posterior a la generalización de su curva se describen por conocimiento general, sin cita; figuran en el apéndice. *Cuando la energía es demasiado forzada… Soṇa Sutta*, Aṅguttara Nikāya 6.55, en la traducción inglesa de Bhikkhu Sujato (SuttaCentral, dedicación CC0); traducción propia.

Capítulo 81. *El tamaño del efecto de la privación aguda de sueño…* procede de un metaanálisis de 2024 sobre privación aguda de sueño y rendimiento deportivo (*Nature and Science of Sleep*, licencia CC BY-NC 3.0), citado brevemente; traducción propia. Los datos sobre la procrastinación de la hora de acostarse proceden de una revisión y metaanálisis de 2026 (*Frontiers in Psychology*, CC BY).

Capítulo 82. *La activación conductual es eficaz para la depresión…* procede de una revisión y metaanálisis de 2026 sobre activación conductual aplicada por trabajadores legos (*BJPsych Open*, CC BY 4.0); traducción propia. El capítulo declara dos veces que no es un tratamiento.

Capítulo 83. *Y él se fue por el desierto…* 1 Reyes 19, 4-8, versión Reina-Valera de 1909, de dominio público (Wikisource), con la ortografía modernizada. El capítulo declara que lee el texto sin su teología.

Capítulo 84. *Ahora bien, el que es paciente buscará la fuerza…* Śāntideva, VII (Barnett); traducción propia. La definición tibetana de la cuarta perfección como alegría en lo virtuoso se da por conocimiento general, y así se declara.

Capítulo 85. *Se entregará por completo a cualquier tarea…* Śāntideva, VII (Barnett); traducción propia. El estado de flujo se describe sin citar la obra que lo formuló, que tiene derechos vigentes.

Interludio VII. Samuel Johnson, *Prayers and Meditations* (1785), en la edición de 1906, de dominio público, consultada en copia digitalizada con erratas de reconocimiento óptico; traducción propia de todos los pasajes.

Las fechas de dos pasajes (1765 y 1766) se deducen de su posición en el volumen. Lo que se dice del diccionario y de los hábitos de trabajo de Johnson es conocimiento general.

Libro Octavo — La mano que vuelve mañana

Capítulo 87. Śāntideva, VII, como en los capítulos tercero y octogésimo cuarto. La paciencia con uno mismo remite al libro anterior de esta serie.

Capítulo 88. *Y por el medio relativo a nosotros...* y *Y por eso es difícil ser bueno...* Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, II 6 y II 9, en la traducción inglesa de D. P. Chase, de dominio público (Project Gutenberg); traducción propia. Plutarco y Soṇa, como en los capítulos vigésimo quinto y octogésimo.

Capítulos 89 y 90. Sin citas nuevas; el capítulo 90 remite a pasajes ya citados de Johnson, Trollope y Plinio.

Bibliografía

Las obras se citan por la edición que se leyó. Cuando la lectura fue de una traducción, se indica; cuando la traducción al castellano es propia, se dice en las notas.

Marco Aurelio. *Meditaciones*. Traducción inglesa de Meric Casaubon (1634), dominio público (Proyecto Gutenberg).

Śāntideva. *Bodhicaryāvatāra* (*The Path of Light*). Traducción inglesa de L. D. Barnett (1909), dominio público (archive.org).

Hesíodo. *Trabajos y días*. Traducción inglesa de H. G. Evelyn-White (1914), dominio público (Proyecto Gutenberg).

Homero. *Odisea*. Traducción inglesa en prosa de Samuel Butler (1900), dominio público (Proyecto Gutenberg).

Nightingale, Florence. *Notes on Nursing: What It Is, and What It Is Not* (1859). Dominio público (Proyecto Gutenberg).

Plinio el Joven. *Cartas*. Traducción inglesa de dominio público (Proyecto Gutenberg).

Rousseau, Jean-Jacques. *Confesiones*. Traducción inglesa anónima de dominio público (Proyecto Gutenberg).

Metaanálisis sobre procrastinación, estrés y salud autopercibida, *British Journal of Health Psychology* (2026). Acceso abierto, CC BY 4.0 (Europe PMC PMC13452009).

Revisión sistemática y metaanálisis sobre procrastinación y emociones negativas, *Frontiers in Psychiatry* (2025). Acceso abierto, CC BY (Europe PMC PMC12588926).

Aristóteles. *Ética a Nicómaco*, libro VII. Traducción inglesa de D. P.

Chase, dominio público.

Bacon, Francis. *Essays* («Of Delays», «Of Dispatch»). Dominio público (Proyecto Gutenberg).

Epicteto. *Discursos*. Traducción inglesa de George Long, dominio público (archive.org).

Kenkō. *Tsurezuregusa* (*The Miscellany of a Japanese Priest*). Traducción inglesa de William N. Porter (1914), dominio público.

Ramsey, F. P. «A Mathematical Theory of Saving». *The Economic Journal* 38 (1928). Dominio público.

Séneca. *De la brevedad de la vida*, en *Minor Dialogues*, traducción inglesa de Aubrey Stewart (1900), dominio público.

Maister, David H. «The Psychology of Waiting Lines» (1985). Obra con derechos; citada de paso.

Revisión sistemática sobre descuento temporal en trabajadores, *Frontiers in Psychology* (2026). Acceso abierto, CC BY (Europe PMC PMC13402185).

Estudio sobre estimación del tiempo de trabajo en tareas de varios días, *PLoS One* (2025). Acceso abierto, CC BY (Europe PMC PMC12445496).

Spinoza, Baruch. *Ética*. Traducción inglesa de R. H. M. Elwes (1883), dominio público (Proyecto Gutenberg).

Tucídides. *Historia de la guerra del Peloponeso*. Traducción inglesa de Richard Crawley (1874), dominio público.

La Rochefoucauld, François de. *Máximas*. Traducción inglesa de dominio público (Proyecto Gutenberg).

Freud, Sigmund. *El malestar en la cultura*. Traducción inglesa de Joan Riviere (1930); citada brevemente.

Prajñādaṇḍa («The Staff of Wisdom»), atribuido a Nāgārjuna. Traducción inglesa de W. L. Campbell (1919), dominio público.

Ensayo aleatorizado sobre compromisos y consumo de agua en escolares, *Communications Psychology* (2025). Acceso abierto, CC BY-NC-ND (Europe PMC PMC12271409).

Crítica de los criterios ICD-11 para los trastornos del ánimo, *Australian & New Zealand Journal of Psychiatry* (2025). Acceso abierto, CC BY (Europe PMC PMC12280239).

Plutarco. «How one may be aware of one's progress in virtue», en *Plutarch's Morals: Ethical Essays*, traducción de A. R. Shilleto (1888). Dominio público.

Mencio. *Mencius*, II A 2. Traducción inglesa de James Legge, dominio público.

James, William. *The Principles of Psychology*, vol. I (1890), cap. IV, «Habit». Dominio público (Proyecto Gutenberg).

Nietzsche, Friedrich. *Aurora* (*The Dawn of Day*). Traducción inglesa de J. M. Kennedy, dominio público.

Weil, Simone. «Réflexions sur le bon usage des études scolaires en vue de l'amour de Dieu», en *Attente de Dieu* (1942). Citada brevemente.

Séneca. *De la tranquilidad del ánimo*, en *Minor Dialogues*, traducción inglesa de Aubrey Stewart (1900), dominio público.

Revisión sistemática y metaanálisis sobre el tiempo de formación de hábitos de salud, *Healthcare* (2024). Acceso abierto, CC BY (Europe PMC PMC11641623).

Regla de san Benito. Traducción inglesa de dominio público.

Trollope, Anthony. *An Autobiography* (1883). Dominio público (Proyecto Gutenberg).

Franklin, Benjamin. *Autobiografía*. Dominio público (Proyecto Gutenberg).

Dostoievski, Fiódor. *Los hermanos Karamázov*. Traducción inglesa de Constance Garnett, dominio público.

Tolstói, Lev. *La muerte de Iván Ilich*. Traducción inglesa de Constance Garnett, dominio público (archive.org).

Cicerón. *De senectute*. Texto latino de dominio público.

Hipócrates. *Aforismos*. Traducción inglesa de Francis Adams, dominio público (Wikisource).

Mahāparinibbāna Sutta (Dīgha Nikāya 16). Traducción inglesa de Bhikkhu Sujato, SuttaCentral, CC0.

Dhammapada. Traducción inglesa de F. Max Müller (1881), dominio público.

Confucio. *Analectas*. Traducción inglesa de James Legge (1861), do-

minio público.

Revisión de instrumentos de evaluación del estrés, la ansiedad, la depresión y el síndrome de agotamiento en personal sanitario (2026). Acceso abierto, CC BY 4.0 (Europe PMC).

Emerson, Ralph Waldo. *Essays: Second Series* (1844). Dominio público.

Laozi. *Tao Te King*. Traducción inglesa de James Legge (1891), dominio público.

Zhu, Zijin; Feldman, Gilad, et al. «Revisiting the psychology of waste: Replication and extensions Registered Report of Arkes (1996)». *Royal Society Open Science* (2025). CC BY 4.0.

Mahāsaccaka Sutta (Majjhima Nikāya 36). Traducción inglesa de Bhikkhu Sujato, SuttaCentral, CC0.

Ruskin, John. *The Stones of Venice*, vol. II (1853). Dominio público.

Epicteto. *Enquiridión*. Traducción inglesa de George Long, dominio público.

Tolstói, Lev. *¿Qué hacer?* (*What to Do? Thoughts Evoked by the Census of Moscow*). Traducción inglesa de Isabel F. Hapgood (1887), dominio público (Project Gutenberg).

Weil, Simone. *La pesanteur et la grâce* (1947). Obra con derechos vigentes; citada brevemente.

Eliot, George. *Middlemarch* (1871-1872). Dominio público.

Santa Biblia, versión Reina-Valera (1909). Dominio público.

Aśvaghoṣa. *Buddhacarita*. Traducción inglesa de E. B. Cowell (1894), *Sacred Books of the East* XLIX, dominio público.

Perelman, Grigori. «The entropy formula for the Ricci flow and its geometric applications». arXiv:math/0211159 (2002). Derechos del autor; citado en una frase.

Bennie, Andrew; Walton, Courtney C.; O'Connor, Donna; Fitzsimons, Lauren; Hammond, Thomas. «Exploring the Experiences and Well-Being of Australian Rio Olympians During the Post-Olympic Phase: A Qualitative Study». *Frontiers in Psychology* 12 (2021). CC BY 4.0.

DeVoe, Sanford E.; Pfeffer, Jeffrey. «Hourly payment and volunteering: the effect of organizational practices on decisions about time use».

Academy of Management Journal 50 (2007). Obra con derechos vigentes; se cita el resumen.

Séneca. *De la brevedad de la vida*. Traducción inglesa de Aubrey Stewart (1889), dominio público.

Weber, Max. *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. Traducción inglesa de Talcott Parsons (1930). Traducción con derechos posibles; citada en dos frases.

Franklin, Benjamin. «Advice to a Young Tradesman» (1748). Dominio público (Wikisource).

Veblen, Thorstein. *The Theory of the Leisure Class* (1899). Dominio público.

Plutarco. «Sobre la curiosidad». En *Plutarch's Morals: Ethical Essays*, traducción inglesa de A. R. Shilleto (1888), dominio público.

Platón. *Fedro*. Traducción inglesa de Benjamin Jowett, dominio público (Project Gutenberg).

Pascal, Blaise. *Pensées*. Traducción inglesa de W. F. Trotter, dominio público (Project Gutenberg).

Estudio sobre presión temporal y confianza en sistemas automáticos de reconocimiento facial. *Quarterly Journal of Experimental Psychology* (2025). CC BY.

Revisión sobre el sueño y el procesamiento de información en circuitos neuronales (2026). Acceso abierto, CC BY-NC 4.0.

Pega, Frank, et al. «Global, regional, and national burdens of ischemic heart disease and stroke attributable to exposure to long working hours for 194 countries, 2000–2016: A systematic analysis from the WHO/ILO Joint Estimates of the Work-related Burden of Disease and Injury». *Environment International* 154 (2021). CC BY 3.0.

Boileau, Étienne. *Le Livre des métiers* (h. 1268). Edición de G.-B. Depping (1837), dominio público.

Santa Biblia, versión Reina-Valera (1909), Éxodo. Dominio público (Wikisource).

Estudio sobre recompensas inmediatas y motivación intrínseca. *Frontiers in Psychology* (2022). CC BY 4.0.

Séneca. *De la tranquilidad del ánimo*. Traducción inglesa de Aubrey Stewart (1889), dominio público.

Kant, Immanuel. *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*. Traducción inglesa de T. K. Abbott, dominio público.

Soṇa Sutta (Aṅguttara Nikāya 6.55). Traducción inglesa de Bhikkhu Sujato, SuttaCentral, CC0.

Metaanálisis sobre privación aguda de sueño y rendimiento deportivo. *Nature and Science of Sleep* (2024). CC BY-NC 3.0.

Revisión y metaanálisis sobre procrastinación de la hora de acostarse y malestar psicológico en universitarios. *Frontiers in Psychology* (2026). CC BY.

Revisión y metaanálisis sobre activación conductual aplicada por trabajadores legos. *BJPsych Open* (2026). CC BY 4.0.

Santa Biblia, versión Reina-Valera (1909), 1 Reyes. Dominio público (Wikisource).

Johnson, Samuel. *Prayers and Meditations* (1785). Edición de 1906, dominio público (archive.org).

Aristóteles. *Ética a Nicómaco*. Traducción inglesa de D. P. Chase, dominio público (Project Gutenberg).

Colofón

Este libro se compuso en EB Garamond, tipografía digital de Georg Duffner y Octavio Pardo dibujada sobre los tipos que Claude Garamond cortó en París a mediados del siglo XVI. Las cifras son las antiguas, de altura desigual. Los pocos rótulos que no van en Garamond van en Alegreya Sans.

El texto se escribió en ficheros de texto llano y se compuso con LuaLaTeX sobre la clase *memoir*, en página de quince centímetros y medio por veintitrés, a una columna, con la mancha centrada según la proporción clásica y las notas agrupadas al final del volumen. Se terminó de componer el 14 de septiembre de 2026.

Todas las citas que aparecen entre comillas o en párrafo aparte se copiaron de un texto que se tuvo delante, y en las notas se dice de cuál, en qué traducción y con cuántos intermediarios. Lo que no se pudo leer en una copia citable se describió sin comillas y se declaró; en el apéndice hay una lista de esos trabajos, reunida a propósito para que ninguno se confunda con los demás.

El texto puede copiarse, imprimirse, citarse y compartirse libremente con fines no comerciales, entero o en partes, siempre que no se altere lo que dice.