

# EQUIPOS IMPARABLES



**LAS CUATRO ACCIONES ESENCIALES  
DEL LIDERAZGO DE ALTO RENDIMIENTO**

---

# **ALDEN MILLS**

**TALLER DEL ÉXITO**

Contenidos

# ELOGIOS PARA EQUIPOS IMPARABLES

DEDICATORIA

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1

CAPÍTULO 2

CAPÍTULO 3

CAPÍTULO 4

CAPÍTULO 5

CAPÍTULO 6

CAPÍTULO 7

CAPÍTULO 7

CONCLUSIÓN

**AGRADECIMIENTOS**

**NOTAS**

## Elogios para Equipos imparables

“*Equipos imparables* es un valioso recordatorio del poder de los equipos. Alden Mills nos recuerda que, si cuidamos a todos y cada uno de los miembros de nuestros equipos, estaremos capacitados para ofrecer resultados confiables y poderosos, tomar riesgos y respaldarnos unos a otros a lo largo del camino”.

—Arne Sorenson, CEO de Marriott

“Una vez hayas conformado tu equipo ganador, ¿qué necesitarás hacer para optimizar sus fortalezas? Alden Mills responde a esta pregunta de manera humana, dedicada y específica. *Equipos imparables* es una lectura obligada para cualquier líder con la esperanza de aprovechar el poder de las relaciones en el complejo mundo de hoy”.

—General Stanley McChrystal (R),  
Fundador de McChrystal Group

“*Equipos imparables* demuestra que, bajo el liderazgo adecuado, la gente logra resultados extraordinarios. A partir de supuestas pocas probabilidades de éxito en empresas y misiones militares, Mills comparte sus secretos en lo referente a la construcción de equipos capaces de realizar hasta lo que parece imposible. Sumérgete en esta lectura y estarás listo para guiar a tu equipo hacia resultados imparables”.

—Liz Wiseman, autora de *Multipliers* y  
*Rookie Smarts*, bestsellers de *The New York Times*

“Alden Mills cuenta con una experiencia de más de 25 años en el campo del liderazgo militar y destacándose en los negocios a través de su práctico y memorable libro *Equipos imparables*. Si necesitas pautas para construir equipos ganadores, a lo largo de estas páginas encontrarás ese tipo de sabiduría fácil de poner en práctica”.

—Douglas R. Conant, Fundador y CEO de Conant Leadership,  
ex CEO de Campbell Soup Company y autor de *TouchPoints*,  
bestseller de *The New York Times*

“Alden Mills, CEO, empresario y Navy SEAL, sabe que el éxito del liderazgo no proviene de una fórmula, sino de ciertos fundamentos que tienden a ser pisoteados por las constantes presiones diarias. Invierte

siquiera 10 minutos al día en esta lectura y entenderás por qué la recomiendo con tanta insistencia: *Equipos imparables* te recargará, refrescará y energizará. Te recordará que es crucial esforzarte en alcanzar tu más alto nivel de excelencia posible. Y además, te proveerá lo necesario para lograrlo en beneficio propio y de quienes te rodean”.

—Michael C. Bush, CEO de *Great Place to Work*  
y autor de *A Great Place to Work for All*

“Hoy, construir equipos de trabajo óptimos es esencial por una buena razón: porque los líderes no pueden lograr sus metas solos. Alden Mills nos ofrece la mezcla perfecta de valentía y compasión, narración y marcos conceptuales que nos ayuden a construir el equipo adecuado —y de la forma correcta-. *Equipos imparables* es altamente recomendable”.

—Marshall Goldsmith, educador ejecutivo,  
miembro de Thinkers50 Hall of Fame  
y autor del *bestseller* *Work Is Love Made Visible*

“*Equipos imparables* se basa en las notables experiencias de un comandante de pelotón Navy SEAL que se convirtió en Director General de *Inc. 500*. El poder de este libro radica en la afinidad del autor con sus lectores. En un tono atractivamente informal, Alden Mills presenta un marco conceptual basado en cuatro aspectos esenciales que los líderes en organizaciones de todos los tamaños y en todos los niveles podrán poner a trabajar de inmediato. Este es un manual refrescante, práctico y potenciador”.

—Amy C. Edmondson, profesora en  
Harvard Business School y autora  
de *The Fearless Organization*

“El desordenado negocio del liderazgo requiere de conocimientos en el tema de la conformación de equipos. Aprende del mejor: del CEO y Navy SEAL, Alden Mills. Sin duda, su marco de acción CARE es refrescante. Sin embargo, nunca olvidarás las poderosas, y a veces, dolorosas lecciones que él nos comparte —desde sus luchas contra el asma hasta aquella infernal etapa, recaudando un auxilio de \$30 millones de dólares para una escuela y manejando los altibajos de un producto que contribuiría a convertir a los Estados Unidos en el más rápido y creciente consumidor de productos de empresa-. Mi historia favorita es la que Alden cuenta en el último capítulo acerca de su ‘momento más aterrador’. Una y otra vez, Alden nos recuerda que todos tenemos un mayor potencial del que creemos si empezamos a involucrar a quienes nos rodean de formas nuevas y cada vez más

productivas. Obtén tu copia de *Equipos imparables* y comienza a leerla e implementarla ya mismo”.

—Bernie Swain, Presidente y Fundador de Washington Speakers Bureau y autor de *What Made Me Who I am*

“Sin duda, el trabajo más importante de un líder en el mundo actual de los negocios es construir equipos excepcionales. *¡Equipos imparables* es el manual perfecto para hacer precisamente eso! Cada capítulo incluye historias atractivas y ejemplos tanto para líderes consumados como para aquellos que desean comenzar a liderar. En esta lectura, Alden muestra que los mejores líderes construyen relaciones y les sirven a sus equipos. Esta visión refrescante del liderazgo es justo la que necesitamos hoy”.

—Mark Lipscomb, Vicepresidente de people at 23andMe

“Escrito con pasión, experiencia y perspicacia, *Equipos imparables*, de Alden Mills, es para quienes quieran que sus equipos se diferencien del resto y lideren en su empresa o industria. Si estás buscando desarrollar un equipo que de verdad lidere al resto, entonces, ¡este libro es para ti!”.

—Sarah McArthur, coautora de *Work Is Love Made Visible*

“*Equipos imparables* se erige a sí mismo como el manual más útil para equipos líderes en tiempos complejos —es apto para toda una vida de inspiración, dirección y propósito—. Alden Mills no es solo un héroe estadounidense, sino que además es un genio motivacional que sabe cómo mezclar la emoción y la persistencia propias de la formación SEAL con la sabiduría de un líder. Cada empresa bajo presión debe inspirar a sus líderes a leer este libro”.

—Brigadier General Tom Kolditz, PhD, Director y Fundador de  
Doerr Institute for New Leaders, en Rice University.

Profesor emérito en U.S. Military Academy, en West Point.

Fundador y Director de West Point Leadership Center.

Autor de *In Extremis Leadership:*

*Leading as if Your Life Depended on It*

“Al principio, los equipos comunes y corrientes parecen muy similares a los equipos de alto rendimiento. Sin embargo, entre ellos hay una diferencia crucial: los equipos de alto rendimiento saben que cada miembro del equipo es diferente y contribuye en una especialidad determinada. Alden Mills descubrió un poderoso enfoque para llevarte junto con tu equipo al nivel de máximo rendimiento”.

—Sally Hogshead, autora de *How the World Sees You y Fascinate*,

*bestsellers de The New York Times*

“*Equipos imparables* me recordó lo poderosos que son para las personas los sentimientos de confianza, pasión, integridad, posición y propósito, tan indispensables en la construcción de todo gran equipo. Este libro es un verdadero e inspirador recordatorio de lo sólidos y efectivos que los equipos de trabajo pueden llegar a ser, sin tener en cuenta cuál sea su tamaño. *Equipos imparables* es una lectura obligada para líderes a cualquier nivel”.

—Heidi Wissmiller, Directora de Ingresos de Rodan + Fields

# **EQUIPOS IMPARABLES**

**LAS CUATRO ACCIONES ESENCIALES  
DEL LIDERAZGO DE ALTO RENDIMIENTO**

---

## **ALDEN MILLS**

**TALLER DEL ÉXITO**



## **Equipos imparables**

Copyright © 2020 - Taller del Éxito

Título original: *Unstoppable Teams: The Four Essential Actions of High-Performance Leadership*

Copyright © 2019 by Alden Mills.

“Published by arrangement with HarperBusiness, an imprint of HarperCollins Publishers.”

Reservados todos los derechos. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, distribuida o transmitida por ninguna forma o medio, incluyendo: fotocopiado, grabación o cualquier otro método electrónico o mecánico, sin la autorización previa por escrito del autor o editor, excepto en el caso de breves reseñas utilizadas en críticas literarias y ciertos usos no comerciales dispuestos por la Ley de Derechos de Autor.

Publicado por:

Taller del Éxito, Inc.

1669 N.W. 144 Terrace, Suite 210

Sunrise, Florida 33323

Estados Unidos

[www.tallerdelexito.com](http://www.tallerdelexito.com)

Editorial dedicada a la difusión de libros y audiolibros de desarrollo y crecimiento personal, liderazgo y motivación.

Diseño de carátula: Diego Cruz

Diagramación: Joanna Blandon

Traducción y corrección de estilo: Nancy Camargo Cáceres

## Dedicatoria

Para mis futuros líderes de equipo:  
H-Master, Chow-Chow, Bear y Yummy

## Introducción

*“Thah nah room fah Rambos in SEAL Team!”* (¡No hay espacio para Rambos en el SEAL Team!).

Todavía puedo oír al instructor Smith gritando esa frase en su marcado acento bostoniano. Era una referencia al gran John Rambo, que va en misiones imposibles detrás de las líneas enemigas, todas, por sí mismo, y aun así, gana. Sin embargo, para nuestros instructores de SEAL, en BUD/S (Basic Underwater Demolition/SEAL), “Rambo” era un término peyorativo para el lobo solitario que piensa que puede hacerlo todo él mismo. Al instructor Smith le encantaba repetir esa frase: *“Thah nah room fah Rambos en SEAL Team!”* (¡No hay espacio para Rambos en el SEAL Team!).

Cuando los hombres y las mujeres jóvenes que quieren unirse a los SEAL se enteran de BUD/S, se obsesionan con el agotador esfuerzo físico que se les avecina. Sin embargo, lo que obtienes a lo largo de este entrenamiento es un equilibrio mental, emocional y de fuerza física combinado con tu mayor ganancia como SEAL: la gente que te rodea. El concepto del instructor Smith era claro: es el equipo el que cumple la misión y no algún personaje mítico que se crea Rambo.

Lo sé de primera mano: he dirigido tres pelotones SEAL y he experimentado la ventaja de la guerra asimétrica que SEAL Team cultiva. Dicha ventaja nos ha servido en circunstancias muy diferentes, ya sea buscando un criminal de guerra en las profundidades de las montañas de Bosnia o durante mini operaciones en combates nocturnos a 30 pies bajo el agua con señales de mano (apretones) como nuestro único medio de comunicación. SEAL Team está unido por un propósito común y por la mentalidad de “yo te cubro”. Allí, ponemos el éxito del equipo por encima de las necesidades individuales, pues las necesidades del equipo vienen a representar también nuestras necesidades individuales.

Cuando un pequeño grupo de nuestros compañeros se une para hacer algo extraordinario, el resto de nosotros nos rascamos la cabeza con

asombro. Bien sea que se trate de un equipo de baloncesto no clasificado que superó a una potencia invicta o de una empresa poco conocida que se convirtió de la noche a la mañana en líder del mercado, las historias al estilo David y Goliat captan nuestra atención y nos inspiran. Animamos a los desvalidos a tener éxito e incluso soñamos con ser como ellos —un equipo estrechamente tejido, compuesto por gente común y corriente haciendo cosas extraordinarias en circunstancias difíciles—. Eso es lo que quiero decir cuando me refiero a un equipo imparable, uno que cuenta con diversos dones que le sirven de apoyo para alcanzar sus objetivos gracias a su sentido de propósito compartido y a un profundo compromiso del uno con el otro. Podrás ensamblar tantas superestrellas individuales como quieras, pero estas no se convertirán en imparables a menos que crean la una en la otra y en su misión colectiva.

Los equipos imparables no están reservados para las fuerzas de élite militares. En el deporte, en los negocios, en las comunidades, en cada faceta de la vida, si quieres prosperar en medio del caos y trascender en medio de la manada, es esencial desarrollar las cualidades de todo equipo imparable. Quizá, suene a locura; tal vez, hasta sobrehumano, pero lograrlo es una posibilidad que está a tu alcance. No tienes que pasar por BUD/S para construir un equipo imparable, pero te iría bien si incorporaras lecciones de la formación que reciben los equipos que han servido de manera tan destacada en los legendarios NAVY SEALs de los últimos 55 y más años. Las acciones que ellos han venido implementando para construir sus equipos son las mismas acciones requeridas en los negocios, en las organizaciones sin fines de lucro y en los equipos deportivos.

Existen equipos imparables de todas las formas y tamaños, pero todos dependen de la comprensión que ellos tengan tanto de las emociones humanas como de las motivaciones y de los valores. Es a la vez tan complejo y tan simple como esto: debes cuidarte y cuidar al otro. El cuidado hacia los demás es la piedra angular para generar confianza y persistencia en cualquier grupo. Cuando la gente se siente cuidada y cuando manifiesta cuidado e interés por sus tareas y metas por cumplir, está dispuesta a ir más allá de sus propios límites y a atreverse a hacer algo más grande de lo que pensó posible al comienzo.

He pasado los últimos 30 años intentando, fracasando y, eventualmente, logrando construir solo este tipo de equipos —como miembro de equipos de remo en campeonatos en la escuela secundaria y en la universidad, formando parte de Navy SEAL, como fundador de una empresa startup exitosa, como organizador comunitario, y sí, incluso como padre y esposo—. Y aunque cada uno de estos esfuerzos ha tenido objetivos específicos, todos requirieron del mismo marco, de las mismas acciones y del mismo nivel de “compromiso total”. Si estás dispuesto a comprometerte a cuidar y servir a los demás, entonces, lograrás convertirte en una fuerza verdaderamente imparable para alcanzar grandes cosas.

Al igual que varias otras especies, los seres humanos estamos preprogramados para corresponder cuando se nos presta atención. Ábreles puertas a las personas y ellas te responderán abriéndoles otras puertas a otras personas. Este simple acto de reciprocidad forma parte de la reacción en cadena esencial sobre la cual se cimentan los equipos imparables. El interés mutuo une la cabeza con el corazón. Sin embargo, no estoy hablando de simples actos de bondad —aunque esos también son esenciales—. Estoy hablando de dar tu total y auténtico compromiso de poner a los demás por encima de ti mismo. Eso es más fácil de hacer cuando el horizonte está libre de peligro, pero cuando los tiempos son recios, nuestro instinto es protegernos a nosotros mismos, buscar la cueva de seguridad cada vez que el proverbial *T. Rex* nos está persiguiendo. Pero si eres capaz de mostrar tu interés hacia los demás solo cuando estás disfrutando de seguridad desde tu cómodo sofá (por así decirlo), no hay manera de que lideres con éxito un equipo imparable. Los equipos imparables prosperan en medio de los cambios y la incertidumbre. Y afrontémoslo, el cambio y la incertidumbre son mucho más comunes de lo que a todos nos gustaría.

Entonces, ¿cómo conseguir que la gente salga de la seguridad que le brindan sus intereses propios para unirse a un equipo imparable? Por experiencia, y gracias a la capacitación que he recibido, he llegado a identificar cuatro acciones: conectar (*connect*), lograr (*achieve*), respetar (*respect*) y empoderar (*empower*). Las cuatro yacen en el corazón de cada gran equipo. Yo las llamo el Efecto CARE. Cuando estas cuatro acciones se activan, todo es posible. No es casualidad que los estrategas militares consideren a los SEALs (y a otras fuerzas especiales militares) como multiplicadores de

fuerza 10 veces más eficaces que las tropas convencionales. Además, esta dinámica de equipo extrema —a la que yo llamo Ventaja 10x— no es exclusiva de los SEAL Teams. Puede ser aprovechada por cualquier equipo pequeño con tal que este haya sido bien construido y sea generador de alto funcionamiento. Lo he experimentado como fundador de una empresa startup de uno de los productos de mayor consumo en este país. Al igual que ocurre en un SEAL Team, el poder de mi empresa deriva de un puñado de personas, cada una de un trasfondo diverso y con un conjunto de habilidades y que decidió formar parte de un objetivo compartido: hacer que nuestro producto principal (el dispositivo Perfect Pushup) fuera reconocido como el #1 en su categoría. Los resultados fueron asombrosos: nuestro equipo creó un negocio que generó casi \$100 millones de dólares en ingresos en tan solo dos años y que además compitió contra empresas 10 veces más grandes en tamaño.

También experimenté la Ventaja 10x en el campo de los deportes, ya que participé en equipos de remo durante campeonatos tanto en secundaria como en la universidad. En el remo competitivo, que es, posiblemente, el deporte de mayor concentración que existe, la diferencia entre ganar y perder depende 100% del rendimiento del equipo de ocho remeros que deben trabajar en perfecta sincronía. Cuando remé por la Academia Naval de los Estados Unidos, nuestras tripulaciones estaban compuestas, casi en su totalidad, por remeros que participaban por primera vez a ese nivel, mientras que los equipos de nuestros competidores, que hacían parte de la División 1, estaban conformados por remeros experimentados (y también por remeras). Sin embargo, competíamos de forma rutinaria en los campeonatos. Esa era la mejor forma de aumentar nuestra capacidad para construir un mejor equipo.

Imagina por un momento que estás rodeado de individuos que no te permitirán fracasar. Y cuando tú ves un obstáculo, ellos ven una oportunidad. Cuando tienes miedo, ellos se vuelven a ti para apoyarte. Cuando estás cansado, ellos trabajan incansablemente. Cuando sientes incertidumbre, ellos te tranquilizan. En resumen, supón que haces parte de un equipo que hace que te sientas imparable. Conozco este sentimiento, porque lo he experimentado una y otra vez, desde los campos de batalla hasta las salas de juntas. Eres parte de un equipo imparable cuando todos y

cada uno de sus miembros comparten energía que los fortalece y los enfoca, multiplicando así sus fortalezas y disminuyendo sus debilidades.

Si tú quieres ser un gran constructor de equipos, entonces, primero que todo, necesitas aprender a convertirte en un gran constructor de relaciones. Esto, comienza contigo. En el siguiente capítulo, me enfocaré en el componente primordial de cada gran equipo: tú y el “equipo” interior que hay en ti. Antes que puedas comenzar a inspirar a los demás e influir en ellos, debes conocerte a ti mismo y averiguar qué es aquello que en verdad te importa. Tu “primer equipo” es el único equipo que puedes controlar. En SEAL Team, llaman a ese equipo tu “plataforma de armas”. Yo lo llamo tu “plataforma de acción”. ¿Crees que serás capaz de influir, inspirar y convencer a otros a unirse a tu búsqueda para lograr algo si tú mismo no te sientes inspirado, ni eres convincente? Primero, debes aprender a dominar tus propios pensamientos, tus sentimientos y tu comportamiento.

Una vez que aprendas a identificar cuáles son los controladores de tu plataforma de acción, el Capítulo 2 te presentará los siete rasgos de los compañeros imparables. Los equipos se basan en las relaciones, y para construir un equipo imparable, debes aprender a construir relaciones con todo tipo de personas. Este es un paso crucial en tu proceso de aprendizaje en lo referente a la conformación de equipos, pues *querrás y necesitarás* tener a todo tipo de personas en tu equipo. Los equipos más poderosos se basan en la diversidad de pensamiento, pero no de corazón. Aprender los siete rasgos de los integrantes de los equipos imparables te ayudará a entender drásticamente cómo conectarte con una amplia gama de personas que le aporten todo tipo de habilidades a tu equipo.

En los siguientes cuatro capítulos, profundizaremos en el marco de acción CARE, que se encuentra en el corazón de todos los equipos imparables exitosos. Veremos cómo se forman las conexiones emocionales, cómo establecer y alcanzar objetivos, por qué el respeto mutuo tiende a convertirse en un recurso renovable. Y finalmente, cómo el empoderamiento mantiene en movimiento el impulso del equipo. Luego, con el marco de acción CARE haciendo parte de tu caja de herramientas, vamos a girar nuestra atención hacia otro grupo de posibles compañeros de equipo que quizás estés pasando por alto y/o subestimando. Se trata de tus

clientes, tus colaboradores y tu comunidad —tus tres Cs—. Así, al ampliar la definición de equipo, multiplicarás tu impacto sobre tus equipos y lograrás una Ventaja 10x sobre tus competidores.

La buena noticia es que, para aprender estas técnicas, no tienes que pasar una semana entera privándote de tu sueño, ni pendiente de tu reloj físico, ni mental, ni experimentando a nivel emocional. En BUD/S, los candidatos trabajan de a dos y cada persona es responsable de ayudar a la otra a recibir el entrenamiento. Es decir, tendrás un compañero de actividades. Eso es lo que yo voy a ser para ti: tu compañero de equipo. Estaré contigo en cada paso del camino, alentándote y desafiándote a avanzar más allá de lo que te dicten tus viejas creencias, ayudándote a adquirir nuevos comportamientos que les permitan tanto a ti como a tu equipo hacer más de lo que originalmente creían posible.

Ahora más que nunca, se necesitan equipos fuertes para resolver los desafíos del mundo. La fortaleza de las empresas, de las comunidades e incluso de los países depende de un gran trabajo en equipo. Las acciones detalladas en este libro son las mismas que practican los equipos de Navy SEALs y los empresarios exitosos; son utilizadas por líderes de entidades sin fines de lucro, CEOs, entrenadores y capitanes deportivos. Estas acciones aprovechan el poder de nuestro espíritu humano y nos inspiran a ir mucho más allá de nuestros límites percibidos.

Para citar al instructor Smith una vez más: “Ahora, ve a surfear, a empaparte de agua y a llenarte de arena — ¡Tienes 90 segundos para hacerlo! La buena noticia es que no tienes que estar empapado, ni untado de arena para pasar la página, pero sí necesitarás estar preparado para bucear de cabeza. Me siento honrado de ser tu compañero de equipo. Nos vemos en la “zona de surf” del Capítulo 1.

*¡Hooyah!* (¡Ese es el grito de guerra de SEAL Team para que entres en acción!)



## Capítulo 1

# TU PLATAFORMA

**S**i no le prestabas mucha atención a su forma de andar, no te dabas cuenta de su leve cojera, ni notabas que le hacía falta su nalga izquierda. Aunque nunca lo dijimos en voz alta, jamás fue difícil pensar en él como el instructor Half Ass (medio rabo). De hecho, nos sorprendió en gran manera verlo reír con el clásico humor de los SEAL, refiriéndose a sí mismo como instructor Half Ass, al mismo tiempo que nos recordaba que él podía hacer más con medio trasero de lo que nosotros podríamos hacer con uno completo. Nunca olvidaré la primera vez que lo vi. Estábamos a punto de realizar nuestra prueba final de preparación física (PRT) y aquí estaba este veterano de Vietnam que había dejado una porción de su cuerpo en las fangosas aguas del delta del Mekong, después de haber sobrevivido de milagro a la emboscada de una granada lanzada por un cohete propulsado. El hecho es que el instructor Half Ass se paró frente a una versión tamaño natural de un ficticio monstruo de Hollywood con una placa de madera colgando de su cuello en la que se leía la inscripción: “Así que quieres ser un hombre rana”.

En seguida, 122 jóvenes nos pusimos firmes en un semicírculo alrededor de este héroe y de su estático compañero en actitud de ataque. Una vez allí, el instructor Half Ass nos dijo: “Los candidatos de la clase 181, reúnanse por aquí. Quiero contarles un *secretico*”.

Nos acercamos a él arrastrando los pies mientras decía la palabra *secretico*.

“Quiero que sepan cómo hacer para lograr pasar por la etapa de entrenamiento Navy SEAL. Como se imaginarán, no es tan complicado lograrlo”. Luego, hizo una pausa... y nosotros nos inclinamos aún más cerca para escuchar su respuesta. “Solo tienen que decidir cuánto están dispuestos a pagar. Verán, resulta que sé con certeza que *alrededor del 80% de ustedes no estará dispuesto a pagar el precio para ser un Navy SEAL*”.

Luego, hizo otra pausa.

“Todos ustedes quieren ser SEALs en medio de días soleados, pero su país no necesita SEALs en los días soleados. Los necesita en días de *angustia*”.

A medida que él hablaba, yo seguía pensando que la “criatura” cobraría vida y apoyaría su monólogo. De nuevo, hizo una tercera pausa.

“Cuando hace frío, está oscuro y húmedo, y ese estruendo sobre sus cabezas no es un trueno, sino un ataque que proviene de alguien que los quiere muertos... ¿qué tanto quieren ustedes ser SEALs *ese día*?”.

Acto seguido, dejó esa pregunta en el aire por un momento, mientras sus ojos escaneaban a los jóvenes que estaban de pie ante él.

“Bueno, ese es mi trabajo —averiguar cuántos de ustedes están dispuestos a pagar el precio. ¿Y saben cómo voy a hacer eso? Generando una conversación entre esto [señalando su cabeza] y esto [señalando su corazón].

“Y voy a hacer que esta conversación ocurra de la misma forma en que esos japoneses hacen sus espadas de samuráis”. Entonces, sostuvo sus manos casi al nivel de su estómago para demostrar el proceso.

“¿Saben cómo hacen ellos esas espadas?”.

Nadie respondió. Entonces, él formó un hueco con su mano izquierda.

“Ellos toman un trozo de metal, lo calientan y luego” —hizo un puño con su mano derecha y golpeó con ella su izquierda y ahuecada mano—, “el espadachín lo golpea. Después, lo sumerge en agua fría. ¿Saben cuántas veces repiten ese proceso para convertir ese trozo de metal en una espada?”.

Movimos lentamente la cabeza de un lado a otro, temiendo la respuesta.

“Aproximadamente, 2.000 veces. Sospecho que esas son las mismas veces que les vamos a hacer eso mismo a ustedes durante mi fase, a lo largo de las próximas nueve semanas”.

En seguida, procedió a decirnos cómo iba a hacernos sudar y a golpearnos para luego meternos en agua fría. Incluso nos presentó a nuestros nuevos “martillos”, los 25 instructores que habrían de guiarnos a lo largo de la primera fase de BUD/S.

“Ahora, háganse a ustedes mismos el favor de pensar muy bien qué tanto