
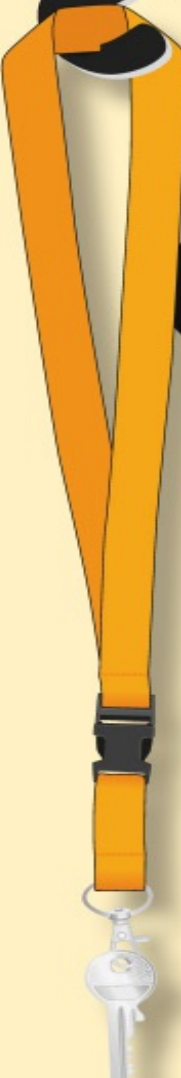


¿Qué te detiene?



**Por qué las personas
inteligentes
no siempre alcanzan
todo su potencial
y qué pueden hacer
para lograrlo**

ROBERT KELSEY



EMPRESA ACTIVA

Robert Kelsey

¿Qué te detiene?

Por qué las personas inteligentes no siempre alcanzan todo su potencial y qué pueden hacer para lograrlo

EMPRESA ACTIVA

Argentina - Chile - Colombia - España - Estados Unidos - México -
Perú - Uruguay - Venezuela

Contenido

[Portadilla](#)

[Prólogo](#)

[Introducción](#)

[PRIMERA PARTE. ¿Qué te detiene?](#)

[1. Miedo](#)

[2. Miedos irracionales y respuestas externas](#)

[3. El fracaso como experiencia positiva](#)

[4. Cómo producir respuestas mejores](#)

[SEGUNDA PARTE. Metas](#)

[5. Actuar](#)

[6. Visualización](#)

[7. Lenguaje y conducta](#)

[8. Cómo fijar unas metas acertadas para los que se están recuperando de su terror al fracaso](#)

[TERCERA PARTE. Ejecución](#)

[9. Estrategia y tácticas](#)

[10. Criterio e ideas](#)

[11. Cómo controlar el proceso](#)

[CUARTA PARTE. Las personas](#)

[12. La autoestima](#)

[13. Cómo tratar con el jefe](#)

[14. Cómo progresar como empleado](#)

[15. Contactos y entrevistas](#)

[16. El liderazgo](#)

[QUINTA PARTE. Yo, S.A.](#)

[17. El emprendedor que tiene mucho miedo al fracaso](#)

[18. Financiación, autosuficiencia y asociaciones](#)

[Conclusión](#)

[Resumen de Donald Kirkpatrick, psicoanalista](#)

[Bibliografía](#)

[Créditos](#)

Prólogo

Luke Johnson

La mayoría sabemos que para tener éxito el secreto es la confianza. El buen aspecto, la inteligencia, la preparación... todo ayuda, pero en muchos de los triunfadores que yo conozco, su máximo activo ha sido un aplomo de primera clase.

Por desgracia, muchos no contamos con una confianza tan absoluta en nosotros mismos. Nos atormentan las dudas. Nos centramos demasiado en los fallos, no en los éxitos. Por ello, Robert Kelsey ha escrito un libro para el resto de nosotros, para todos los que carecemos de confianza, que podemos ser demasiado autocríticos, que no estamos seguros de estar a la altura, de si vamos a conseguirlo. Y me parece que es un verdadero éxito.

La verdad es que esos sentimientos se alimentan a sí mismos. Del mismo modo que una persona segura de sí misma crea las condiciones mentales para su propio éxito, la que carece de confianza —o teme al fracaso— está creando las condiciones mentales para no progresar. Esto hace que el miedo al fracaso sea una afección debilitadora, pero también una situación donde mejorar es posible, sobre todo porque el fracaso es precisamente lo que las personas seguras de sí mismas no temen. Como demuestra Robert Kelsey, la capacidad de caerse de bruces sin que esto socave el deseo de seguir intentándolo es quizá la cualidad más importante que poseen esas personas con tanto aplomo.

Ciertamente, el éxito no tiene que ver con ser ambicioso; eso es fácil. Y, según mi experiencia, en la vida lo que separa a los ganadores de los perdedores es cómo manejan las decepciones. Es imposible triunfar en cualquier campo sin sufrir reveses. Lo que nos diferencia no son los reveses, sino nuestra reacción.

Este libro ofrece ayuda a los que, hasta ahora, se han visto obstaculizados por los contratiempos; es más, puede que incluso hayan evitado participar en algo por miedo a tropezarse con uno de esos reveses. Sin embargo, el gran valor de este libro es que es al mismo tiempo teórico, en cuanto a la

naturaleza del miedo y su efecto en el éxito, y práctico. A los que quizá se vean paralizados por el miedo al fracaso, les ofrece una manera de avanzar, no mediante esa tontería nada práctica de ver cumplidos sus sueños ofrecida por muchos libros de autoayuda, sino con consejos, paso a paso, para enfrentarnos a los temores que nos asaltan en cada etapa, y explicando por qué y cómo podemos pensar y actuar de una manera diferente con el fin de alcanzar un resultado mejor.

El autor no ha inventado una filosofía ni unos programas nuevos para vivir. Lo que ha hecho ha sido resumir el contenido de docenas de libros de autoayuda pertinentes, escogiendo los trozos que funcionan y desechando los que no lo hacen. Su objetivo es crear una ruta a medida para los que quizás están tratando de evitar el fracaso, ayudándoles a conseguir un resultado mejor del que tienen en estos momentos. Bien mirado, hay montañas de libros sobre este tema. Y aunque algunos son útiles, muchos no lo son. El autor ha seleccionado los más importantes y, de su investigación de cientos de psicólogos, terapeutas y gurús de la autoayuda, ha seleccionado los consejos más prácticos y fiables.

¿Qué te detiene? es también un libro muy personal. El autor habla a fondo de su propio viaje profesional, de cómo superó sus propios demonios estudiando los libros publicados, analizando de verdad sus problemas y creando técnicas para enfrentarse a ellos. A veces divierte, a veces hace sentir vergüenza ajena, a veces es penoso; las experiencias del propio autor intensifican la impresión de que se trata de un libro escrito con el corazón, aunque vaya dirigido directamente a la cabeza.

Robert Kelsey es un bicho raro porque dirige su propia empresa, pero también sabe escribir. Participa y también informa, y piensa a fondo en los problemas. Los programas de procesamiento de textos ha permitido que todos podamos fabricar páginas y más páginas de material. Pero pocos de los que se ocupan de este tipo de temas tienen realmente alguna capacidad literaria; en realidad, el estilo de su prosa apesta. Se podría argumentar que no importa si los escritores de hoy no saben construir frases decentes o montar un argumento sensato. Pero sí que importa, sin ninguna duda, y constituye una gran ayuda para el aprendizaje y progreso del lector.

Por encima de todo, he disfrutado leyendo este libro. Y esto es de suma importancia cuando son tantos los libros de negocios y autoayuda que

compramos y nunca llegamos a leerlos, en parte porque son absolutamente ilegibles. Pero el texto del señor Kelsey es muy entretenido y muy fluido. Además, no es preciso leerlo como si fuera una novela. Se puede utilizar como referencia; guardarlo y acudir a él cuando lo necesitemos, con sus listas de control y puntos concretos, y mucho material práctico sobre la mejor manera de llevar a efecto el cambio y seguir hasta conseguir un resultado mejor. En este sentido, el libro tiene bien marcado su objetivo: se dirige a meros mortales con esperanzas y temores corrientes, no a los superhéroes fantásticos en los que muchos escritores de autoayuda esperan que los lectores se conviertan después de sólo unos pocos capítulos.

No todos los consejos que hay aquí darán resultado para todos. Pero hay una serie suficiente de temas para que cualquier lector —especialmente cualquiera que haya sufrido una debilitadora falta de confianza en sí mismo— encuentre algo pertinente a su situación: desde la fijación de metas al trato con los compañeros de trabajo; desde descubrir sus auténticos valores y motivaciones a poner en marcha un negocio.

¿Qué te detiene? es una guía honrada y reflexiva en la jungla de la realización profesional y empresarial. Kelsey no promete la tierra entera, y es encantadoramente abierto al hablar de sus propios altibajos. Tiene los pies en el suelo, pero no es escéptico. No es esta una obra sobre el cumplimiento de los sueños, un cumplimiento imposible y quizás insostenible. Es una obra para las personas expeditivas, las que quieren progresar liberándose de esos mismos temores que destruyen su potencial para progresar.

Por todo ello, recomiendo incondicionalmente este libro, y aliento al lector ocasional a ponerlo en su mesilla de noche y ojearlo a intervalos regulares, en busca de inspiración, comprensión y consejos pragmáticos. He disfrutado leyéndolo, y creo que vosotros también lo haréis.

LUKE JOHNSON
Presidente de Risk Capital Partners
y de la Royal Society for the Encouragement of
Arts, Manufactures and Commerce

Introducción

«Fracasar no es una opción», decía el actor que hacía el papel de Gene Kranz, director de vuelo de Mission Control, en *Apollo 13*, la película de 1995 que escenificaba la misión del tercer Apollo a la Luna, que estuvo a punto de ser un desastre. Pero se equivocaba. Sí que era una opción, y por eso lo dijo. Kranz empleaba una postura clásica de macho alfa para pedirle a su equipo que perdieran el *miedo al fracaso*.

Sabía que estaban a un paso de ese fracaso pero, dadas sus consecuencias, cualquier alternativa era no sólo preferible, sino imperativa. De haber dicho «el fracaso es casi seguro, pero intentémoslo de todos modos», su equipo habría seguido concentrado en sus temores personales, además de la humillación de proponer una idea absurda. Sin embargo, esas ideas eran lo único que podía salvar a los astronautas, por ello Kranz tenía que encontrar el medio de ponerlas sobre la mesa; de ahí que subiera la apuesta para vencer los miedos individuales de su equipo.

El miedo al fracaso

Pero *Apollo 13* es una película, y aquellas palabras las escribió un guionista (pese a que el auténtico Gene Kranz las adoptara más tarde como título de su biografía). Los temores que nos impiden alcanzar nuestras metas suelen ser prosaicos, privados, matizados y, a veces, tan sutiles que es posible que muchos no aceptemos plenamente su efecto en nuestros pensamientos y actos.

Como Kranz sabía muy bien, el miedo al fracaso cambia nuestra conducta de tal manera que convierte ese fracaso casi en una certeza. El miedo paraliza nuestra toma de decisiones, trastoca nuestro buen juicio y destruye nuestra creatividad. Sin embargo, entre las dolencias mentales, el miedo al fracaso no es sólo una de las más corrientes —sólo en el Reino Unido son millones de personas las que la sufren—, es también una de las menos reconocidas y

tratadas, en parte porque los que la padecen están tan paralizados por el miedo a la humillación o la vergüenza pública que la sufren en silencio, incluso abnegadamente, en lugar de buscar tratamiento.

Están encadenados al fondo del mar, incapaces de nadar hacia la luz del sol que brilla arriba, debido a sus miedos e inseguridades. Por supuesto, algunos quizás expresen sus temores a través de la depresión o la ira, sin darse cuenta siquiera de lo que subyace a esos síntomas; convirtiéndose en rehenes de una conducta que confirma, más si cabe, sus miedos internos y destruye su potencial para el progreso.

Y aunque el actor que encarnaba a Kranz liberaba el potencial de su equipo con una única y poderosa frase, es improbable que nosotros tengamos tanta suerte. Incluso si reconocemos nuestros miedos y tratamos de superarlos, quizá nos sintamos desconcertados por los cientos de libros de autoayuda que nos ofrecen más confianza, una autoestima más alta, un éxito mayor, incluso un «poder ilimitado». Algunos se ocupan directamente del miedo al fracaso. Otros se centran en aspectos subyacentes o relacionados, como la falta de confianza o una autoestima baja. Muchos ofrecen una cura instantánea —la eliminación de nuestras flaquezas y la certeza del éxito— por medio de un reajuste mental que nos inyectan vía algunas palabras y técnicas motivacionales, reconocidamente poderosas.

Pero es preciso hacer una advertencia para la salud. Prometer la oportunidad de volver a nacer como una persona nueva, más segura de sí misma, incluso sin ningún temor, es una promesa falsa hecha a los afligidos, desesperados por encontrar una cura. Los trastornos como el miedo al fracaso —así como otros antecedentes, como una baja autoestima— son, como veremos, innatos. Una vez infligidos, de la manera que sea, están ahí para quedarse.

Éstas son las malas noticias. Las buenas son que podemos aceptarlo y, a pesar de todo, hacer grandes progresos. De hecho, a mi modo de ver, un progreso fuerte y sostenible *sólo* será posible una vez que hayamos aceptado que nuestros miedos y nuestras convicciones primordiales van a estar aquí para siempre. *Podemos* aprender a vivir con quienes somos, incluyendo nuestras inseguridades. No tenemos que eliminarlas para siempre a fin de avanzar. *Podemos* alcanzar nuestras metas. Siempre que sean las metas acertadas, *nuestras* metas, no esas falsas metas con las que nos nutren,

posiblemente, unas influencias externas o nuestras propias ideas defectuosas.

Y ahí es donde entra este libro. Las personas que temen fracasar necesitan un mapa. Este libro no es un mapa. De hecho, tenemos que trazar nuestro propio mapa, e incluso éste exigirá muchos borradores antes de ser siquiera vagamente exacto. Lo que este libro ofrece, espero, es orientación sobre cómo levantar ese mapa; en borrador, confuso en los bordes, con muchos elementos de «aquí hay dragones», pero un mapa, en cualquier caso. Algo que podamos coger y mirar mientras nos abrimos camino entre la maleza. Algo que nos permita dar esos primeros pasos tan importantes.

El mono que llevo subido a la espalda

He padecido un debilitador miedo al fracaso toda la vida, resultado de una falta de confianza causada por la baja autoestima desarrollada durante la primera infancia. En momentos clave de mi vida, el miedo me ha llevado a dudar de mi capacidad para conseguir algo, lo cual ha cambiado profundamente mi modo de actuar, de tal manera que ha hecho que el éxito fuera menos probable, arrancando, con frecuencia, una humillante derrota de las fauces de la victoria. He leído docenas de libros esforzándome por cambiar lo que llamo «el mono que llevo subido a la espalda»; esa criatura que me susurra al oído el miedo y la inseguridad en mí mismo en momentos críticos.

Pero el mono no ha desaparecido. Sencillamente no ha querido marcharse, lo cual no encajaba en la literatura que yo leía, mucha de la cual prometía tanto una cura para mis inseguridades como la certeza de que mis sueños se cumplirían. Estaba claro que algo hacía mal; quizá no aplicaba la metodología con la suficiente diligencia, o mantenía conductas y convicciones destructivas. Sin embargo, ahora comprendo que era su prognosis lo que estaba viciado, porque no tenía en cuenta quién soy, y el mono también forma parte de ello.

Sin ninguna duda, un libro más vigoroso describiría una ruta hacia el progreso desde nuestra defectuosa perspectiva, respondiendo a la pregunta «¿Qué te detiene?» con la respuesta «Eres tú» (y el mono, claro). Con todo, también afirmarí que debemos aceptar al mono como compañero de viaje y hacer planes para progresar de todos modos. Detectaría y describiría las probables barreras que impiden el progreso, así como los falsos supuestos que

pueden generar.

Ciertamente, si pudiéramos ver que eran nuestras respuestas a esas barreras lo que producía los malos resultados, no las barreras en sí mismas — ni tampoco la mala suerte, una ineptitud innata, o incluso los prejuicios en nuestra contra—, entonces quizá pudiéramos generar unos resultados mejores.

No necesitamos que nos inyecten una cura milagrosa. Sólo necesitamos tener en cuenta nuestras inseguridades y, conociéndolas, arreglárnoslas para seguir adelante.

Profesional del fracaso

Soy un profesional del fracaso con una niñez y una temprana edad adulta puntuadas por un desastre profetizado tras otro, tanto en la educación como en el trabajo.

Descartado por estúpido por los maestros de la escuela, y traumatizado por el rompimiento, inmediatamente anterior, de mi familia, suspendí el *11-plus*, acabé en la escuela secundaria moderna local, convertida en *comprehensive*, y la dejé a los 15 años, con un único «O» *level*.^[1] Me contrató un topógrafo local, que necesitaba alguien que le sostuviera un palo pintado a rayas en los campos embarrados, aunque, bondadosamente, me inscribió en un curso de un día a la semana. Como era inevitable, me salté las clases, y me pasaba los días recorriendo las calles de Londres, con un billete de ida y vuelta para el mismo día en el bolsillo.

Esto acabó consiguiéndome un empleo, cuidando de la amplia cartera de la propiedad residencial de la compañía de gas en la región de Londres. Tenía 18 años y me encantaba. Trabajaba para una gran firma de topografía del West End, llena de graduados y profesionales. Eran amables conmigo, pese a mi acento y mis modales toscos, y me alentaban a volver a estudiar. Así pues, comprendiendo que era tan capaz como ellos, me inscribí en un curso nocturno de «A» *level* y, cinco años más tarde, me gradué en la Universidad de Manchester con una nota alta de 2:1 en la licenciatura conjunta de Política e Historia Moderna.

No tenía ningún plan profesional salvo una vaga idea de dedicarme al

periodismo, la cual —después de unos cuantos pasos en falso— me llevó a convertirme en redactor y luego editor de una revista centrada en la banca y, finalmente, en empleado de banca en lo que la City describe como la «jugada de un guarda de caza convertido en cazador furtivo».

Como cuento en la Primera parte, no fui un gran empleado de banco. Paralizado por el miedo, trabajé en Londres y en Estados Unidos antes de comprender que no estaba hecho para las finanzas. De nuevo sin ningún plan, me reclutó un amigo que sí tenía un plan —una «incubadora» puntocom (era alrededor del cambio de milenio)— y juntos fundamos Metrocube, una «comunidad de *e-business*», que incubó más de 200 compañías antes de que la vendiéramos unos años después de la crisis de las puntocom.

Curado de mis ambiciones periodísticas y bancarias, e infectado, de alguna manera, por el virus empresarial, combiné mis experiencias y puse en marcha Moorgate Communications, una agencia de relaciones públicas del mundo financiero dirigida a los bancos, que ha sido una empresa gratificante y sostenible; incluso ha crecido durante el hundimiento económico de 2008-2009.

Además, escribí un libro sobre mis experiencias en la banca de Nueva York, que fue publicado en 2000 y me situó en condiciones —pensé— de hacer carrera como escritor juvenil y humorístico, al estilo de Nick Hornby y Michael Lewis. No obstante, el libro se vendió menos de lo que yo había esperado y mi sueño se hizo pedazos.

Adicción a la autoayuda

Dejando de lado la profesión de escritor, es posible leer lo anterior y pensar que, de hecho, estoy muy lejos de ser un profesional fracasado. Pero eso es porque he borrado los miedos, frustraciones, humores, paranoia, angustia y berrinches que han acompañado cada una de las experiencias mencionadas. Aterrado por mis propias inseguridades, ha sido una pesadilla trabajar conmigo, y presento mis disculpas a cualquier compañero que haya tenido que soportar mis tonterías.

Pero también he hecho un considerable progreso para hacer frente a mis temores e inseguridades. Quizá sea una sorpresa, dados mis comentarios

anteriores, pero esto ha sido, en gran parte, debido a mi continuada adicción a los libros de autoayuda. Todo empezó mientras estaba en Estados Unidos — donde los miles de metros cuadrados de estantes dedicados al género indican una transparencia que el Reino Unido está adoptando lentamente—, aunque arraigó con más fuerza en mí de vuelta al Reino Unido, cuando empecé a comprender que el problema no era un trabajo, una persona o un conjunto de circunstancias en particular. El problema era yo.

Finalmente, como describo aquí, esto me llevó a las manos de un psicólogo profesional. Sin embargo, lejos de complementar el trabajo de todos aquellos gurús de la autoayuda, el loquero —con el añadido de más investigación por mi parte— me abrió los ojos al enorme vacío que hay entre lo que los psicólogos afirman sobre nuestra personalidad innata (pero tratable) y las promesas y curas de cambio de vida, casi instantáneo, que nos ofrecen esos gurús de la autoayuda.

Mi primera reacción ante todo esto fue —y no es atípico— la ira. Los gurús parecían ofrecer falsas esperanzas y sueños no realistas que podrían, en última instancia, dejarnos más debilitados si cabe. Pero luego lo entendí. Mucho de lo que transmiten ha sido increíblemente útil. Sus consejos y técnicas pueden ser lógicos e inspiradores. Alguien que rechace su divinidad en cuanto al paraíso terrenal prometido puede, de todos modos, seguir sacando partido de sus consejos y métodos, con frecuencia muy prácticos, muchos de los cuales salpican las páginas de este libro.

Ciertamente, sigo luchando contra el miedo cada día, así como contra mi baja autoestima. Pero ahora comprendo que esto forma parte de mi química y que tener una química así no me condena. Sólo significa que es preciso tenerla en cuenta. Y lo que quiero transmitir en este libro son tanto el pensamiento y la conducta defectuosos de los que tienen mucho miedo al fracaso —y también las inseguridades relacionadas, como la baja autoestima — como el progreso posible pese a ello.

¿Qué te detiene? *Tus inseguridades son parte de tu química. No pueden ser eliminadas mediante curas instantáneas. Sin embargo, es posible hacer un claro progreso una vez que comprendamos quiénes somos y lo tengamos en cuenta.*

¹. El examen de *11-plus* se hacía en el último año de la enseñanza primaria y regía la admisión en varios tipos de escuelas secundarias. *Comprehensive school* es una escuela estatal que no selecciona a sus

alumnos por sus notas o aptitudes. *O-level*, *A-level*: el primero se hace hacia los 15 años, y el segundo hacia los 17, aunque es posible presentarse a cualquier edad. *2:1* sería el equivalente aproximado a un notable alto. (*N. de la T.*)

PRIMERA PARTE

¿QUÉ TE DETIENE?

Miedo

Pregúntame qué es lo que me detiene *a mí* y te lo diré de inmediato: el miedo. El miedo al fracaso. Los problemas en las relaciones con los padres, los hermanos, los maestros y los compañeros pueden ser una causa, como también pueden serlo otros sucesos traumáticos de la niñez; en especial los que nos hicieron sentir degradados o humillados. Pero el temor puede iniciarse en algo muy pequeño y crecer hasta convertirse en una fobia incontrolable que, al llegar a la adultez, puede paralizar mentalmente al que la sufre. También puede alcanzarnos en varias etapas de nuestra profesión, incluso cuando parece que estamos fuera de su alcance o que hemos forjado una confianza sólida en un campo en particular.

Mi desastrosa «carrera» en la banca de inversiones nos proporciona un buen ejemplo en mi propia historia. Periodista económico, al parecer seguro de mí mismo, con un conocimiento sólido y detallado de la banca corporativa [para financiación de empresas], llamé la atención de uno de los principales bancos y, después de una entrevista y proceso de evaluación minuciosos, los convencí de que tenía la formación y los conocimientos perfectos para unirme a su creciente equipo de banca corporativa dentro del banco de inversiones.

Sin embargo, una vez cruzada la puerta, mi conducta cambió. Empecé a temer que mis conocimientos eran muy superficiales y que con lo único que contaba era con talento para la jactancia vacía. Claro que esto era, probablemente, verdad, pero lo mismo podía decirse de los otros empleados de la sala; todos con una experiencia muy limitada comparada con la amplitud y solidez de mis conocimientos en todo el espectro de la banca corporativa (de hecho, exactamente la información requerida de un vendedor en ese campo). Pero después de haberme vendido bien durante el reclutamiento, una vez convertido en empleado en activo, empecé a sentir terror de equivocarme, haciendo que se preguntaran qué se había hecho de la

persona segura de sí misma, incluso chula, que habían contratado como el siguiente as «originador» de negocio.

Mi papel era originar una financiación de más de 100 millones de dólares para que el banco los organizara y distribuyera entre los inversores. Parecía fácil sobre el papel. Pensé que había encontrado un prestatario dispuesto, pedí alguna garantía (buscábamos deudores comerciales como los transportes de petróleo), entregué el dinero y esperé que volviera con intereses. Pero la mitad de los bancos de Londres hacían lo mismo, obligándome a recurrir a uno de los sitios más alarmantes del universo de los préstamos corporativos en los años noventa: Rusia.

A mediados de los noventa, los hombres de negocios estaban siendo abatidos a tiros, diariamente, en las calles de Moscú, y mis clientes —las recién privatizadas compañías petroleras rusas— eran, sin ninguna duda, unas organizaciones amenazantes con quienes tratar. Sin embargo, no era esa parte la que me aterraba. De hecho, ayudaba a enmascarar mi auténtico terror, que era que el banco descubriera lo poco que yo sabía sobre cómo estructurar uno de esos acuerdos. No sabía calcular el volumen de petróleo necesario para devolver el préstamo ni fijar qué volumen tenía que estar dónde y cuándo, ni cómo tenía que llegar allí. Parecía demasiado complicado para mi pobre cerebro.

Y el hecho de que, en el banco, nadie contara con estos conocimientos —nos limitábamos a confiar en la información que nos daban las compañías petroleras— sólo parecía preocuparme a mí, lo cual era un aspecto clave del problema de mi carrera bancaria. Asumir esos riesgos es la esencia misma de la banca. A pesar de ello, yo no podía menos de imaginar alguno de entre veinte posibles desastres que tenían lugar en varios ambientes hostiles, allá en las estepas de la Rusia postsoviética, todos los cuales habrían acabado con mi carrera en la banca en medio de la humillación pública.

Ceguera a la política oficinesca

No obstante, sentir aversión al riesgo y ser técnicamente inepto no tendría por qué haber equivalido al final de mi carrera. El miedo acechaba en todos los pasillos del banco, igual que la ineptitud técnica, si a eso vamos. La razón

final de que fracasara como agente de inversiones era que todos aquellos empleados con aversión al riesgo y técnicamente ineptos prosperaban por ser unos ases en la política oficinesca. Tenían un criterio sólido sobre adónde se encaminaba el banco y podían tomar decisiones que los favorecieran apoyándose en esa base.

Pero yo era un desastre en esa política. Y mi juicio era un horror; se basaba más en tratar de ocultar mis miedos e inseguridades que en centrarme en los intereses del banco (o en los míos propios), lo cual me llevaba a equivocarme en qué personas confiar y en qué acuerdos suscribir. Mi modo de actuar cambió hasta el punto en que parecía un estúpido, y pronto empezaron a tratarme como si lo fuera. Cualquier operación que estuviera en mi mesa parecía dudosa por el mero hecho de estar en mi mesa, y cualquier nuevo proyecto que llegara hasta mí no tardaba en adquirir un claro aspecto de patata caliente.

Incluso el traslado a Estados Unidos —que me vendieron como el «paso que podría “hacerme”»— no fue más que un echar el cierre en una oficina que ya estaba fracasando. La única manera en que podía lograr que funcionara era descubriendo la única entidad que absorbería nuestras estructuras de préstamo pasara lo que pasara: Enron.

Sin embargo, en lugar de centrarme en los conocimientos exigidos para llegar a ser un bancario competente —en especial las aptitudes flexibles tales como calcular en quién se podía y en quién no se podía confiar y reclutar a otros para defender mi causa—, pronto busqué la manera de salir de la banca. Volví a mi base en el periodismo y empecé a escribir sobre mi vida en Nueva York, algo que no tardó en tener un control mucho mayor de mi imaginación y de mi tiempo que la carrera en la banca que estaba rechazando, al parecer antes de que ella pudiera rechazarme a mí.

Las emociones y su papel en la supervivencia

Detallo los miedos y el modo de actuar que destruyeron mi carrera en la banca porque parecen extraños, dado que, para empezar, conseguir el empleo exigía unos ciertos redaños y que los del banco habían juzgado que reunía los conocimientos requeridos y que, por lo menos, tenía la capacidad para

aprender de los demás el oficio requerido. Sin embargo, como veremos, los que sufren miedo al fracaso suelen ser capaces de correr riesgos enormes en situaciones en que el fracaso es casi seguro, mientras que se paralizan antes situaciones cotidianas que entrañan sólo unos riesgos muy visibles aunque sólo moderados. Y son más que capaces de cambiar su modo de actuar de tal manera que aumentan la probabilidad de fracasar, todo lo cual convierte el miedo al fracaso en una dolencia debilitadora que conlleva su propio cumplimiento y que parece no concordar con las necesidades profesionales actuales.

Así pues, ¿cómo hemos llegado al punto en que tantas personas sabotean su propio progreso mediante una conducta que tanto las perjudica? En su libro *Emotion: The Science of Sentiment* (2001) [*Emoción: la ciencia del sentimiento*], el filósofo británico Dylan Evans se enfrenta a este interrogante preguntándose por qué, dado que las emociones como el miedo y la tristeza parecen ser algo «programado» en los humanos, son tan malas para las profesiones modernas. O, viéndolo desde el otro lado, ya que no parecen ofrecer ninguna ventaja económica —de hecho, todo lo contrario—, ¿por qué no han desaparecido ya en el curso de la selección natural?

Se pregunta por qué no hemos evolucionado para comportarnos como Spock, de *Star Trek*, y juzgar las pruebas de la vida desde el punto de vista puramente lógico. La conclusión parece ser que Vulcano, el planeta natal de Spock, estaba totalmente libre de depredadores. Por el contrario, en la Tierra, según defiende Evans, las emociones evolucionaron como actos reflejos rápidos dirigidos a favorecer la supervivencia; de ahí que, con frecuencia, se presentaran en forma de incontrolable estímulo nervioso que recorría todo el cuerpo.

El gozo, la angustia, el miedo, la ira, la repugnancia... todos tuvieron un papel fundamental para ayudarnos a sobrevivir en el Estado de la Naturaleza, dice Evans. Y hasta un punto que pocas veces reconocemos, esas emociones siguen teniendo hoy un papel de evaluación importante, sólo que más sutil. Evans ofrece pruebas de ello observando a los que son incapaces de usar sus emociones para evaluar las cosas.

«Los que pierden su capacidad emocional debido a daños cerebrales tienden a ser víctimas fáciles de los que no tienen escrúpulos —observa—. Forzados a fiarse de su razonamiento lógico, toman decisiones desastrosas

respecto a quienes son dignos de su confianza.»

Capacidad mental reducida

Evans señala algo importante aquí porque, como veremos, los que tenemos miedo al fracaso quizá lo tengamos debido a una capacidad mental reducida cuando se trata de razonar y evaluar —tal vez debido a malas condiciones ambientales o a sucesos traumáticos de nuestra infancia—, lo cual quiere decir que también somos vulnerables, y el miedo es nuestra respuesta a esa vulnerabilidad. Es decir, que las emociones siguen siendo importantes en el mundo moderno, lo cual significa que una capacidad reducida para usar las emociones a fin de evaluar situaciones es potencialmente desastrosa o, en el mejor de los casos, paralizadora.

¿Es que esto, en consecuencia, nos esclaviza a la fuerza de nuestras emociones, empujando a los que evalúan de forma defectuosa a una conducta autodestructiva? No siempre. Muchas personas actúan de maneras no dictadas por sus emociones. La impasibilidad de las clases altas inglesas no es ningún mito, sino una respuesta externa antes que un sentimiento interno — el entrenamiento desde la edad más temprana para ocultar las emociones en lugar de cambiarlas—, no muy diferente de la cara de póker del jugador profesional que, por dentro, puede ser un caos emocional. Es más, esas reacciones son sólo una máscara. En realidad, «la desesperación callada es el estilo inglés», por lo menos según Pink Floyd.

Ese enmascaramiento exige entrenamiento y es, en cualquier caso, una respuesta insatisfactoria en el mundo moderno, donde nos alientan a expresarnos o, como mínimo, a actuar de tal manera que generemos confianza y comprensión en lugar de desconfianza y malentendidos. Y ese enmascaramiento puede simplemente retrasar un resultado terrible, una crisis, cuando la máscara resbala y luego desaparece debido a la presión. Es mucho mejor, sin ninguna duda, tratar de comprender nuestras emociones, así como la manera en que una emoción como el miedo puede motivarnos y desmotivarnos, y cómo puede afectar a nuestras valoraciones y cambiar nuestra conducta. Con seguridad, la conciencia de uno mismo siempre vence a la negación de uno mismo, ¿o no?

Experimentos en la manipulación emocional

En su libro *Motivation* (1975), el psicólogo Phil Evans detalla la historia, relativamente corta, de los experimentos hechos con nuestras emociones —y en particular con el miedo— y cómo afectan a nuestra motivación.

Por ejemplo, en 1948, Neal Miller, pionero estadounidense en psicología, estudió el efecto del miedo en la conducta, metiendo a unas ratas en una caja con dos compartimentos, uno negro y otro blanco. A las que estaban en el blanco se les daban constantemente descargas eléctricas. Por supuesto, los animales no tardaron en mostrarse muy reacios a aventurarse en la zona blanca, llegando a superar barreras físicas para escapar a la seguridad de la zona negra. No pasó mucho tiempo antes de que sólo con ver la zona blanca los hostigados roedores de Miller mostraran señales de estrés. Miller llegó a la conclusión de que el miedo como impulsor se puede adquirir rápidamente, puede cambiar la conducta profundamente, y puede condicionar internamente a la rata para provocar una respuesta de miedo cuando se activa posteriormente (es decir, cuando se le recuerda el trauma).

No es sorprendente que ese condicionamiento emocional también sea aplicable a los humanos, incluso a un nivel sutil. Evans cita a Judson S. Brown, psicólogo estadounidense de la posguerra que creía que, debido al miedo, los humanos pasamos mucho tiempo buscando «reforzadores», como el dinero, y ejecutando «respuestas operativas», como conservar un puesto de trabajo. La tesis de Brown era que lo que esa persona buscaba era menos importante, potencialmente, que lo que evitaba. Consideró que si bien se podía decir que alguien estaba ganando dinero, también podía ser que lo que le motivaba fuera el miedo a *no ganar* dinero.

En mi opinión, la focalización de Brown en la evitación empieza a acercarse al meollo de la cuestión respecto al miedo como impulsor. Sin embargo, es John W. Atkinson, de la Universidad de Stanford, con su trabajo sobre «motivación para el éxito» (que él y otros han acertado a «nAch», en inglés —que significa «*need for achievement*» [necesidad de éxito]—, aunque yo creo que «AM» [*achievement motivation*] sería más fácil de recordar), quien llega a la raíz de las cuestiones clave relativas al miedo al fracaso.

De nuevo, según lo detallado por Evans, Atkinson (con G. H. Litwin, y como continuación de los experimentos realizados por David McClelland)

asignó a unos grupos de niños tareas relacionadas con el logro, y observaron que las abordaban de una de dos maneras: esperando el éxito o esperando el fracaso. Atkinson llegó a la conclusión de que la actuación de una persona venía dictada por si tenía un nivel innato alto o bajo de «motivación para el éxito»; a los que tenían niveles altos de esa motivación, los impulsaban sus expectativas en cuanto a los beneficios de la compleción de la tarea; y los que los tenían bajos, estaban motivados a evitar la tarea debido a una prevención, o miedo, al fracaso.

Observó que, si se les dejaba que eligieran sus tareas, los que tenían una motivación alta para triunfar elegían tareas con un nivel medio de exigencia, porque se centraban en las recompensas del éxito. Por el contrario, los que la tenían baja, o tenían mucho miedo a fracasar, se ponían nerviosos incluso ante tareas de una dificultad intermedia y, en muchos casos, trataban de evitarlas por completo.

Sin embargo, Atkinson hizo otro —y extraordinario— descubrimiento. A los que tenían miedo al fracaso no les causaba ningún problema intentar tareas consideradas muy difíciles o casi imposibles. Esto se debía a que el coste del fracaso se reducía. Así que, mientras los que estaban muy motivados para triunfar elegían tareas exigentes, pero alcanzables, previendo el éxito y la recompensa, los que tenían miedo al fracaso sólo escogían aquellas tareas que estaban casi seguros de completar o aquellas en las que estaban casi seguros de fracasar, junto con todos los demás que abordaban esa tarea. Por ejemplo, Atkinson hizo participar a los niños en un juego consistente en lanzar anillas a una estaca. Los que estaban muy motivados para triunfar se colocaban a una distancia atrevida, pero realista de la estaca, mientras que aquellos con mucho miedo al fracaso se situaban o bien encima mismo de la estaca, o a tanta distancia que el éxito era casi imposible.

Perseverancia en la tarea, evitación de la tarea

El psicólogo australiano Norman Feather hizo unos experimentos similares y llegó a unas conclusiones similares; descubrió un sesgo en la inclinación de los sujetos a persistir en una tarea en la que habían fracasado en un primer intento, según fuera su nivel de motivación para el logro. Los que tenían un

alto nivel de motivación tendían a perseverar, quizá reevaluando la dificultad de la tarea y aumentando su concentración o determinación. En cambio, los que tenían mucho miedo a fracasar se mostraban reacios a continuar, ya que querían evitar la vergüenza del fracaso.

Feather averiguó también que podía manipular la respuesta presentando la tarea como fácil o difícil. Los que temían fracasar se inclinaban a continuar si les decían que la tarea era difícil porque, según concluyó, la vergüenza de fracasar era menor. De hecho, la tarea que había estado asignando a sus sujetos —dibujar en torno a una figura sin levantar el lápiz del papel— era imposible, aunque a primera vista pareciera fácil.

Resumiendo sus experimentos, Phil Evans defendió que los niveles de motivación para el logro tenían un papel significativo cuando se trataba de «la sensatez de la elección profesional de los estudiantes». Los alumnos muy motivados para triunfar elegían carreras realistas, pero exigentes, quizá para incorporarse a una profesión o llegar a ser un científico. Apuntaban alto —evitando profesiones con un incentivo bajo—, pero mantenían los pies en el suelo. No perseguían «sueños descabellados» nada realistas o excesivamente ambiciosos, tales como ser una estrella pop o alcanzar la fama en TV. En cambio, los que mostraban miedo al fracaso mantenían sus elecciones en un nivel muy poco inspirador, o apuntaban a algo que les reportaría sea unas recompensas fabulosas (como la fama) sea, mucho más probablemente, el fracaso (aunque las consecuencias del fracaso serían juzgadas con benevolencia debido a que el éxito era muy improbable). Es más, en estas circunstancias, ser alguien que «lo intenta» sería visto positivamente.

Orientación a la maestría o al ego

La excelente narración hecha por Phil Evans de la historia de los experimentos realizados para estudiar los impulsores emocionales de nuestra conducta se publicó a mediados de la década de 1970. La investigación que recogía fue respaldada, en los años ochenta, por Carol Dweck y Ellen Leggett. Sus experimentos sobre la fijación de objetivos llegaban a la conclusión de que los niños estaban o bien «orientados a la maestría» o bien «orientados al ego»; los primeros (los motivados para triunfar, en otras palabras) creían no

sólo que podían superar los obstáculos y llegar a una solución, sino que les encantaba la oportunidad de hacerlo.

En los niños orientados a la maestría, su focalización era la mejora del aprendizaje o las aptitudes, lo cual significaba que persistirían frente a los contratiempos, mientras que los orientados al ego (es decir, los que tenían miedo al fracaso) se inclinaban más a no perder la cara y, por ello, evitaban las situaciones donde ésta era una posibilidad. Su necesidad de alcanzar su meta, parece, era más baja que su necesidad de no parecer tontos. Por supuesto, en ambos grupos había consecuencias importantes para sus futuros niveles de éxito académico y profesional, así como para el desarrollo de hábitos de aprendizaje permanentes.

Así pues, parece que tenemos entre manos un fenómeno psicológico bien conocido. A los que tienen una alta motivación para triunfar no les preocupa la posibilidad de fracasar y tienden a sentirse estimulados por situaciones que entrañan un cierto grado de riesgo. Es más probable que acepten retos donde la probabilidad de éxito sólo sea posible, y perciban las tareas fáciles como algo aburrido o indigno de ellos. En cambio, los que tienen miedo a fracasar temen la humillación pública y, por lo tanto, tratan de evitar lo que encierre un potencial de fracaso. Es más probable que sólo intenten o bien tareas muy simples o bien casi imposibles, sencillamente porque tendrían el mérito de haberlo intentado y quizás ocultaran así su evitación de metas más alcanzables.

Libros de autoayuda para personas que tienen mucho miedo al fracaso

El libro de Evans estaba dirigido a un público académico, aunque a mí, personalmente, me provocó una honda respuesta. En secreto, sin ninguna duda, aunque negándome a reconocerlo, yo tenía mucho miedo a fracasar. Temía fracasar y actuaba en consecuencia, tanto si se trataba de tareas inmediatas o elecciones vitales. Era cierto respecto a mi profesión, pero tenía resonancia en todos los aspectos de mi vida y, ciertamente, en mis fracasos escolares de niño.

Con todo, el libro de Evans se había publicado en 1975 (yo había encontrado un ejemplar para mí en una librería de segunda mano de una población pequeña), y los experimentos en motivación se remontaban a los años sesenta. Entonces, ¿por qué toda la literatura de «cómo tener éxito» de la que me había atiborrado a lo largo de los años no abordaba los problemas fundamentales expuestos por los experimentos, sobre todo la inapropiada fijación de objetivos de aquellos que están dominados por el miedo al fracaso?

Es más, esos libros de «cómo tener éxito» son un género editorial importante que ocupa kilómetros de estanterías (en especial en Estados Unidos). Alain de Bottom afirma, en *Status Anxiety* (2004) [*Ansiedad por el estatus*] que todo empezó con la *Autobiography* (1790) de Benjamin Franklin, que animó a los lectores a actuar mediante sentencias como «No hay beneficio sin sacrificio» y «Quien temprano se acuesta, temprano se levanta...».

Getting On in the World [Cómo tener éxito en el mundo], el libro de William Matthews de 1874, fue el primero en atacar decididamente el tema, seguido por *On the Road to Riches* [En el camino hacia la riqueza], de William Maher (1876), *The Secret of Success Life* (1881) [El secreto de una vida con éxito], de Edwin T. Freedley, *How to Succeed* (1882) [Cómo tener éxito], de Lyman Abbott y *The Law of Success* (1885) [La ley del éxito], de William Speer. Y muchos más, desde *How to Win Friends and Influence People* (1936) [Cómo ganar amigos y personas influyentes], de Dale Carnegie, a *Think and Grow Rich* (1937) [Piense y hágase rico], de Napoleon Hill, *How I Raised Myself From Failure to Success in Selling* (1947) [Del fracaso al éxito en los negocios], de Frank Bettger, *Unlimited Power* (1986) [Poder sin límites], de Anthony Robbins, e incluso *Winnie the Pooh on Success* (1997) [El éxito de Winnie the Pooh], de Roger E. Allen y Stephen D. Allen.

¿Habéis observado algo? Todos y cada uno de estos libros se dirigen a alguien que tiene un gran miedo al fracaso; sin embargo, su mensaje clave es que está bien querer alcanzar las estrellas. «Adelante, *puedes* ser una estrella pop», parecen decir antes de impartir unos métodos supuestamente útiles para alcanzar el objetivo.

Por lo menos, Susan Jeffers en *Feel the Fear and do it Anyway* (1987) [*Aunque tenga miedo, hágalo*] aborda la preocupación central. Pero, ¿y si «hacerlo» no fuera lo acertado? ¿Y si estuviéramos fijándonos unos objetivos

erróneos basándonos en el miedo al fracaso, evitando una carrera profesional sostenible y alcanzable, a favor de esos «sueños descabellados» basados en la evitación que los libros parecen alentar? En tanto que alguien que tiene miedo a fracasar, lo que yo necesitaba de un libro de autoayuda era orientación para desarrollar la capacidad de evaluar y motivar que tienen los que cuentan con una alta motivación para el éxito. Un libro que diga: «Mira, puede ser que toda tu idea de fijación de metas y consecución de logros sea defectuosa y necesites pensarla de nuevo».

Pudiera ser que la respuesta no tuviera que ver con «alcanzar tu meta más alta», sino con fijar unas metas que sean apropiadas y lleven a tu realización. En lugar de «sentir miedo y hacerlo de todos modos», ¿por qué no reconocer que ese miedo pudiera estar llevándonos en una dirección errónea?

Que los sueños se hagan realidad es una falsa promesa

Aunque la divisoria entre quienes están motivados para triunfar y los que tienen mucho miedo a fracasar está bien documentada, parece que haya sido dejada de lado por una gran parte de la literatura de autoayuda moderna, la cual —aunque claramente dirigida a personas frustradas, con un miedo agudo al fracaso, o con problemas relacionados, como la poca confianza en sí mismas— quizá da por sentado que mantendríamos nuestras metas poco realistas y basadas en la evitación incluso si pudiéramos vencer nuestros temores. Mientras tanto, esas irritantes personas que están muy motivadas para triunfar ya tienen una base sólida y son, por lo tanto, un mercado improbable para los libros sobre autoperfeccionamiento.

Sin embargo, en tanto que alguien con mucho miedo al fracaso y que está saturado de consejos de autoayuda, se me ocurrió que era el sueño lo que necesitaba ajustarse. La idea misma de que los sueños se cumplen es una falsa promesa; es posible que incluso sea una mentira. Es una mantita consoladora que, en realidad, asfixia la realización personal con la idea de que se trata de «todo o nada», de forma que la única opción para la autoestima es el «todo», cuya búsqueda tendrá como resultado un fracaso abyecto, o un éxito

tremendo y arrogante que, para los que tienen miedo al fracaso, genera tantos problemas como los que soluciona.

Es más, por vez primera vi el modo de actuar de las celebridades —la arrogancia, las adicciones, los matrimonios y aventuras inapropiados y la autodestrucción gratuita— como realmente es. Muchas celebridades tienen miedo al fracaso y, por algún milagro, han acertado al lanzar la anilla a la estaca y ahora tratan de mantenerse a flote en un mar de inseguridades. Los que tienen una alta motivación para el éxito, por el contrario, son abogados o contables o médicos, o los que se dedican a casi cualquier otra cosa de éxito, normal, y que entraña un alto nivel de autoestima sostenible.

La «teoría de la atribución» y el «locus de control»

Pero los psicólogos no habían acabado. A finales de los años ochenta, Bernard Weiner, psicólogo especialista en el conocimiento, de la Universidad de California, publicó su «Teoría de la atribución» para explicar los aspectos motivacionales y emocionales del éxito y el fracaso académicos.

En el trabajo de Weiner está claro que nuestro estado de ánimo cambia mucho las cosas. Los que tienen un estado de ánimo positivo (una motivación alta) atribuyen sus éxitos a sus propias capacidades. En cambio, asignan sus fracasos a una falta de esfuerzo o a la necesidad de adquirir nuevos conocimientos. Y los que tienen un estado de ánimo negativo (miedo al fracaso) atribuyen sus éxitos al hecho de que la tarea era fácil o a que han tenido suerte, y sus fracasos a su innata falta de aptitud.

Weiner hablaba de un «locus de control» —un concepto que primero fue desarrollado por Julian B. Rotter, en la década de 1950— para explicar hasta qué punto creemos que podemos moldear los acontecimientos que tienen impacto en nosotros. Al parecer, un estado de ánimo positivo descansa en un «locus de control interno», cuyo resultado es el convencimiento de que podemos adaptar o controlar factores externos, o por lo menos el efecto que tienen en nosotros. Un estado de ánimo negativo se deriva de un «locus de control externo», cuyo resultado es el convencimiento de que estamos a

merced de fuerzas externas —tales como la suerte, el destino o la manipulación por parte de otros— en las que no podemos influir de ninguna manera, y que nuestras aptitudes (o más bien la falta de ellas) son innatas, lo cual significa que nuestra capacidad para aprender habilidades nuevas es limitada.

Esto no sólo propone un vínculo importante entre la baja opinión de nosotros mismos y el miedo al fracaso, sino que además nos lleva directamente de vuelta a una capacidad de evaluación reducida. Quienes están muy motivados para triunfar no hacen caso del ruido que los rodea y favorecen su propia seguridad y razonamiento internos, incluso cuando evalúan sus fracasos, que suponen superables con un nuevo aprendizaje y una concentración más profunda. Por el contrario, los que tienen mucho miedo al fracaso dan por sentado que los fracasos o reveses son insuperables porque sus (supuestamente bajos) niveles de aptitud son algo fijo.

Y esa baja opinión de sí mismos significa que están sujetos a cualquier influencia o señal —buena o, más probablemente, mala— del exterior. Amigos, familia, compañeros, maestros, rivales, extraños, gurús, incluso celebridades o personajes de ficción, todos ofrecen una información al parecer más creíble sobre sus circunstancias y aptitudes particulares y detalladas que la que ellos pueden calibrar por sí mismos, haciéndolos así vulnerables a las grandes promesas de la literatura de autoayuda con su «puedes hacerlo» (además de volverlos dependientes de conceptos como la suerte, el destino o la astrología).

Así pues, una mala opinión de nosotros mismos nos lleva a unas malas evaluaciones (basadas en nuestros miedos), que conduce a malas reacciones (también basadas en nuestros miedos); un horrible vórtice de fracaso que es como un círculo vicioso. ¿Te hace pensar en ti mismo? A mí, sí. Maldita sea esa duda interna que hace que cualquier paso positivo parezca insostenible (que sea sólo una suerte temporal), mientras que cualquier suceso negativo confirma mi propio espanto interior. Maldita sea esa mala opinión de mí mismo que hace que esté dispuesto a escuchar cualquier consejo, por inapropiado que sea —de quienquiera que sea— mientras socava mi resolución interna ya de por sí frágil. Y maldito sea el miedo al fracaso que destruyó mi potencial académico de niño y, de adulto, mis opciones profesionales a favor de las opciones fáciles o los sueños ridículos.

¿Qué te detiene? *Quizás evites tareas estimulantes pero alcanzables, a causa de tu miedo a la humillación pública, mientras que no tienes ningún problema en intentar tareas casi imposibles porque el fracaso será juzgado de manera benevolente (y puede que enmascaren tu evitación de tareas alcanzables). Por desgracia para los que temen fracasar, su vida profesional y sus opciones vitales pueden seguir la misma dinámica.*

Miedos irracionales y respuestas externas

En su libro *Emotional Intelligence* [*Inteligencia emocional*] (1994), que ha hecho época, Daniel Goleman describe el efecto instantáneo que varios incidentes emocionales tienen en el cuerpo. Por ejemplo, la ira hace que la sangre se precipite a las manos, listas para la acción, mientras que el ritmo cardíaco se acelera y se produce un aumento de adrenalina. Con el miedo, la sangre se acumula en los músculos esqueléticos, como las piernas, la cara empalidece y el cuerpo se paraliza momentáneamente mientras decide si ocultarse puede ser una opción mejor que huir o pelear. Mientras, una oleada de hormonas pone al cuerpo en alerta general, haciendo que estemos tensos y seamos incapaces de concentrarnos en nada que no sea la amenaza inmediata.

Una respuesta así ofrece unas ventajas obvias a corto plazo, en especial si de verdad estamos amenazados. No obstante, como dice Goleman, alguien que experimente estas reacciones físicas ante un estado emocional durante un cierto tiempo es como un «coche atascado perpetuamente en una marcha alta», con el daño físico que esto comporta.

Sin embargo, es la reacción cerebral lo que causa un daño más permanente. Estos momentos tan dramáticos hacen que la amígdala —que Goleman describe como el agrupamiento clave de componentes del sistema límbico que se ocupa de emociones como la ansiedad, la angustia y el miedo — envía una señal a otras regiones del cerebro para que refuercen su recuerdo del incidente. Esto crea una huella mayor en la memoria, la cual genera un nuevo «punto de ajuste» que puede causar un reajuste permanente de las respuestas por defecto (es decir, instantáneas) del cerebro a situaciones incluso tangencialmente similares, haciendo que reaccionemos con miedo, quizá sin darnos cuenta ni siquiera del porqué.

«Parece que esos recuerdos traumáticos permanecen como partes integrantes de la función cerebral porque interfieren en el aprendizaje posterior, específicamente en volver a aprender una reacción más normal a

esos sucesos traumatizantes», dice Goleman.

Esto no se diferencia de casos de trastorno por estrés postraumático (TEPT). Al igual que sucede con las ratas de Miller, tanto la memoria como la capacidad de aprender han fracasado, un proceso que los psicólogos llaman «condicionamiento del miedo», en el cual algo que no es amenazador es tratado como si lo fuera sencillamente porque se asocia de manera inmediata al acontecimiento traumático del pasado que creó el ajuste predeterminado de miedo en el cerebro.

Igualmente importante es que la respuesta de miedo llega vía un «secuestro neuronal», una explosión emocional en la cual el sistema límbico proclama una emergencia, «reclutando al resto del cerebro para llevar a cabo su apremiante tarea», dice Goleman. Este secuestro, que es instantáneo y llega en una oleada emocional, invalida lo que Goleman llama el «cerebro pensante», y lleva a unas respuestas emocionales instantáneas basadas en el miedo, con independencia de cuál sea la realidad. Es un «miedo irracional».

Trastorno de estrés postraumático

No tengo ninguna duda de que esto es lo que les sucede a quienes tienen mucho miedo al fracaso. Los traumas pasados han grabado el miedo en nosotros, generando nuestra propia versión de TEPT que conduce al condicionamiento del miedo y a respuestas de miedo cuando se activa el recuerdo. En su trabajo *The Science of Emotion - Understanding PTSD* [La ciencia de la emoción. Cómo entender el TEPT], Dennis Charney, de la Universidad de Yale, afirma que hay estudios que demuestran que esos traumas se pueden producir a una edad muy temprana o incluso en el útero (quizás transmitidos por la madre), de forma que es posible que ni siquiera seamos conscientes de los sucesos que disparan nuestra propia versión de TEPT.

Y, algo crucial para los que tienen miedo a fracasar, en este caso el trauma puede significar incidentes de humillación pública o episodios en que participan padres, hermanos, maestros o compañeros degradantes. Estos traumas, aunque suaves en comparación con casos graves de TEPT, pueden generar igualmente un condicionamiento del miedo que induce al miedo

irracional cuando se los incita. Según los estudios acerca del TEPT, incluso una exposición breve o débil al estrés traumático —en especial cuando se es joven— puede dañar de forma permanente el hipocampo (una parte del cerebro clave para la formación de los recuerdos), deteniendo el crecimiento normal de nuevas células. Esto significa que *siempre* evaluaremos la información a través de este ajuste predeterminado, haciendo que esos miedos irracionales —y la respuesta de miedo asociada— sean inevitables.

Nuestras hormonas, por su parte, sólo aumentan los problemas. Las situaciones amenazadoras u otros traumas que inducen miedo hacen que secretemos la hormona cortisol, cuya producción está muy influida por nuestra temprana crianza.

«En personas normales, los niveles [de cortisol] suben y bajan según lo que sucede en un momento dado —dice Oliver James, en su influyente libro sobre la supervivencia de la familia, publicado el año 2002, *They F*** You Up* [*Te joden vivo*]—, pero si vivimos en una familia muy estresante durante los primeros seis años, más o menos, de nuestra vida (o sufrimos otro tipo de estrés), esto actúa como un termostato, fijando nuestro cortisol en un nivel demasiado alto o demasiado bajo en la edad adulta.»

James afirma que los adultos que sufrieron experiencias traumáticas en la infancia experimentan daños en su sistema regulatorio del cortisol, con el resultado de que, o bien se cierre, lo cual puede llevar a una empatía baja o a la crueldad, o bien se atasque en una alerta permanente, lo cual puede conducir al estrés, la ira, la ansiedad y la depresión.

Así pues, ¿se nos puede reprogramar para reprimir los secuestros neuronales (o miedos irracionales) de Goleman o para normalizar el termostato del cortisol de James? El miedo puede decrecer con el tiempo mediante un reaprendizaje natural y espontáneo, dice Goleman (citando a Charney). Por ejemplo, un niño que antes se asustaba de un perro, puede perder el miedo a esa raza mediante un contacto positivo intenso con un perro parecido más adelante en la vida. Sin embargo, en muchos casos, la desconfianza no desaparece nunca por completo. El TEPT puede hacer que *nunca* se produzca ese reaprendizaje espontáneo.

Tan profundo puede ser el efecto del trauma que esos secuestros neuronales crean una respuesta de miedo siempre que se activa el recuerdo. De hecho, cada recordatorio puede aumentar el trauma, convirtiendo los

temores de la infancia basados en sucesos traumáticos de los primeros años de la vida en grandes fobias paralizadoras en la vida adulta. En la mayoría de casos, el cerebro nunca reaprende de forma natural una reacción más ligera, lo cual significa que el proceso de aprendizaje se ve afectado, y la respuesta de miedo sólo se puede desviar mediante una intensa concentración y un reaprendizaje activo durante muchos años.

Daniel Goleman y un cociente emocional (CE) alto

Sin duda, al leer la descripción que Goleman, James y otros autores hacen de los traumas de la infancia y su efecto en las emociones, me convencí de que — quizá debido a unos sucesos traumáticos en la infancia— los que tienen miedo a fracasar muestran unas respuestas emocionales dañadas que no experimentan los que tienen una motivación alta para el éxito. Además, estas respuestas llevan a evaluaciones falsas que, a su vez, conducen a unas respuestas externas basadas en el miedo, las cuales llevan a un círculo vicioso de resultados negativos.

En cambio, los que tienen una motivación alta para el éxito están libres de esas respuestas negativas. De hecho, tienen claramente lo que Goleman llama un alto CE (es decir, un cociente emocional alto, en comparación con el «cociente intelectual» o CI). Y esa competencia emocional, según Goleman, domina nuestro potencial para el éxito en la vida (según infiere, hasta un 80 por ciento), creando un abismo enorme entre el potencial de logro de los que tienen un CE alto y los que lo tienen bajo.

Entre las «aptitudes» de los primeros está la capacidad de ponerse en marcha por sí mismos, de captar las conductas basadas en la personalidad y de llevarse bien con los demás. Otros rasgos innatos positivos de los que tienen un CE alto son el interés por los demás, el conocimiento de sí mismos, la capacidad para manejar las emociones, la destreza social, el entusiasmo y el compromiso.

Por supuesto, esto se parece a una lista de todo lo que no son los que tienen mucho miedo al fracaso. Yo fracasé en la mayoría de esos aspectos e, incluso

en los que no fallaba —como el entusiasmo—, podría juzgarse que eran sólo una especie de máscara para ocultar unas profundas inseguridades.

Los que tienen mucho miedo al fracaso son capaces de inteligencia emocional

La inteligencia emocional (o CE alto) es, por lo tanto, vital si queremos avanzar hacia la motivación para el éxito. Los que tienen un miedo a fracasar necesitan desarrollar sus aptitudes en todos los ámbitos que acabamos de mencionar, lo cual parece sobrecogedor, aunque no es ni mucho menos imposible. Podemos tener mucho miedo a fracasar, con todo el bagaje que resulta de ello, pero *somos* capaces de desarrollar la inteligencia emocional, por muy innatos que sean nuestros miedos e inseguridades. Sencillamente, necesitamos aprender. Desglosados en sus partes constituyentes, cada uno de los rasgos de Goleman es una meta alcanzable para los que tienen miedo a fracasar:

- *Aptitud para ponerse en marcha por sí mismo.* Esta puesta en marcha es poco más que tener una dirección (véase Segunda parte), saber cómo dar ese primer paso (véase Tercera parte) y cómo seguir adelante pese a los reveses. Los que tienen miedo a fracasar necesitan ayuda en esto, pero la ayuda está a mano.
- *Comprender las conductas basadas en la personalidad.* La buena capacidad para juzgar a las personas viene de ser conscientes de nuestras propias emociones y de los objetivos, propios y de los demás (véase Cuarta parte). También procede de estar muy orientados a los objetivos y de contar con la madurez emocional necesaria para buscar resultados donde todos ganen. Ciertamente, si alcanzamos nuestros objetivos, podemos ayudar a otros a alcanzar los suyos, y las exigencias disminuyen (aunque, como veremos, un progreso sostenible puede exigir cambiar el orden en que esto se logra).
- *Llevarnos bien con los demás.* Muchos de los que temen fracasar tienen poca habilidad en el trato con los demás, pero si eliminamos la clásica

frustración que sufren los que temen fracasar, nuestra valoración de los otros debería mejorar haciendo que nuestra relación con ellos fuera mucho más fácil (véase Cuarta parte).

- *Interesarnos por los demás.* Lo dicho. Los que tienen una motivación alta para triunfar pueden permitirse ser más caritativos, creemos, pero también podemos serlos nosotros cuando hayamos definido unos objetivos sólidos, centrados en los principios, y estemos progresando.
- *Conocimiento de nosotros mismos.* Lo vamos adquiriendo rápidamente, por fortuna.
- *Capacidad para manejar las emociones.* Si somos conscientes de que esos miedos irracionales se basan en evaluaciones defectuosas y supuestos incorrectos, podemos aprender a crear segundas respuestas mejores, apoyadas en evaluaciones más positivas, esperemos que más cercanas en el tiempo a los momentos reales de miedo irracional. El mono no desaparecerá, pero podemos invalidar el posible daño que causa.
- *Habilidad social.* Es otro don innato de los que tienen una motivación alta para triunfar que nosotros podemos aprender. No hay ninguna destreza social que esté fuera del alcance de los que tienen miedo al fracaso, una vez que tengamos conciencia de nosotros mismos, estemos orientados a los objetivos y hayamos aprendido algunas tácticas y hábitos para la motivación, la realización de tareas y el trato con las personas.
- *Entusiasmo y compromiso.* Ya no son una máscara si estamos siguiendo el camino acertado y haciendo buenos progresos hacia las metas acertadas.

Cómo controlar nuestras respuestas externas

No obstante, en esta etapa, nuestra preocupación número uno es controlar nuestras respuestas externas a esos miedos irracionales; en otras palabras, atacar los síntomas de nuestro miedo al fracaso. Tanto si se trata de ira, frustración, ansiedad o depresión, son de las respuestas externas que generan en gran medida el círculo vicioso de malos resultados de los que tienen miedo

a fracasar.

Así que, si podemos comprender lo que sentimos y por qué, quizá podamos iniciar el proceso de crear segundas respuestas mejores y, en consecuencia, empezar a socavar ese círculo de cambios conductuales. Es improbable que sea fácil, y nada de lo que sigue está escrito a la ligera; sin embargo, la conciencia de uno mismo puede ayudar a poner en marcha el proceso de darle a nuestras ideas un rumbo más positivo, que esperamos que —con el tiempo y después de muchos pequeños pasos de autoconfirmación— cambie esas respuestas externas, o por lo menos reduzca su impacto.

Quizá la respuesta más fácil de comprender sea la más extrema: la ira. La ira es la hermana fea del miedo, así que mientras el miedo sigue siendo la Cenicienta oculta, su ruidosa hermana se exhibe arrogante y muy amenazadora. Entre las emociones, la ira es, de lejos, la más visible, así como la más destructiva, porque perdemos no sólo el control de nuestros sentimientos, sino también de nuestras emociones; llegando a destruir, a veces en pocos segundos, una actividad sólida, constructiva y duradera.

«Ninguna otra emoción —ni la ansiedad ni la depresión, ni siquiera el amor— elimina nuestro control tan completamente», escriben Carl Semmelroth, profesional de la salud, y Donald E. P. Smith, psicólogo, en *The Anger Habit* (2000) [El hábito de la ira].

Y la ira va mucho más allá de la pura cólera. Como observan Semmelroth y Smith, los pensamientos críticos, las fantasías de venganza y las interpretaciones paranoicas de la conducta de los demás pueden ofrecer el contexto para la ira, tanto si estallamos como si mostramos irritación o nos reconcomemos por dentro.

La ira como ocultación y control

Un camino para superar la ira es comprender su propósito. Con frecuencia, es un acto de ocultación, una manera de esconder nuestros sentimientos internos de culpa, confusión, dolor o —muy probablemente— miedo.

Como Carol D. Jones, consejera familiar estadounidense, escribe en *Overcoming Anger* [Cómo vencer la ira], su libro de 2004: «Es mucho más fácil decirte que estás hecho una furia [e.d., lleno de ira] que decir que estás

triste, confuso, herido o asustado».

Es un reconocimiento muy potente, que es probable que sintonice con muchos que tienen mucho miedo al fracaso. No es ira, estúpido, es miedo.

Y el hecho de que la ira sea, sobre todo, una manifestación externa es clave para entender su otro propósito fundamental. Según *The Anger Habit*, la ira es, con frecuencia, un intento por controlar a los demás. La persona iracunda percibe que está en un combate para hacerse con el poder y que está perdiendo (de ahí el miedo). Las cosas no encajan como había esperado; por ello trata de cambiar la situación por medio de la coerción.

«La ira nos dice que nos estamos preparando para forzar a otros, o a nosotros mismos, a cumplir con las expectativas», concluye.

Tanto *The Anger Habit* como *Overcoming Anger* se centran en la consciencia y aceptación en tanto que ingredientes clave para superar la ira. Las personas furiosas deben aceptar que la causa principal de su ira no es la conducta del otro, sino su propio convencimiento fundamental y sus sentimientos internos de miedo e ineptitud.

Por otro lado, Anthony Robbins, padrino de los gurús motivacionales, es un poco más tolerante con la ira. En *Awaken the Giant Within* (1992) [*Controle su destino: despertando al gigante que lleva dentro*], ve en la ira, como en otras emociones, una «señal para la acción». Según afirma, la ira puede ser positiva, si «convertimos esa intensidad emocional en entusiasmo y pasión dirigidos». Muchas personas iracundas se sienten encerradas en un ciclo de miedo y frustración, donde la ira demuestra su claro deseo de abrir la jaula y ponerse en marcha en una dirección más gratificante. La motivación está ahí, pero sacudir la jaula no nos ayudará a ponernos en marcha. Tenemos que encontrar la llave. Y esto exige planificación (véase Segunda parte).

Irritación y ansiedad

Por supuesto, esto nos conduce limpiamente a la irritación, la hermana pequeña de la ira. Anthony Robbins tiene también mucho que decir de la irritación. La ve como una apasionante señal para actuar porque, en realidad, su origen es que en nuestro interior estamos convencidos de que podríamos y deberíamos estar en un sitio mejor. Nos dice que la solución está a nuestro

alcance, pero que tenemos que cambiar nuestra manera de abordarla. En este sentido, la irritación es muy diferente de la decepción, que es un sentimiento más definitivo —de aceptación negativa— de que nos han derrotado y nunca alcanzaremos lo que buscamos.

Por otro lado, la ansiedad es más difícil de descartar; de hecho es un síntoma de TEPT; una reacción a largo plazo a la continuada puesta en marcha de una respuesta de miedo. Como hemos visto, ese desencadenamiento nos lleva a evitar situaciones en las cuales podríamos ser provocados, siendo la ansiedad la respuesta incluso a la mera posibilidad de esas situaciones. Con todo, según dice Glen R. Schiraldi en *The Post—Traumatic Stress Disorder Sourcebook* (2000) [Manual del Trastorno por Estrés Postraumático], las personas ansiosas pueden acabar condicionadas para llegar a temer aun las tácticas o distracciones que usan para evitar la respuesta de miedo.

Por ejemplo, el niño asustado por el perro de que hablábamos antes puede llegar a sentirse ansioso incluso ante la posibilidad de entrar en contacto con un perro parecido —quizás en un parque o en un sendero—, y es posible que cambie de ruta para ir a la escuela por esta razón. Incluso la nueva ruta puede llegar a provocarle ansiedad debido a su asociación con el trauma anterior. Y no es necesario dar un gran salto para aplicar esa conducta derivada de la ansiedad a las tácticas de evitación de los niños con miedo al fracaso, que describe Atkinson.

Darle la vuelta a este ciclo de miedo y preocupación no es una hazaña menor, y suele exigir ayuda profesional. Pero, como afirma Schiraldi, podemos aprender a enfrentarnos a nuestras ansiedades aceptando nuestra dolencia y, por medio de la terapia, erigiendo «límites» protectores así como evitando «conductas retraumatizantes» (como el consumo de alcohol).

También podemos dar pequeños pasos hacia un futuro menos lleno de ansiedad, quizás aprendiendo, con el tiempo, a redefinir nuestras preocupaciones, centrándonos en lo positivo, no tratando de enmendar agravios pasados (las fantasías de venganza alimentan en lugar de reducir la ansiedad) y aplicando evaluaciones objetivas a cualquier situación inductora de ansiedad (esperemos que más cercana en el tiempo a la propia situación), todo ello tal como recomienda Dale Carnegie, uno de los autores más famosos sobre autoperfeccionamiento del siglo xx en *How to Stop Worrying*

and Start Living (1948) [*Cómo suprimir las preocupaciones y disfrutar de la vida*].

La depresión es una ladrona

Así llegamos a la depresión: «La depresión es una ladrona que roba a la gente; les roba la energía, la vitalidad, la autoestima, y cualquier placer que pudieran haber disfrutado anteriormente», escribe el psicólogo irlandés Tony Bates, en *Understanding and Overcoming Depression* (2001) [Comprender y superar la depresión].

La depresión se tipifica por la constante tristeza, la ausencia de energía, los problemas para concentrarse o recordar, la pérdida de interés en actividades que una vez disfrutamos, y las dificultades para dormir y comer. En muchos sentidos, es la otra cara de la ira: una respuesta emocional basada en sentimientos de derrota y retraimiento, que hacen que, en comparación, la ira parezca una respuesta positiva de lucha.

Sin embargo, las recomendaciones de Bates para tratar la depresión sintonizan con nuestro programa para ayudar a los que temen fracasar. La consciencia de las causas fundamentales —como experiencias negativas en la infancia, unos padres duros, degradantes o controladores, u otras semillas de una baja autoestima— es un paso importante, así como el conocimiento de unos patrones de pensamiento destructivos que entran en una espiral de depresión. Bates afirma que podemos atacarlos con unos esfuerzos deliberados para redefinir más positivamente nuestras ideas y tomando pequeñas medidas prácticas que despejen lentamente las nubes.

«Recuperarse de la depresión es un viaje más que un destino», dice Bates, reflejando los sentimientos de este libro tanto en el miedo al fracaso como en la baja autoestima.

Sin embargo, Robbins es más directo al hablar de la depresión, y hace responsable de su situación a la persona deprimida.

«Para estar deprimido —dice en su riquísima obra *Unlimited Power* (1987) [*Poder sin límites*]—, tienes que ver tu vida de una manera específica.»

Según afirma, hacerlo exige un esfuerzo respecto a lo que nos decimos y en qué tono. También respecto a nuestra manera de estar y de respirar. Y

respecto a jugar con nuestros niveles de azúcar en la sangre mediante una mala dieta y un excesivo consumo de alcohol.

«Sin embargo, algunas personas han creado este estado con tanta frecuencia que es fácil de producir», dice Robinson, señalando que, en muchos casos, puede dar la impresión de ser el más cómodo en que estar, a lo cual ayudan beneficios secundarios como la compasión de otros y la indulgencia de los iguales. Pero tuvimos que esforzarnos para situarnos en un lugar tan malo; del mismo modo podemos y debemos esforzarnos para salir de él.

Cómo asumir la responsabilidad

Lejos de ser cruel, el planteamiento de duro amor de Robbins da con una importante idea para cualquiera que, aunque teme fracasar, tiene esperanzas de desarrollar la motivación para el éxito. Es preciso que nos responsabilicemos de nuestras ideas y actos, así como de nuestras respuestas externas y emocionales, sin importar cómo se manifiesten. Es un tema que está presente en todo el universo motivacional y algo que *debemos* comprender, no sólo porque cualquier forma de progreso es imposible si continuamos culpando a otros (padres, hermanos, compañeros, maestros) de quiénes somos y cómo reaccionamos.

Con independencia de cuál sea nuestra historia personal, nadie más es responsable de *nuestros* actos y de *nuestra* conducta, ni siquiera de *nuestros* pensamientos, evaluaciones y respuestas internos. Lo somos *nosotros*. Culpar a otros no es más que una excusa para la inacción. En cambio, asumir la responsabilidad es el camino más rápido para convertir esos sentimientos de miedo, frustración, ira o depresión en respuestas mejores.

En *The Seven Habits of Highly Effective People* (1989) [*Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*], Stephen Covey deja claro que cualquiera que busque el autoperfeccionamiento necesita asumir la total responsabilidad de sus respuestas en cualquier situación. En, probablemente, la afirmación más importante de la obra de autoayuda más *influyente* en este campo, Covey escribe: «No es lo que nos sucede lo que cuenta, sino cómo respondemos».

Sus palabras literales son: «Entre el estímulo y la respuesta, el hombre es

libre para elegir», pero es un concepto tan vital que me ha parecido importante ponerlo en un lenguaje que nos ayudara a recordarlo. (Covey también escribió: «Al elegir nuestra respuesta a las circunstancias, afectamos poderosamente a nuestras circunstancias», lo cual es igualmente digno de recordarse.)

En otras palabras, quizá no seamos responsables de las fuerzas externas que interfieren en nuestra vida —o, incluso, de lo que generó nuestra concepción de nosotros mismos en la infancia—, pero como adultos, somos responsables al cien por cien de nuestra evaluación de esas fuerzas, así como del efecto que permitimos que tengan en nosotros y, lo más importante, de nuestras reacciones.

La respuesta no es negar la responsabilidad (o «capacidad de respuesta» como Covey prefiere expresarlo) culpando a otros y a las circunstancias. La respuesta es abrazarla. Asumir la responsabilidad de nuestros fracasos pasados y de nuestros apuros actuales —incluso de nuestros sentimientos— es un concepto fabulosamente liberador. Imagina si fueras totalmente responsable del lugar dónde estás hoy, incluso respecto a cómo te sientes en tu interior. Por terrible que pueda parecer —por incómodo que resulte—, también te ofrece un poder maravilloso. Significa que eres totalmente responsable de tu futuro. Está en *tus* manos.

Concentración en el presente y el futuro

Asumir la responsabilidad es un paso de gigante hacia la motivación para el éxito, recuperando el «locus de control» de Weiner, aunque la visión actual de uno mismo sea negativa. (Covey destaca también que quizá tengamos que aceptar un punto de partida valorado negativamente.) Otro paso es reconocer algo igualmente importante: que todo lo sucedido hasta el momento en que leemos esta frase está en el pasado. Y que *no podemos cambiar el pasado*.

«Pon el pasado en el pasado y céntrate en el presente», dijo Dale Carnegie (1948). Textualmente, escribió: «Cerrad los ayeres que han alumbrado la marcha de los necios hacia la polvorienta muerte», pero una prosa así puede desalentar al lector moderno.

Carnegie culpaba al pasado —y a obsesionarse con los errores del pasado—

como una de las causas principales de preocupación en la gente. También es la razón fundamental de que ese mono tenga siempre la última palabra, citando los fracasos pasados como pruebas de que el futuro no será diferente.

Sin embargo, el mono miente, porque no puede saberlo de ninguna manera. Del mismo modo que no se puede cambiar el pasado, tampoco se puede conocer el futuro. Así pues, podemos elegir acercarnos al futuro con miedo —haciendo caso del mono—, o podemos decidir que el pasado sólo participa como herramienta de aprendizaje para el presente y el futuro.

Y al responsabilizarnos, en primer lugar, de nuestros actos y emociones, y aceptar, a continuación, que no podemos cambiar nada del pasado, hemos tomado el control de nuestro presente, lo cual es una idea muy liberadora.

¿Qué te detiene? «El condicionamiento del miedo» pone en marcha «secuestros emocionales» que generan reacciones de miedo. Ese condicionamiento puede haberse desarrollado a partir de traumas de la infancia. Para progresar, debemos aceptarlo y asumir la total responsabilidad de nuestras respuestas cuando se desencadenan.

El fracaso como experiencia positiva

¿Puede el fracaso ser algo positivo? Por supuesto, si es así como decidimos verlo. Si lo vemos como un hito o lección en el camino al éxito, eso es lo que será. Si, por el contrario, lo vemos como una condena total y definitiva de nuestro carácter, ese será, por supuesto, el resultado casi sin ninguna duda.

Mi «carrera» como escritor es un ejemplo claro respecto a la naturaleza de autocumplimiento de nuestra visión del fracaso. Después de pasar los últimos 18 meses de mi empleo en la banca «yendo y viniendo» de Greenwich, Connecticut, utilicé el viaje para escribir sobre mis experiencias como británico soltero que vivía en Nueva York. Lo pasaba a máquina por la noche, y no tardé en tener unas 60.000 palabras [unas 200 páginas] y empezar a buscar un agente literario. Por una especie de milagro (en realidad, una buena investigación y un decidido uso de influencias) aterricé en una de las agencias literarias más respetadas en el sector, que me consiguió un acuerdo de publicación con una de las editoriales más grandes y respetadas del Reino Unido.

Había metido la anilla en la lejana estaca y daba saltos en mi piso del West Side como si fuera un hombre cuya vida ha cambiado para siempre. Iba a empezar una carrera en la que recorrería el mundo como escritor humorístico. Y, aunque desde esta distancia, una reacción así parece un poco tonta, no era la única víctima de la broma. Tanto mi agente como la editorial decían que el libro se vendía bien, aunque yo estaba decepcionado porque no se vendían cientos de miles de ejemplares. De hecho, esa fue una razón clave de mi fracaso respecto a mi carrera como escritor: no entendía nada del mundo de la edición de libros, así que no tenía manera de calibrar mis expectativas.

El fracaso es una cuestión de interpretación

En última instancia, fracasé como escritor porque así es como decidí interpretarlo. Según todos los baremos, que una editorial importante publicara mi primer libro autobiográfico, cuando tenía poco más de 30 años, era un sólido primer paso como autor. Ciertamente, la editorial no había vendido tanto como yo esperaba, pero yo podía aprender algunas lecciones respecto a la comercialización de un libro así y asegurarme de que el editor entra plenamente en el juego respecto a la distribución; es más, respecto a afirmar que las expectativas del autor en cuanto a las ventas son realistas.

Pero yo descarté todo esto para favorecer la idea de que era un fracaso total, porque no había conseguido «romper» y convertirme en un superventas de la noche a la mañana. Como no me ofrecían la fama, opté por la interpretación del mono, según la cual el fracaso en salir en los titulares era la confirmación definitiva de que yo era un desastre innato. En cuanto a las lecciones, ¿qué sentido tenían? Nunca se pondrían en práctica porque yo había fastidiado mi *única* oportunidad de conseguirlo.

Y esos sentimientos cambiaron mi conducta —volviéndome incapaz de ser lógico cuando trataba, primero con el editor y, luego, con el agente—, a lo cual no ayudó una inevitable dosis del bloqueo del escritor para un segundo libro (inevitable porque la confianza con que había escrito el primero se había evaporado). Antes de mucho me habían expulsado, por completo, del club de los autores.

Por supuesto, ahora comprendo que mi conducta fue la de alguien con un clásico miedo a fracasar. Alguien con una alta motivación para el éxito se habría tomado el tiempo de consolidar lo conseguido controlando el mercado, cultivando a las personas adecuadas e investigando a fondo para su siguiente tema. No era más que un libro debutante, cuyo contenido debía reflejar mis valores para una carrera futura como escritor (no los valores del editor, que quizá tuviera una idea muy diferente del posible público del libro). ¿Y si no lograba aparecer en las listas de éxitos de ventas? Bueno, era mucho pedir para un primer libro, y ahora cuento con unas lecciones que me harán subir más arriba la próxima vez.

No obstante, los que tienen mucho miedo al fracaso reaccionan con desconcierto ante la perspectiva del éxito y desarrollan, de inmediato, una

conducta inapropiada y debilitadora mientras que, de hecho, pierden el control del proyecto y, por ello, la dirección en que los llevará. Y, claro, en el momento mismo en que los resultados no consiguen estar a la altura de nuestras expectativas, probablemente poco realistas, nos hundimos, condenándonos como estúpidos por haber llegado a pensar que podíamos apuntar tan alto. Concluimos que somos basura, y estamos condenados para siempre a nuestra baja posición, sin comprender que hemos elegido esta respuesta de entre las conclusiones que se nos ofrecían, algunas de las cuales estaban lejos de ser condenatorias.

El vínculo con una baja autoestima

Aunque la interpretación anterior del fracaso es, como hemos dicho, la clásica opinión de alguien con mucho miedo al fracaso, también revela otro rasgo de personalidad que no podemos ignorar cuando tratamos del miedo al fracaso: la baja autoestima. Ciertamente, el miedo al fracaso y la baja autoestima son aflicciones diferentes: el primero socava nuestros actos (cambiando nuestra conducta), mientras que la segunda distorsiona nuestras opiniones (generando evaluaciones negativas). Pero, al igual que el miedo al fracaso, la baja autoestima es una afección que se alimenta a sí misma, llevándonos a evaluar el mundo de tal manera que alienta su confirmación externa (que dice que fracasaremos o que no valemos nada).

Y aunque no todos los que temen fracasar tienen una autoestima baja (o al contrario), los dos aspectos están inextricable y obviamente ligados. Son compañeros de viaje —afecciones que se alimentan mutuamente tanto como se alimentan de su anfitrión—, lo cual significa que, para los que tienen mucho miedo al fracaso, cualquier programa de progreso que haga caso omiso de la baja autoestima deja un enorme e infranqueable agujero en el camino.

Al igual que sucede con el miedo, el sentimiento de baja autoestima surge de nuestras experiencias de niños, pero se ve reforzado por lo que nos dicen y experimentamos, y por cómo interpretamos esa información cuando llegamos a la edad adulta. Ese conjunto de respuestas —así como los incondicionales amor y aceptación (o lo contrario) de padres, maestros,

hermanos y compañeros— forma nuestras creencias, percepciones, conclusiones y predicciones internas de por vida.

Desde luego, esa fe en nosotros mismos puede ser una distorsión. Según dice John Caunt, en *Boost Your Self-Esteem* [*Eleve su autoestima*], su práctico libro de 2003, nadie es un observador imparcial de sí mismo. Las falsas imágenes, omisiones y exageraciones pueden distorsionar lo que creemos de nosotros mismos, con el resultado de una baja autoestima, cuando la misma información presentada de otra manera podría haber generado unas conclusiones totalmente diferentes. De hecho, muchas de las personas que disfrutan de un gran éxito padecen de baja autoestima y descartan sus logros como carentes de valor, al tiempo que ignoran el hecho de que quienes los observan pueden sentir una enorme admiración por esos mismos logros.

«No hay un vínculo automático entre nuestra competencia y el nivel de nuestra autoestima», afirma Caunt.

Nuestra vida está moldeada no por los acontecimientos, dice Caunt, sino por nuestra reacción ante ellos (lo cual recuerda a Covey), «y la manera en que respondamos estará dictada, en gran medida, por lo que creamos de nosotros mismos».

Pero Caunt está convencido de que *podemos* cambiar lo que creemos. Hemos creado un conjunto de convicciones y les hemos dado importancia; por lo tanto, podemos volver a hacer lo mismo. Podemos crear nuestra propia realidad. Incluso podemos manipular nuestros pensamientos, declara Caunt. Hasta este momento de nuestra vida los hemos manipulado negativamente para generar una baja autoestima; entonces ¿por qué no manipularlos con un propósito más positivo?

Cómo redefinir el fracaso

Sin embargo, en mi opinión, esto es más fácil de decir que de hacer. Unos ajustes programados o predeterminados hacen que cualquier nuevo pensamiento o creencia que impongamos nos dé la impresión de que va a contracorriente, lo cual tendrá como resultado que juzguemos los reveses o fracasos como confirmaciones de que las configuraciones originales eran las correctas. El mono no cambiará fácilmente, me temo.

Pero quizá me estoy tomando a Caunt demasiado literalmente. ¿Y si tratáramos de redefinir las influencias negativas, no para cambiar nuestro convencimiento interno ni los ajustes predeterminados, sino para suavizar, o incluso alterar, su impacto? Veremos la redefinición de los supuestos negativos que subyacen a una baja autoestima en la Cuarta parte, pero ¿qué hay del fracaso? ¿Podemos redefinir nuestro concepto del fracaso, quizás incluso pensando en el fracaso como algo que abrazar en tanto que parte necesaria del viaje? ¿Cambiaría eso nuestra manera de verlo, quizás ayudándonos incluso a reducir el miedo que despierta en nosotros? ¿Quizás incluso ayudándome a ver el hundimiento de mi carrera como escritor bajo una luz mejor?

Quizá. Como hemos visto, los que están paralizados por el miedo hacen lo imposible por evitar la humillación pública, huyendo de tareas o profesiones que puedan significar el contacto con las consecuencias del fracaso. Pero, como dice Alain De Botton, en *Status Anxiety* [*Ansiedad por el estatus*], el miedo al fracaso no sería tan grande si no lo consideráramos tan severamente. El mundo no siente ninguna simpatía por el fracaso, y se refiere a los que fracasan como «perdedores»; una palabra que, según De Botton, «da a entender, cruelmente, que alguien ha perdido y que, además, ha perdido todo derecho a la compasión por haberlo hecho».

Cómo despersonalizar el fracaso

Es duro, pero ¿es verdad? A un nivel primario, por supuesto que sí. Todos tenemos que mantener en secreto nuestra alegría interna por las desgracias de un amigo. Y en el caso de nuestros enemigos y rivales, ni nos molestamos en ocultarla. ¿Cuántas cenas han estado dominadas por el alegre intercambio de cotilleos negativos sobre un conocido mutuo?

Esa *schadenfreude* [alegría por el mal ajeno] es una conducta competitiva clásica que cualquier primatólogo (los que estudian a los primates) comprendería. Aunque esto podría indicar que nuestros amigos no lo son de verdad, es más probable que señale que vemos el fracaso demasiado personalmente. Si cambiamos el fracaso personal por el de una empresa u organización, las actitudes cambian considerablemente. Esto es así porque las

empresas no son personas. Son un agrupamiento de personas y máquinas, unidas para un objetivo común y, con frecuencia, muy especializado.

En otras palabras, son un proyecto. Y el fracaso de un proyecto puede mellar la reputación, e incluso la autoestima, de los involucrados. Pero no es, en modo alguno, una condena definitiva y fatal de las personas, sino sólo del proyecto en sí mismo. Las personas involucradas empiezan de nuevo, un poco magulladas, un poco más sabias, pero ciertamente no son condenadas para siempre.

Si pudiéramos ver el fracaso individual de esta manera, quizá podríamos reducir su aplastante enormidad y su carácter irrevocable. Aunque no eliminemos el dolor, seguramente podemos disminuir el grado en que un revés o una serie de reveses confirman nuestra mala opinión de nosotros mismos. La mayoría de los que tienen miedo al fracaso consideran cualquier fracaso como algo absoluto, como una confirmación, personal e irreversible, de su falta de aptitud. Pero si pudiéramos entenderlo como un proyecto, como un resultado aislado, podríamos ver más allá del dolor o, por lo menos, lograr que no nos haga descarrilar.

Por ejemplo, la pérdida de mi carrera como escritor fue sólo una «pérdida» porque decidí tratarla como tal. Los que tienen una alta motivación para triunfar habrían interpretado la publicación como un sólido primer paso, y una mayor exigencia de pensar más en ese «difícil segundo libro»; no habrían visto su «fracaso» como una condena irreparable de su capacidad como escritor. Es más, habrían aprendido la lección, comprendiendo que el proyecto era claramente defectuoso, pero que escribir libros, como profesión, estaba lejos de haber muerto (después de todo, había conquistado a dos de las instituciones literarias más respetadas de Londres). Era mi opinión negativa de mí mismo lo que convertía la experiencia en definitiva.

Pese a lo que creen los que tienen miedo a fracasar, el fracaso nunca es absoluto. Según Anthony Robbins, mientras una persona respire y esté dispuesta a actuar, no hay nada definitivo en el fracaso. Entonces, ¿por qué tendría que ser tan personal? ¿Acaso no es sólo «un» resultado, ocasionado por una serie de circunstancias, algunas de las cuales estaban fuera de nuestro control?

Ver el fracaso de esta manera es una tarea difícil para los que tienen miedo al fracaso, porque nos dice que tenemos que desarrollar la mentalidad de

alguien muy motivado para triunfar, que está dispuesto a aprender de las experiencias negativas y hacer pequeños ajustes sabiendo que alcanzar sus metas no es sólo posible, sino probable, incluso inevitable. No tienen necesidad de despersonalizar el fracaso, porque, para empezar, no lo ven como algo personal. ¿Por qué tendrían que hacerlo, si saben que el éxito está a su alcance?

Pero los que tienen miedo al fracaso necesitan herramientas para llegar a este punto, una de las cuales podría ser crear una despersonalización mental de su progreso, o lo que sea. Si pudiéramos pensar en nosotros como si fuéramos una empresa —como *Yo, S.A.*, y no *yo* sin más— y nuestro progreso como un proyecto, entonces tendríamos que ser capaces de poner el fracaso en su sitio: como un mero revés, y no como la condena definitiva de nuestra propia valía.

El fracaso de una empresa es un concepto alterado

El fracaso desde la perspectiva de una empresa es un concepto alterado. Tom Peters es quizás el gurú empresarial más famoso de todos. En su libro *In Search of Excellence* [*En busca de la excelencia*] (escrito con Robert H. Waterman Jr. en 1982), cita a figuras señeras de la industria, como los dirigentes de Johnson & Johnson y del gigante de la ingeniería Emerson, que ensalzan no sólo los beneficios del fracaso, sino su necesidad absoluta como experiencia para los líderes.

De hecho, es fácil encontrar a exitosos ejecutivos de empresa que promueven las virtudes del fracaso. Parece que a todos les entusiasma hablar de él:

«El éxito no se construye sobre el éxito. Se construye sobre el fracaso. Se construye sobre la frustración. A veces, se construye sobre una catástrofe.» Summer Redstone, propietario mayoritario de MTV, CBS, Dreamworks, Paramount Pictures y otras empresas.

«Sobrevivir a un fracaso te da más confianza en ti mismo. Los

fracasos son unas herramientas de aprendizaje fabulosas.» Jeremy Immelt, presidente y consejero delegado de General Electric.

Hay cientos de citas así.

Algunas de las empresas más innovadoras llegan incluso a incorporar el fracaso a su modelo de negocio. Según Tom Peters, 3M (inventores del Post-it y de muchas otras cosas) garantiza a los jefes de producto la capacidad de llevar adelante sus inventos, respaldados por un compromiso de seguridad total en su puesto de trabajo aunque fracasen.

En su seminario convertido en libro *Crazy Times Call for Crazy Organizations* [Los tiempos locos piden organizaciones locas] (1994), Tom Peters amplía el tema criticando a los jefes que se encogen ante la idea del fracaso y aplaudiendo a los que la abrazan.

Hablando de Richard Branson, cita a su editor John Brown: «Todo el secreto de Branson son sus fracasos... No para de comenzar cosas, y muchas de ellas fracasan, pero no le importa una m*****, sigue adelante».

Fallar no es el problema, según Peters, ni mucho menos. El fracaso es absolutamente necesario. Es el miedo al fracaso la causa principal de la parálisis en las empresas, tanto si se trata del recepcionista como del consejero delegado. Para superar esto, recomienda que las compañías adopten una cultura del fracaso. Claro que esto está muy bien en el caso de pequeños fracasos, pero eso no es suficiente para Peters. De vez en cuando, el fracaso tiene que ser «grande, descarado, embarazoso, humillante y público». Según Peters, las empresas que, de vez en cuando, no han quedado totalmente en ridículo, se han convertido en autocomplacientes y, por lo tanto, han dejado de crecer.

«Fracasar mejor»

Y aunque esto es algo más difícil de aceptar para una persona, por lo menos debería permitirnos seguir adelante después de sufrir un revés: permitir que nos centremos en aprender la lección mientras nos mantenemos concentrados en el objetivo final. La cita más usada sobre este punto se refiere a los intentos de Thomas Edison para inventar algo (desde la bombilla al

caucho sintético).

«No he fracasado —dice, después de muchos intentos fallidos—. Sólo he descubierto 10.000 maneras en que no funcionan.»

Esto sintoniza con Anthony Robbins en *Unlimited Power* [*Poder sin límites*]. Afirma que, en la vida, no hay fracasos: sólo hay resultados. Si el resultado no era el que queríamos, deberíamos aprender de la experiencia y tomar decisiones mejores en el futuro. En realidad, esto añade una salvedad importante a Tom Peters. Nos dice que fracasar por fracasar —aunque pudiera ser refrescante— no tiene sentido. Lo importante es aprender del fracaso. Lanzarnos, cometer errores, reconocer el error, aprender y volver a intentarlo.

Ofrezcamos otra cita excesivamente usada, esta vez de Samuel Beckett en *Worstward Ho* [*Rumbo a peor*] (1983): «Lo has intentado. Has fracasado. No importa. Prueba otra vez. Fracasa otra vez. Fracasa mejor».

La clave reside en no buscar el fracaso, pero tampoco temerlo: asumirlo, incluso el fracaso personal, como parte del viaje.

Para los que tienen mucho miedo al fracaso, comprender esto es algo importante. En muchos casos, los reveses no sólo se cumplen debido a nuestro miedo al fracaso y a los correspondientes cambios que esto acarrea; cuando ocurren esos reveses —y lo harán— debemos condicionarnos para aceptar que no son, en modo alguno, definitivos. Son «un» resultado, pero no *el* resultado. De hecho, es probable que sigan siendo un buen resultado cuando aprendamos la lección, reagrupemos nuestras fuerzas y lo hagamos de nuevo con una mayor sabiduría (cuando «fracasemos mejor»).

Esos reveses nos condenan como malas personas —como si fuéramos malos por naturaleza— sólo si es así como decidimos interpretarlos. Sólo son definitivos si nos condenamos a nosotros mismos a perpetuidad. Pero es nuestra condena. Podemos ejecutarla cuando queramos.

¿Qué te detiene? Quizá tengas la tendencia a interpretar los reveses temporales como si fueran una condena definitiva. Sin embargo, el fracaso sólo es definitivo si tú decides que lo sea. La mayoría de fracasos son, en realidad, experiencias de aprendizaje positivas que pueden llevar a un progreso sólido. La despersonalización es una herramienta importante para que lo comprendas.

Cómo producir respuestas mejores

El National Health Service (NHS), del Reino Unido, es un servicio nacional de la salud de unas dimensiones enormes, aunque dudo de que sus fundadores pensaran que un día sería un recurso importante para atacar la baja autoestima de los buenos ciudadanos de Gran Bretaña e Irlanda del Norte. Sin embargo, y es extraordinario, ahí es donde me encontré poco después de mi humillante y prolongado fracaso como escritor, haciendo unas sesiones de terapia nada menos que en una consulta de salud sexual de Londres.

Con su gran sabiduría, algunos de los departamentos más innovadores del NHS se habían percatado de que muchos problemas de salud sexual surgen de conductas derivadas de problemas de autoestima, en especial entre los jóvenes. Razonaron que, mientras que los que cuentan con una autoestima alta tienen relaciones estables con objetivos claros a largo plazo (aunque pueda haber un cambio periódico de pareja), los que tienen una autoestima baja buscan una gratificación sexual de grado bajo con tantas parejas como sea posible, lo cual —con mucha frecuencia— acaba en una visita al consultorio.

Y aunque mi propia ruta hasta las sesiones fue más tangencial, allí estaba yo, en una sesión individual, hablando de la mala relación que tuve con mi padre en la infancia, así como del trauma que fue que mi familia se partiera en dos cuando yo tenía 10 años. Este suceso, como comprendí por mis charlas con la terapeuta, me dejó con un miedo permanente al rechazo tanto de figuras paternas (que representaban a mi padre) como de mis iguales (que representaban a mi hermana, que se había largado con mi padre).

Terapia cognitivo-conductual

Las sesiones siguieron su curso, y la benigna acogida del NHS tuvo que ceder el paso a algo más constructivo. Me ofrecieron un programa sobre terapia cognitivo-conductual (TCC), que parecía ser adonde quería llegar la terapeuta desde el principio. Como el nombre indica, la TCC es un método conductual para vincular nuestros pensamientos, nuestros sentimientos y nuestros actos con el fin de tratar de generar resultados más positivos. Para quienes padecen ansiedad, depresión, pánico, fobias, estrés y TEPT, muchos departamentos del NHS se han aficionado a prescribir algún tipo de TCC.

Esta terapia funciona desglosando los problemas en pensamientos, emociones, sensaciones físicas y actos, y tratando de convertir unas percepciones poco útiles de cada uno en otras más útiles. Como ejemplo, la literatura que me dieron utilizaba el caso de que un conocido nos ignorara en la calle. La ruta inútil era algo así: pensamientos (me han ignorado, así que no les gusto); emociones (rechazo, tristeza, pérdida de confianza); sensaciones físicas (baja energía, depresión, enfermedad); actos (evitación, aislamiento).

En cambio, la versión útil era algo así: pensamientos (él/ella parecía trastornado, debe tener algún problema); emociones (preocupación); sensaciones físicas (ninguna); actos (contactar con esa persona para comprobar que todo va bien).

Como podrás imaginar, no asistí al curso. ¿Por qué? Me dije que era un tiempo al que podía dar un uso mejor, que todo era un poco sentimentaloides, y que —si me regía por el ejemplo dado— iba a pasar el tiempo con una serie variada de indeseables subempleados. Había disfrutado de las sesiones con la terapeuta, pero seguro que las cosas no estaban tan mal como para que tuviera que recurrir a la terapia de grupo financiada por el Estado.

Por supuesto, los sentimientos y pensamientos anteriores son escandalosamente inapropiados, y casi seguramente forman parte de una respuesta propia de los que tienen miedo a fracasar a algo que, claramente, iba a ser un reto. Temía fracasar en la TCC y, por ello, la evitaba, inventando una excusa para proteger mi autoestima. Si de verdad hubiera sentido lo que he dicho antes, podría haber buscado sesiones llenas de profesionales angustiados, o incluso ver si la terapeuta estaba dispuesta a ayudarme independientemente del NHS.

Empezar un diario

Sin embargo, la literatura de la TCC contenía una gema que iba a transformar mis percepciones y evaluaciones de la noche a la mañana. Era un apartado escondido en una página interior bajo el título: *TCC; el trabajo*. En él se decía que «el terapeuta puede pedirle que lleve un diario, para ayudar a identificar los patrones y pensamientos, emociones, sensaciones físicas y actos».

Era una coincidencia ya que, harto de estar de mal humor o deprimido, me había preguntado si mi humor se veía alterado por mi dieta, y había empezado a tomar notas en una agenda de semana por página enviada por un proveedor. Había empezado a comprobar mi humor según el momento del día, los días de la semana, las estaciones, e incluso las fases de la luna (fácil de encontrar en las mejores agendas). Y, a no tardar, ya no escribía sólo «mal humor», sino que añadía descripciones como «odio a mí mismo» o «irritación».

Sin embargo, los documentos de la TCC proponían un nivel totalmente nuevo en la manera de llevar un diario, registrando lo que sentía, así como por qué me sentía así y cómo reaccionaba. Compré una agenda de tamaño A5 y día por página y empecé a anotarlo todo. Me volví adicto rápidamente. Descubrí que registrar mis estados de ánimo me ayudaba a racionalizarlos. Mis miedos irracionales —aunque seguían siendo frecuentes y desagradables— parecían disiparse en cuanto empezaba a escribir sobre ellos, aunque las huellas del bolígrafo en la página dan testimonio del estado en que me encontraba a veces.

En mis merodeos furtivos por las secciones de autoayuda de las librerías, vi también que casi todos esos libros me decían que llevara un «diario» (o *journal*, para usar una palabra más estadounidense). Algunos eran más estrictos que otros en lo que exigían, pero parecía que muchos incluían alguna versión de lo siguiente.

Humor: cualquier episodio de ira, depresión, frustración, dolor. El propósito es ser todo lo explícito que sea posible y registrar lo que sientes en ese momento. De modo que si sientes algo así: «Ese Johnson lo ha vuelto a hacer; me ha robado mi idea ese idiota tarado que no tiene ni una sola idea propia pero que probablemente acabará siendo mi jefe», eso es lo que escribes.

Dicho esto, también puede ser útil dejar un espacio debajo para un comentario más reflexivo. Éste podría ir desde: «Resulta que Johnson le ha dicho al jefe que la idea era mía. Es un buen tipo, entonces ¿por qué tuve una primera reacción tan virulenta?» hasta: «Tengo que arreglarlo con Johnson. Mis sentimientos hacia él son irracionales y me están minando; me toca jugar a mí», pasando por: «Sigo furioso por esto, pero gracias a Dios la rabia sólo apareció aquí y no la grité por todo el quinto piso».

Obstáculos: «Por muy preparado que estés —dice Anthony Robbins—, vas a chocar con unas cuantas rocas en el río de la vida». El diario es el lugar donde hacer constar esas rocas y tratar de reformular un camino para rodearlas. Sólo anotar los problemas puede crear una claridad de ideas que elimine la confusión emocional.

Objetivos: Entraremos en los aspectos importantes en la Segunda parte, pero el diario cotidiano es para lo pequeño. ¿Cuál es el siguiente paso? ¿Cuál es el marco temporal? ¿A quién llamo para decidir cuál es el siguiente paso? De hecho, este es el aspecto más importante del diario, convertirlo en la herramienta clave para registrar los elementos, pequeños, positivos, victoria a victoria con que construimos nuestros logros. Como hemos dicho, los que tienen mucho miedo al fracaso necesitan crear un mapa que cartografie sus progresos. El diario es ese mapa.

Resultados: ¿Cómo fue el siguiente paso? ¿La llamada tuvo el resultado que querías? ¿Sí?, ¿cómo fue? ¿Qué hay a continuación? ¿No?, ¿por qué? ¿Qué salió mal? De nuevo, ¿y ahora qué?

Controlar la actividad de desplazamiento: Yo solía anotar la cantidad de alcohol que tomaba. Entonces me di cuenta de que bebía demasiado y usé el diario para registrar mis progresos hacia mantener lo que bebía dentro de mis límites semanales. Cuando esto no sirvió de nada, dejé de beber, y ahora anoto un cero en ese rincón cada día. Pasar demasiado tiempo en internet o viendo la tele también queda registrado, y también con una advertencia.

Autoflagelación: Cualquiera que leyera mi diario (Dios no lo quiera; es el más privado de los documentos) se escandalizaría por lo duro que soy conmigo mismo. Sí, de eso se trata. Los que tienen mucho miedo al fracaso se castigan todo el tiempo. No os pido que dejéis de castigaros, sólo que lo hagáis de manera constructiva. Cualquier paliza debe entrañar un elemento de «lección aprendida» así como nuevos pasos prácticos.

Autofelicitaciones: También hay que anotar los triunfos. Yo uso un sistema de marcas para resaltar lo que me satisface. La creación de nuevos caminos neuronales más positivos en el cerebro entraña pasos diminutos dados en la dirección adecuada. Con el tiempo, esto aumentará tu confianza y te hará avanzar hacia un lugar mejor. Es un viaje apasionante, pero *debes* registrarlo para que los pasos dados te lleven a algún lugar sostenible.

Experiencias: Me encanta volver a leer lo que escribí en mi diario el día de mi boda, o cuando nació mi primer hijo, o el día de locura en que nació mi segundo hijo y el primero acabó en el hospital. Me ha ayudado a registrar los altibajos de mi vida y me ha curado de esa horrible costumbre, propia de los que tienen miedo a fracasar, de mirar atrás y ver sólo lo malo. Puedo decir, honradamente, que los años pasados desde que empecé mi diario han sido los mejores de mi vida, y creo que escribirlo me ha ayudado no sólo a recordarlo sino también a darme cuenta de ello.

Y si piensas que escribir un diario es algo vergonzoso o cursi o propio de gente angustiada o prepubescente, de acuerdo. Supéralo y escribe el diario de todos modos. Si dejas de leer este libro ahora, no importa, pero empieza a escribir tu diario. Es el acto más transformador que podrías realizar.

¿Qué te detiene? *Un paso importante para invalidar las malas respuestas causadas por el miedo irracional es usar un diario para registrar y evaluar tus pensamientos. También será tu mapa para determinar y registrar tus progresos.*

SEGUNDA PARTE

METAS

Actuar

En la Primera parte escribí que la frase más importante en *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, de Stephen Covey, trata de nuestra respuesta a los sucesos externos y del hecho de que esas respuestas sean más importantes que el propio suceso. Bien, hay otra frase que la sigue de cerca en importancia:

«Actúa o actuarán sobre ti.»

A continuación dice que «la diferencia entre quienes ejercen la iniciativa y los que no lo hacen es, literalmente, la misma que entre el día y la noche».

Es otra de esas recomendaciones universales del cosmos de la autoayuda. Todos parecen estar de acuerdo en que si no tomamos la iniciativa, estamos perdidos. Y, al igual que sucede con asumir la responsabilidad, esto es, a la vez, una afirmación deprimente, pero también liberadora. Un factor clave para hacer progresos son nuestros propios actos, no los de alguien a quien podemos gustarle, o no, que puede compadecerse de nosotros, o no, que puede querer nuestro bien, o no.

Ya no tenemos que esperar a que llegue el caballero de la brillante armadura. *Somos* ese caballero. Ser capaces de actuar por nosotros mismos significa que no actúan por nosotros. Ya no somos la herramienta de alguien ni estamos esclavizados por lo que ese alguien hace. Lo que importa es lo que hacemos *nosotros*, no lo que hace algún ser superior, «salvador», padre, maestro, jefe o amigo. Y, una vez que actuamos, nos expresamos como adultos, posiblemente por vez primera.

Tomar la iniciativa es, por lo tanto, un salto de gigante hacia la motivación para el triunfo. Sin embargo, Covey nos advierte de que el pensamiento dinámico es muy diferente del pensamiento positivo. Cuando tomamos la iniciativa, evaluamos las cosas tal como son, que pueden ser negativas al máximo. No hay ningún barniz. Son lo que son. Pese a ello, también afirmamos que somos capaces y estamos dispuestos a hacer algo al respecto.

Círculo de influencia

Pero, ¿hacer algo sobre qué? Para ser efectivos necesitamos límites para nuestras iniciativas. Y, por fortuna, Covey nos los ofrece por medio de un aspecto importante de diferenciación mental. Cualquier transformación para llegar a un lugar más productivo exige concentrar correctamente nuestras energías, que Covey recoge describiendo todos los elementos externos que entran en nuestra vida y diciendo que son parte de nuestro «Círculo de interés». No obstante, algunos de estos elementos están totalmente fuera de nuestro control, por ejemplo el tiempo, el tráfico, o las medidas de los gobiernos o las grandes corporaciones.

A aquello en lo que podemos influir dentro del Círculo de interés —como nuestro bienestar, nuestro trabajo y nuestra vida doméstica— lo llama nuestro «Círculo de influencia». Evidentemente, es un círculo más pequeño, aunque es el ámbito que debería ser el centro de todos nuestros actos. Cualquiera que trate de actuar para hacer progresos en su vida debería ocuparse sólo de lo que *puede* cambiar —su Círculo de influencia— dejando de lado las zonas donde no tiene ninguna influencia, física o mental.

Es el mundo de la persona reactiva, afirma Covey, donde pasará la vida sintiéndose furiosa o impotente (incluso victimizada) por lo que percibe como las fuerzas alineadas contra ella, unas fuerzas contra las cuales —claro— nada puede. En cambio, las personas con iniciativas cambian lo que se puede cambiar centrándose sólo en lo que está dentro de su Círculo de influencia.

Los objetivos son un diferenciador importante

Una vez que hemos calculado que es necesario actuar y que nos hemos reconciliado con el ámbito donde es posible hacerlo, ahora tenemos que dirigir esa actuación. Cualquier paso es un paso adelante sólo si va en la dirección acertada. Y eso requiere un plan. Sin planes con unos objetivos discernibles, vamos desnortados, y las personas sin un norte, o bien se quedan atascadas en el mismo lugar, o bien están condenadas a caminar en círculos.

«Sin metas, sencillamente vamos a la deriva, arrastrados por las corrientes

de la vida», escribió Brian Tracy, motivador de ventas, en su éxito de ventas *Goals! [¡Metas!]* (2003). «Con metas, volamos como una flecha directa y certera al blanco.»

Tracy dice que la vida sin metas se parece a conducir en medio de una espesa niebla. Por muy potente que sea el coche, conducimos de forma lenta y vacilante, avanzando apenas. En cambio, unas metas claras nos permiten «pisar a fondo el acelerador».

Por lo tanto, las metas representan una enorme diferencia tanto para los que las fijan como para los que no lo hacen.

Cómo externalizar nuestras ambiciones

Con todo, para los que tenemos mucho miedo al fracaso, nuestro sino puede ser peor que observar simplemente el progreso que hacen los que se fijan metas mientras que nosotros vamos quedando atrás. Con frecuencia, nos reclutan para que les ayudemos a ejecutar *sus* planes, a veces bajo la falsa premisa de que sus metas son también las nuestras. Esta fue, en gran medida, mi experiencia cuando empecé como emprendedor en Metrocube: mi socio detectó mi actividad posbancaria, carente de rumbo, y me reclutó como ejecutor de sus propias metas (con unos resultados casi desastrosos para nuestra asociación; ved Quinta parte).

Es más, en ausencia de nuestro propio plan, igual podemos adoptar las metas de los otros. Los que tienen un plan inspiran confianza en otros así que, sin dirección propia, estamos condenados a seguirlos a ellos. ¿Cómo podemos tomar una decisión, si no sabemos adónde vamos? ¿Cómo podemos liderar nada, si ni siquiera sabemos adónde vamos? Las decisiones y el liderazgo son para los que tienen un rumbo; por ello, las personas sin rumbo suelen acabar pensando que les conviene más externalizar sus ambiciones —incluso su toma de decisiones— en alguien que parece más capaz, sencillamente porque tiene unas metas definidas.

Según dice Steve Chandler, en *100 ways to Motivate Yourself* [100 maneras de automotivarse] (2001): «Hoy, en la vida, o vives tu sueño o vives el de algún otro. Y, a menos que le concedas a tu propio sueño el tiempo y el espacio que necesita... simplemente ayudarás a otros a hacer realidad sus

sueños».

Sin embargo, a muchos de los que tienen miedo a fracasar les parece que otros los frustran; por lo general los que tienen una gran motivación para triunfar, que parece que bloquean nuestro camino mientras que el suyo parece estar despejado. La diferencia entre ellos y nosotros, sin embargo, con frecuencia no es más que el hecho de que siguen un plan preconcebido, detallado, y nosotros estamos siendo arrastrados por unas fuerzas al parecer mayores, pero invisibles.

La zona gris

Las metas también impiden que entremos en lo que Lindsey Agness, programadora neurolingüística (hablaremos más adelante de la PNL) llama la «zona gris», en su libro *Change Your Life with NLP* [Cambie su vida con la PNL] (2008). Es ahí donde la mayoría de los que tienen miedo al fracaso pasan la vida; no en la miseria, incluso con comodidad, pero atascados y tremendamente frustrados. Es la aceptación de ser segundones que se va comiendo tu felicidad cada día, a menos que entres en lo que ella llama la «zona horrible», donde todo llega a estar tan mal que es esencial pasar a la acción.

Recuerdo que yo casi deseaba que llegara la zona horrible: un momento desastroso que borrara la pizarra y me permitiera empezar de nuevo. Solía llamarlo mi «suicidio virtual». Pensaba que sin nada que perder, seguramente perdería el miedo. Sin embargo, ese día no llegó nunca, porque nunca hice nada para que llegara. En cambio, seguí atrapado en actividades de evitación, limitándome a «ganarme la vida», en lugar de diseñar una vida gratificante y plena. Una meta, claro, habría eludido la necesidad de un «suicidio virtual». Una meta me habría permitido ver y trazar un camino ascendente, sin tener que tocar fondo antes.

Esto lleva a lo que es, quizá, lo más fantástico de fijarse metas: el propio viaje genera un entusiasmo tal que experimentamos algo de la sensación de la llegada desde el momento en que damos el primer paso. Esto es obvio para todos excepto para los que tenemos un gran miedo al fracaso porque siempre nos hemos sentido aterrados de ese primer paso. Con todo, experimentamos

la misma sensación cuando viajamos. Sólo saber que el destino es el aeropuerto y, después, alguna tierra exótica llena de aventura ya hace que ese primer tramo conocido de nuestra ciudad, que recorreremos en coche, sea mucho más agradable.

Brian Tracy está de acuerdo y en *Goals!* escribe: «La fijación de metas tiene tanta fuerza que el acto mismo de *pensar* en nuestras metas nos hace sentir felices, incluso antes de que hayamos dado el primer paso para alcanzarlas».

Dado esto, imagina cómo te sentirás después de haber dado unos cuantos pasos positivos y reafirmantes por el camino.

Tracy afirma que unas metas claras te harán «sentir motivado en tu interior para levantarte y ponerte en marcha cada mañana, porque cada paso que des te hará avanzar en la dirección de algo que es importante para ti».

Cómo evitar metas de evitación

La fijación de metas también cambia la psique de la manera más profunda y radical posible.

Tracy de nuevo: «Quienes tienen éxito piensan en lo que quieren y en cómo conseguirlo, mientras que los que no tienen éxito y son infelices piensan en lo que no quieren y hablan de sus problemas y preocupaciones y de quién es el culpable».

Anthony Robbins (1992) escribió que la mente humana siempre persigue un objetivo (Aristóteles lo sustenta, opinando que los humanos somos un organismo «teleológico», lo cual significa que siempre vamos hacia algo. Así pues, si no perseguimos metas positivas, dice Robbins, perseguimos la meta de eliminar o evitar el dolor. Son objetivos negativos o de evitación, pero para quienes tienen miedo al fracaso, son probablemente los únicos objetivos que nos hemos fijado nunca.

Robbins afirma que es el miedo inconsciente a la decepción lo que impide que muchas personas se fijen metas positivas y apropiadas. Puede que algunos ya nos hayamos fijado objetivos positivos y hayamos fracasado en nuestro intento de alcanzarlos, con el resultado de un miedo abrumador a infligirnos más dolor. Y esto nos ha llevado a abandonar el establecimiento de metas positivas, con el fin de evitar que cualquier expectativa renovada se vea

también defraudada.

Sin embargo, la respuesta no es ocultarse y dejar de perseguir metas. La respuesta es fijar las metas adecuadas. Y calcularlas exige tiempo.

Cómo fijar las metas adecuadas

Así pues, ¿qué quieres? En tanto que alguien con mucho miedo a fracasar necesitarás ser muy consciente de que puedes fijarte metas inapropiadas — por ambos extremos— por miedo a las tácticas de evitación del juego de lanzamiento de anillas que describe Atkinson y que mencionábamos en la Primera parte. Puede que apuntes demasiado bajo o demasiado alto porque, en secreto, te consideras incapaz de alcanzar metas incluso moderadamente difíciles.

Entonces, ¿cómo puedes saber si tus metas son las adecuadas, salvo esperando unos resultados posiblemente malos? No es fácil. Por ejemplo, con frecuencia en Moorgate hablamos con los clientes sobre la necesidad de mirar bajo la superficie cuando se trata de fijar objetivos para nuestras campañas de relaciones públicas. El cliente puede pensar que dedicamos demasiado tiempo a esto y, a veces, afirma irritado: «Es evidente, ¿no? El objetivo es ganar nuevo negocio».

Pero discutir a fondo los objetivos puede revelar que las metas reales no siempre son las obvias. Ha habido veces en que nos hemos equivocado al fijar los objetivos, lo cual nos ha conducido a una estrategia y unas tácticas erróneas (hablaremos más de estrategia y tácticas en la Tercera parte), algo que sólo ha sido visible después de no conseguir los resultados que esperábamos.

Por ejemplo, había un ejecutivo de banca, cliente nuestro, cuyo objetivo declarado era conseguir nuevos clientes. Sin embargo, estaba decidido a hacerlo publicando su perfil en la prensa económica internacional, aunque estaba muy claro que esos clientes estaban especializados en los mercados locales. Afirmaba que no le impresionaban las publicaciones sectoriales o regionales y creía que un perfil en *Financial Times* o *The Wall Street Journal* era el único medio para conseguir que te vieran.

Por supuesto, no logramos obtener la cobertura que quería ya que sus

mensajes eran para un público demasiado específico. Sin embargo, cuando ahondamos más resultó que su auténtico objetivo era impresionar a sus jefes que estaban pensando en recortar la financiación de su departamento. Saber esto hizo que pudiéramos cambiar la estrategia y las tácticas en consecuencia, acabando por crear una serie de boletines informativos que recogían sus éxitos e incluían entrevistas con clientes satisfechos. Luego los hicimos circular tanto internamente (hacia arriba) como externamente para clientes nuevos o potenciales. Quedó encantado con los resultados.

Sucede lo mismo en nuestra vida. Hacer muchas cosas y actuar no tiene sentido a menos que persigamos las metas adecuadas, que no siempre son obvias. Covey escribe sobre verse atrapado en el «ocupacion-ismo» o la «trampa de la actividad». Afirma que si la escalera no está apoyada en la pared adecuada, cada paso que damos hacia arriba no hace más que alejarnos de nuestra auténtica meta. Nos dirigimos rápidamente a un lugar que no era el que buscábamos.

¿Qué te llevará a fijar las metas acertadas? ¿Cómo puedes confiar en que tus metas sean las acertadas? Esto exige una intensa visualización, una profunda reflexión e introspección, todo lo cual viene a continuación.

¿Qué te detiene? *Sin iniciativas estamos condenados a no hacer ningún progreso en la vida. Y sin metas somos propensos a convertirnos en las herramientas de los que tienen metas. Sin embargo, una decidida fijación de metas puede generar entusiasmo y positividad incluso antes de que hayamos dado el primer paso.*

Visualización

En el capítulo anterior citaba el libro *Change Your Life With NLP*, de Lindsey Agness. Este parece ser un buen momento para hablar de la PNL, o programación neurolingüística, dado que esta sección —sobre la visualización de las metas— debe mucho a esa feliz banda de automotivadores. Muchos libros modernos de autoayuda usan, sea abiertamente o indirectamente, la PNL en la estructura de actividades. Y millones de personas con una baja autoestima o confianza han visto, sin ninguna duda, cómo mejoraba su vida al adoptar las técnicas de la PNL.

No obstante, quienes tienen miedo al fracaso deben ser cautos.

La PNL emergió en los años setenta como planteamiento radicalmente nuevo a la psicoterapia y el cambio personal, basado, según dice el *Oxford English Dictionary* (2009), «en un modelo de comunicación interpersonal dedicado principalmente a la relación entre unos patrones de conducta exitosos y las experiencias subjetivas (esp. modelos de pensamiento) en que se sustentan».

El propósito es que la consciencia de la manera en que tanto nosotros como otros pensamos, hablamos y actuamos —y los cambios en los patrones de conducta y habla basados en esta consciencia— pueden ayudarnos a alcanzar el éxito. La PNL tiene un vínculo más que fortuito con la TCC en este aspecto, aunque la primera es una terapia cognitivo-conductual con esteroides, al afirmar que quienes la adoptan pueden influir en las reacciones de otros para alcanzar unos resultados externos positivos, en lugar de ayudarnos, sencillamente, a reevaluar nuestras respuestas a los sucesos externos.

De acuerdo. Sin embargo, muchos profesionales de la PNL van mucho más allá de comprender los pensamientos y los actos, incluso de «imitar» la conducta exitosa de otros. Si empezamos a investigar lo que declaran los profesionales más extremos de la PNL, pronto descubriremos ofertas para un

cambio transformacional rápido; algunos llegan a afirmar que se pueden hacer cambios absolutos en nuestra mente inconsciente —incluyendo la eliminación de nuestros miedos y fobias— de manera casi instantánea, usando incluso técnicas como la hipnoterapia (y la autohipnosis) para lograrlo. Y una vez eliminados nuestros temores, al parecer para siempre, algunos profesionales afirman también que es posible lanzarnos de cabeza al «cumplimiento de nuestros sueños».

Por supuesto, esas tajantes afirmaciones hacen que la PNL sea una herramienta muy seductora y potencialmente peligrosa en manos de quienes tienen mucho miedo al fracaso y son propensos a buscar el cambio instantáneo, o piensan que pueden ser reprogramados, o persiguen metas inapropiadas basadas en la evitación.

La PNL necesita atemperarse

Por lo tanto, aunque reconociendo agradecidos las ideas y métodos de la PNL, debemos ser muy conscientes de que quizá sea necesario atemperar los resultados declarados de los ejercicios basados en la PNL. Los críticos afirman que la neurociencia establecida no respalda las declaraciones relativas al potencial para reprogramar lo que creemos de nosotros mismos, incluyendo nuestros miedos, en el sentido de que la PNL quizá no ofrezca más que una forma más profunda de autonegación o, tal vez, un «éxito» tenue y refutable por medio del poder de sugestión.

Y aunque no tomo partido respecto a la veracidad de la PNL, sí que creo que, para los que tienen miedo al fracaso, el momento en que son conscientes de su programación defectuosa, de sus falsas valoraciones y de su destructiva opinión de sí mismos es muy importante. Es preciso examinarlo y comprenderlo, incluso alimentarlo, no cambiarlo por una búsqueda precipitada en la dirección opuesta.

No hay ninguna técnica de transformación que pueda hacer que el mono desaparezca, sin más. Y cualquier intento de distanciarnos de él podría hacer que volviera, dolorosamente, a su posición, como una goma elástica que hemos estirado en exceso. En tanto que personas con mucho miedo a fracasar, estamos conectados a nuestras opiniones primarias y ajustes

predeterminados, por defectuosos que sean. Me temo que vienen con nosotros, y —en mi opinión— avanzar de forma sostenible y duradera hacia la motivación para el éxito *sólo* es posible una vez que lo comprendamos y aceptemos.

Por supuesto, muchas personas que pensaban que se estaban ahogando en un mar de incertidumbres han encontrado fuerza, un propósito definido y optimismo por medio de la PNL, y es estupendo (lo digo sinceramente). Sin embargo, como bote salvavidas, quizá podamos comparar la PNL con Alcohólicos Anónimos, donde los alcohólicos que se están «recuperando» dominan la situación en un aspecto clave. Tienen que reafirmar su adicción en cada reunión, lo cual significa que no se les permite ninguna forma de autonegación. Así pues, mientras que un alcohólico tiene que presentarse diciendo «Me llamo [Janet] y soy alcohólica», algunos de los que conozco que están usando la PNL parecen ofrecer esta frase más proselitista: «Me llamo [John] y el inseguro eres *tú*».

En mi opinión, es un aspecto importante que los que tienen mucho miedo al fracaso tienen que comprender. Somos personas con mucho miedo al fracaso que se están «recuperando», tratando de superar nuestras inseguridades y temores igual que los alcohólicos tratan de superar su adicción. No hay una victoria final, sólo un camino más prometedor y la evitación de pensamientos o conductas destructivos.

Y existe un aspecto más amplio respecto a cualquiera que use *cualquier* forma de autoayuda para mejorar su vida. Un progreso fuerte a corto plazo puede hacer que nos convirtamos en unos conversos, predicadores de la motivación, que no sólo ven inseguridades en todos los que encuentran, sino que ofrecen consejos no solicitados. Con independencia de los recursos que usemos para nuestro propio perfeccionamiento, debemos recordar que es sólo *nuestra* conducta lo que estamos tratando de cambiar, no la de nuestros amigos y conocidos, y especialmente no la de los desconocidos que creemos que están necesitados de iluminación.

Visualización de metas

La advertencia anterior sobre los límites de la PNL para quienes tienen

mucho miedo al fracaso y buscan «recuperarse» de su miedo al fracaso es necesaria simplemente debido a lo que pasa a continuación: la visualización de nuestras metas, como recomiendan de manera tan excelente muchos de quienes practican de forma más profesional y esclarecida la PNL.

El famoso hotelero Conrad Hilton tenía una foto del Hotel Waldorf de Nueva York debajo del cristal de su escritorio. La tuvo allí 18 años, hasta que compró el hotel. La foto era un recordatorio visual de su meta, y le daba la concentración que necesitaba para lograrla.

«Somos lo que somos, porque primero lo hemos imaginado», escribe Anthony Robbins (1992), y añade que fijarse metas por medio de la visualización es el primer paso para convertir lo invisible (nuestro futuro) en algo visible.

A mí me dio resultado, sin ninguna duda. En mis primeros tiempos como emprendedor, organicé y asistí a un seminario en Metrocube, impartido por una de las primeras profesionales de PNL del Reino Unido. En el seminario, esta profesional hizo una cosa curiosa: nos pidió que cerráramos los ojos y nos imagináramos diez años más tarde.

Por ejemplo, ¿cómo íbamos vestidos? Es algo muy importante, porque nos da una primera idea de nosotros como personas. Nos pidió que visionáramos a nuestro yo perfecto, así que se suponía que íbamos bien vestidos, pero ¿cómo? ¿Con ropa veraniega informal, con un traje de Saville Road, con la chaqueta Barbour y las botas Wellington de un hacendado rural o con algo salido de las pasarelas de París y Milán? ¿Y en qué nos habíamos convertido? Por ejemplo, ¿qué aspecto tiene nuestro lugar de trabajo? ¿Es un despacho en Mayfair, la mesa de la cocina de una granja, algo elegante en un rascacielos de Manhattan, o un taller bajo el ferrocarril de Brighton?

¿Es nuestra propia empresa, u ocupamos un puesto de alto nivel en la organización que deseamos (o estamos haciendo el trabajo adecuado en la organización que deseamos)? Es más, ¿podemos identificar esa organización que tenemos como meta, así como el trabajo adecuado?

¿Quién trabaja para nosotros? ¿Hay un equipo, un socio, un/a secretario/a personal, un/a recepcionista, una jerarquía de personas por debajo de nosotros, o el perfecto jefe por encima? ¿Qué aspecto tienen? ¿Cómo visten ellos en la oficina?

Quizás el aspecto más importante sea nuestra vida doméstica. ¿Dónde está

nuestra casa: Maida Vale, TriBeCa, Alderley Edge, las Cotswolds,^[2] la Provenza, Sidney? ¿Qué aspecto tiene? ¿Es vieja o nueva? ¿Tiene cuatro plantas o es un *bungalow*? ¿Tiene un tejado de tejas o es plano? ¿El camino de entrada es de grava o se trata de una mansión en la elegante calle Belgravia, con vistas a una plaza? ¿Es nuestra única casa o tenemos otras? ¿Cómo es por dentro: el recibidor, la cocina, el estudio, los dormitorios, el baño? ¿Cómo es por fuera: grandes extensiones de césped y árboles viejos, un jardín convencional, un balcón con unas vistas maravillosas del perfil de la ciudad o quizás el patio destartado de una granja?

¿Con quién estamos? ¿Es nuestra pareja de siempre o alguien nuevo? ¿Hay niños? Si es así, ¿cuántos? ¿Cómo se llaman? ¿Hay perros, caballos, serpientes, peces? ¿Qué nombres tienen?

Recuerdo que nuestra profesional de la PNL nos pidió una gran cantidad de detalles. Nos proyectábamos, realmente, a nuestro dormitorio o despacho, saludábamos a nuestros compañeros y pareja, acariciábamos al perro y paseábamos por el terreno que rodeaba nuestra casa.

Cómo parcelar nuestras metas a diez años

Hay varias versiones de la visualización. Otra imagina a los oradores de nuestro funeral, aunque a mí me gusta la versión dentro de 10 años (Anthony Robbins también tiene un horizonte a 10 años) porque contiene muchos detalles y —algo crucial— nos permite dividir la extensión de tiempo que tenemos por delante. El ejercicio de visualización a 10 años nos ofrece toda una década para alcanzar nuestras metas. La casa, el despacho, la profesión, el libro y el perro no tienen que estar en su sitio hasta el final del año 9, mes 11, día 30.

No obstante, sí que es necesario dar hoy los pasos adecuados hacia esa meta. Por lo tanto, después de la visualización a 10 años, la siguiente tarea importante es visualizar dónde tendrías que estar dentro de 5 años para que esa meta a 10 años sea alcanzable. De nuevo, detalles, por favor: ¿qué aspecto tiene y qué impresión produce cada cosa? Luego, ¿qué pasa dentro de 2 años? ¿Dónde tendrías que estar dentro de 24 meses para poder alcanzar esos objetivos a 5 años? Una vez más, muchos, muchísimos detalles. ¿Y dentro de

12 meses? ¿Dónde tendrías que estar para alcanzar la meta a 2 años? Lo mismo para los 6 meses, luego 1 mes, después 1 semana. ¿Qué tiene que pasar mañana para alcanzar la meta a 1 semana y qué se puede hacer *ahora* en preparación para las actividades de mañana?

Fantasías estrafalarias

Sin embargo, hay una advertencia importante en este proceso. Para cualquiera con mucho miedo al fracaso «en recuperación» y cuyo objetivo sea adoptar la conducta de los que tienen una motivación alta para el éxito, durante el ejercicio de visualización a 10 años deberían haber sonado sirenas de alarma ya que, quizá, nos hayamos recreado en las fantasías más estrafalarias imaginables. Nos alientan a que «representemos un papel», lo cual significa que muchos de nosotros bien podríamos habernos perdido optando por la mansión de Beverly Hills, con su propio estudio de grabación, una piscina con forma de guitarra y montones de personas guapísimas y sexualmente disponibles pendientes de cada una de nuestras palabras.

Pese a lo que dirán muchos motivadores, esas fantasías bien podrían ser metas inapropiadas, no porque estén fuera de nuestro alcance, sino porque, como personas con mucho miedo al fracaso que somos, las hemos elegido simplemente porque están, de verdad, fuera de nuestro alcance. No hay ningún, o muy poco, coste emocional en fantasear a este nivel, porque sabíamos que nunca iba a suceder; a menos que nos tocara el gordo de la lotería (más adelante hablaremos de la lotería). Esos caprichos bien pueden ser contraproducentes para quienes tienen miedo a fracasar, ya que no son las metas difíciles, pero asequibles y gratificantes, de quienes están motivados para el logro. A mí, esto me parece un estímulo potencialmente peligroso para lanzar la anilla hacia la estaca desde lo más lejos posible.

Cómo elegir la jungla adecuada

Vale la pena observar que este libro no dice «sé realista» y quizás acabes con

una pequeña promoción y un dormitorio extra. Es un libro cuyo objetivo es ayudar a que quienes tienen mucho miedo al fracaso comprendan lo que les ha pasado y cómo pueden usar este conocimiento para calcular unas respuestas mejores que les ayuden a conseguir mejores resultados en el futuro.

Si nos saca de forma permanente del círculo vicioso de respuestas negativas donde están presos los que tienen mucho miedo a fracasar y nos lleva hacia las tierras soleadas de la motivación para el éxito, entonces es un éxito, enorme, *enorme de verdad*; un éxito, además, que no se puede medir con piscinas con forma de guitarra. Y la fijación de metas es una parte vital; de hecho, la parte más vital, ya que nos encamina en la dirección adecuada después de haber pasado toda una vida atascados donde no debíamos y mirando en la dirección errónea gracias al purgatorio de nuestros miedos e inseguridades.

El acto más vital que puedes emprender en este momento es, por lo tanto, generar metas que te importen. Metas que sean tuyas, no las fantasías con que nos alimentan los hombres de marketing que explotan nuestra vulnerabilidad, o cualesquiera otros gurús o hacedores de estrellas, como Simon Cowell o Anthony Robbins. Sólo entonces serán unas metas sostenibles y alcanzables. Sólo entonces conseguirás, lentamente —a lo largo de muchos años—, impedir que tu miedo al fracaso haga descarrilar tu progreso cuando, paso a paso, avances hacia tus metas.

La ética del carácter

Stephen Covey, el de los *Siete hábitos...*, es probablemente el sumo sacerdote del acierto en la fijación de metas, aunque su auténtico genio para quienes tienen mucho miedo a fracasar es que no nos pide que nos reinventemos ni neguemos nuestro anterior sufrimiento a fin de progresar; todo lo contrario. Habla en contra de lo que llama la «Ética de la Personalidad» habitual en la mayoría de los libros modernos de autoayuda, y promueve, en cambio, la «Ética del Carácter».

La ética de la personalidad, afirma Covey, se basa en cultivar habilidades y técnicas que pueden tener como resultado un éxito rápido. No obstante,

ambas cosas pueden revelarse como insinceras (incluso manipuladoras), y perderán todo su lustre cuando choquemos con una dificultad importante que no puedan solucionar. La ética de la personalidad nos obliga a llevar una máscara, a exhibir una personalidad que no es coherente con nuestro carácter. Entre esas máscaras puede estar la persona segura de sí misma, ingeniosa o atractiva, que los libros y las técnicas de autoayuda tratan de promover, afirmando que esa persona está en nuestro interior, esperando para salir al exterior, cuando, de hecho, lo que nos piden es que nos expresemos basándonos en conductas aprendidas o adquiridas que son lo opuesto a nuestro yo interno.

Por el contrario, la ética del carácter se basa en cultivar un carácter que complemente nuestros principios; de hecho, se «centra en principios». Es un proceso de larga duración encaminado a dar fruto de acuerdo con la ley natural; es decir, con los años. (Covey usa una analogía agrícola que dice que las cosas se toman un tiempo para propagarse y crecer.) No hay atajos ni soluciones inmediatas.

Y desde nuestro carácter centrado en principios fluyen todas las metas y modos de actuar. Necesitamos desarrollar y explorar los principios que proporcionan la tela en blanco donde dibujaremos nuestro mapa. Covey nos pide que formulemos metas basadas en principios que, afirma, son innatos en los seres humanos; entre ellos la equidad, la integridad, la honradez, así como la dignidad, la calidad y la excelencia humanas. También incluye la idea del potencial, del crecimiento y del aliento humanos.

Los principios son lo primero

Tengo que reconocer que la primera vez que leí esto vacilé. Estaba absorto en un libro para hacer que yo fuera más eficaz y, en cambio, me daban un sermón sobre ética y moralidad. Me resultaba demasiado santurrón, demasiado moralista. Muchas de las personas más eficaces que conozco son sinvergüenzas que persiguen, sin moral ni ética, su propio interés, sin que les importen las consecuencias externas (una falta de preocupación que yo admiraba en secreto, tan obsesionado estaba por lo que los demás pensarán de mí). No cabe duda de que no «estaban centrados en principios». De hecho,

a muchos los devoraba la ambición hasta tal punto que carecían de principios, aunque ahora reconozco que quizás esto fuera debido a sus frustraciones e inseguridades internas.

Pero entonces lo entendí. No trataba de convertirme en una de esas personas, por mucho que las envidiara en secreto. Trataba de apartarme de una conducta propia de los que tienen miedo a fracasar (que muchos de ellos exhibían) y encaminarme a una alta motivación para el éxito. Estaba preparado para admitir que no había atajos para conseguirlo. Aceptar que esto entrañaba fijar metas centradas en principios era sólo un paso más, que acabé dando.

Comprendí que Covey tenía razón. Cuando me estudié a fondo, no descubrí una mala persona, pese a algunos actos vergonzosamente vengativos y egoístas. Descubrí a una buena persona que sentía ardientemente que el mundo la había tratado injustamente hasta entonces. Los mismos momentos de mala conducta se basaban en sentimientos de frustración, que siempre había justificado en mi interior como tales, hasta el punto de escandalizarme y sentirme juzgado duramente cuando otros me los echaban en cara.

De hecho, con frecuencia había pensado que dentro de cualquier mala persona había una buena persona que trataba de emerger. Muchos atracadores, asaltantes de bancos, incluso asesinos, justificarían en su interior sus actos basándose en prejuicios en su contra o en no haber tenido oportunidades. La mayoría se verían, en verdad, como buenas personas. Ciertamente, la frustración ha sido un impulsor clave de mi mala conducta a lo largo de los años. Si elimináramos esa frustración, me decía, aparecería el hombre bueno centrado en principios.

Y Covey iba y decía que lo había entendido todo al revés. Estar centrado en los principios significa que la buena persona oculta en el interior primero tiene que salir a la palestra para poder actuar como punto de referencia e impulsor de nuestras nuevas metas y conductas. Debemos ir hacia la persona que queremos ser —emocional y espiritualmente—, no convertirnos en esa persona sólo una vez que hayamos llegado a algún nuevo destino. En cuanto a principios, el viaje y el destino son uno y el mismo. Y empiezan aquí.

Fue uno de esos momentos reveladores. Me confirmó dos cosas: que mi lucha interna entre mi yo bueno y mi yo malo es una batalla crucial en mi esfuerzo por superar mi miedo al fracaso, y que la buena persona es innata;

sencillamente, yo había creado ideas y conductas malas debido a las malas experiencias. También confirmaba que el futuro sería mejor que el pasado porque ahora lo entendía y podía actuar en consecuencia, usando mis principios como sólido punto de referencia para fijar mis metas, así como mi conducta futura.

Luego tuve otra revelación, sobre la gente sin principios a la que envidiaba. En mi vida profesional había habido unos cuantos, pero mirando atrás, me di cuenta de que ninguno de ellos había prosperado. Uno había perdido su trabajo después de tener, arrogantemente, una aventura amorosa en el despacho; otro había hundido su empresa después de jugar con sus acreedores; luego estaban mis colegas que dieron con sus huesos en la cárcel después de declararse culpables de delitos de fraude. Puede que centrarse en los principios fuera también el modo más sostenible de proceder.

Nuestra propia Constitución

Después de alentar una orientación centrada en principios, Covey afirma que debemos usar ese centro para generar metas apropiadas, perdurables y a largo plazo. Pero primero tenemos que escribir una declaración de misión personal que incluya nuestros valores y principios.

Covey invocó el ejemplo de la *Constitución de Estados Unidos*: un documento que yo estudié en la universidad y que admiraba por su brevedad, precisión y cualidades totémicas. La Constitución (junto con la Carta de Derechos, incluida en ella) compendia los principios y valores de la nueva república y establecía un estándar muy claro para las futuras generaciones. Covey escribía que la Constitución dejaba claro como el agua cuándo se infringían esos estándares; por ejemplo, durante el escándalo de Watergate. Y es tal la base en que se apoya ese documento que estoy convencido de que ha sido un elemento importante para que Estados Unidos haya llegado a ser una superpotencia.

Así pues, hay claras ventajas en crear tu propia Constitución. Sin embargo, no es un documento que deba ser pergeñado de prisa y corriendo. Piénsalo durante días y semanas y añádele cosas durante un tiempo. Anthony Robbins habla de escribir nuestras metas rápidamente, sin pausa, lo cual está bien para

un primer borrador. No obstante, *tu Constitución* es algo que necesita afinarse. También debes considerarla el primer «acto» en tu recuperación del miedo al fracaso, y luego anotarla en tu diario (quizás en las últimas páginas donde pone «Notas»), lo cual te dará la ocasión para revisarla anualmente.

Mi Constitución (sólo a guisa de ejemplo, ya que opino que se trata de un documento profundamente privado):

- Ser un ejemplo y un mentor firme para mis hijos.
- Hacer honor a mis votos de matrimonio; por esa razón los hice.
- Crear una carrera de la que me sienta orgulloso.
- Sentirme importante.
- Crear un legado con el trabajo que hago.
- Buscar la felicidad, pero aceptar que la felicidad viene de dentro.
- Reconocer los fallos y errores y reparar el daño hecho.
- Reconocer que mi irritación e impaciencia con los demás no es un defecto de los otros, sino mío.
- Actuar con integridad y pagar mis deudas.
- No trabajar sólo por dinero.
- Ser consciente de que mi primera reacción no siempre es la correcta.
- «No rendirme nunca».

Dado lo anterior, es difícil ver cómo ser una estrella de la banca de inversiones o un joven escritor humorístico nunca fueron metas apropiadas para mí.

Además, aquí hay un punto importante sobre las ambiciones. Si crees sinceramente que un elemento clave de *tu Constitución* es «ser rico» o «ser famoso», debes anotarlo. Pero también puede que valga la pena que te preguntes: «¿Por qué?». Si la respuesta profunda y genuina es «Porque quiero tener un Ferrari» o «Porque quiero que me reconozcan por la calle», de acuerdo. Pero, ¿y si la respuesta profunda y genuina es «Para mostrarle a todos que no soy alguien sin ningún valor»? Entonces sería mejor escribir: «Para demostrar mi valía», con unos objetivos más específicos consignados en la visualización a 10 años. Recuerda que *tu Constitución* tiene como objetivo desarrollar tus principios. No tiene que ver con tu trabajo soñado ni con la marca de vaqueros que quieres llevar dentro de 5 años.

Dinámica hacia una apropiada fijación de metas

El objetivo de *tu Constitución* es llevarte a la siguiente etapa: crear objetivos e hitos específicos, según los definen tus principios. Hay otros que están de acuerdo con Covey en esto. Según Brian Tracy (2003), nuestros valores nos definen y generan la siguiente dinámica hacia una fijación de metas apropiada:

- a) Primero descubrimos nuestros valores.
- b) Luego determinamos lo que creemos partiendo de esos valores.
- c) Derivamos nuestra actitud partiendo de lo que creemos.
- d) Llegamos a nuestras expectativas desde nuestras actitudes. Y, finalmente,
- e) Fijamos nuestros actos partiendo de nuestras expectativas.

Si invertimos esta cadena, es fácil ver dónde se tuercen las cosas para los que tienen un gran miedo al fracaso. Nuestras expectativas de fracaso hacen que nos fijemos metas inapropiadas porque estamos convencidos de que somos incapaces de lograr nada. Esta incapacidad se deriva de nuestros valores, que incluyen centrarnos más en no perder la cara que en lograr algo.

Pero digamos que empezamos con unos valores más apropiados, basados en principios, y luego los sometemos a la dinámica de Tracy. Si un valor fundamental fuera centrarnos en un continuado perfeccionamiento de nosotros mismos, debemos estar convencidos de que ese perfeccionamiento es posible, lo cual, sin duda, tendrá un efecto beneficioso en nuestra actitud hacia el aprendizaje; está ahí para ayudarnos a vivir según nuestros valores fundamentales. Esta actitud alimenta unas expectativas positivas respecto al autoperfeccionamiento e impulsa nuestros actos.

De repente, miramos en la dirección adecuada, con valores y principios claros que alcanzar y mantener. Si los proyectamos hacia el futuro, podremos dedicarnos a esas visualizaciones de la PNL para que nos ayuden a definir detalladamente nuestras metas.

La fijación de metas puede necesitar varios intentos

Y si al final de todos estos ejercicios no tienes un plan de acción bien meditado y alcanzable para los próximos 10 años, entonces es preciso que vuelvas a *tu Constitución* y reflexiones de nuevo sobre tus principios y valores. No tienes por qué fustigarte por ello. Puede que necesites varios intentos. Y percatarte de que es preciso que vuelvas a fijar tus metas en este estadio es mucho menos doloroso que comprenderlo dentro de cinco años (aunque sé consciente de que las metas pueden y deberían cambiar).

Ahora tus actos se basan en apoyar la escalera en la pared adecuada, así que las respuestas quizá no sean instantáneas. Es posible que la visualización necesite unos cuantos intentos, igual que *tu Constitución*. No pasa nada. Tienes toda la vida para hacerlo bien (con los 10 primeros años como tu meta inmediata), y es probable que el viaje sea mucho más agradable que el trayecto penoso y lleno de baches que has recorrido hasta ahora.

¿Qué te detiene? Visualizar tu destino deseado de aquí a 10 años es un firme punto de partida para la fijación de metas, en especial cuando lo dividimos en hitos que conectan el ahora con el después. Pero para evitar que te fijas unas metas desacertadas es imprescindible que primero elabores tu Constitución basándote en tus principios y valores.

[2.](#) Los tres primeros son distritos residenciales para gente rica o muy rica, en Londres, Nueva York y Manchester respectivamente; Cotswolds es una región donde hay mansiones señoriales en el centro y centro sur de Inglaterra. (N. del E.)

Lenguaje y conducta

La finalidad de toda esta actividad de fijación de metas es, claro, generar iniciativas. Y un elemento clave de la conducta dinámica es el lenguaje dinámico.

«Las palabras acertadas pueden tener un efecto galvanizador, generando entusiasmo, energía, impulso y más cosas, mientras que unas palabras desacertadas pueden socavar las mejores intenciones y matar la iniciativa de inmediato y definitivamente», escribe el gurú del liderazgo Stephen Denning, en *The Secret Language of Leadership* [El lenguaje secreto del liderazgo] (2007).

Tanto si es *tu Constitución*, tu fijación de metas, tu diario o sencillamente tus pensamientos y tus palabras, es preciso que adoptes el tono y el vocabulario acertados.

Covey (1989) señala que el lenguaje reactivo tiene como objetivo absolvernos: «Yo soy así», «No puedo hacer nada», etcétera. Es decir: «No soy responsable», «Nací así».

Pero sí que eres responsable. No naciste así. Llegaste a ser así por medio de tus propias respuestas y conductas, sin importar cuáles fueran las causas externas. De hecho, llegaste a ser así en parte debido al lenguaje que usabas. Un lenguaje reactivo o derrotista acarrea —como el propio miedo— su propio cumplimiento.

Anota tus metas

Por fortuna, tienes una oportunidad importante para corregir esto. Después de haber hecho los ejercicios de visualización para fijar tus metas, ahora tienes que anotarlas. Y aunque escribirlas es una ocasión para reevaluarlas y

asegurarte de que son sensatas —que las del primer año están conectadas con las de los 2 años, y así sucesivamente hasta llegar a la cumbre de los 10 años —, también lo es para adoptar el tono y el lenguaje acertados.

No es ciencia espacial. Por ejemplo, debes escribir tus metas en presente. Lindsey Agness (2008) afirma que debemos actuar como si ya estuviéramos allí —como si ya hubiéramos alcanzado nuestras metas—, lo cual también se aplica al lenguaje que usamos cuando las escribimos. Por ejemplo, si hacemos que el viaje sea tan seguro como un trayecto en tren, nos vemos obligados a dar los pasos que nos impulsen hacia delante.

«Llegamos a la estación Piccadilly de Manchester a las 16.45», dice el comerciante que viaja en el tren Virgin.

«Año 10: vivimos en una casa de seis dormitorios en Norfolk, con tres caballos, dos perros y una raza rara de ovejas.»

¿De verdad? ¡*Guau!* ¿Ya les hemos puesto nombre a todas las ovejas?

Las metas tienen que ser así de específicas y —según Julie Starr, directora ejecutiva de Starr Counselling, en *The Coaching Manual* [El manual de *coaching*] (2002)— hacer constar qué, dónde, cuándo y quién.

«Quiero más energía», es demasiado vago, afirma, y por lo tanto menos motivador que «Quiero más energía para poder hacer deporte con mis hijos después del trabajo».

Si añades la frecuencia (cada semana), el lugar (el nuevo centro recreativo) y el deporte (bádminton), al objetivo sólo le falta una llamada telefónica y un rápido desplazamiento a una tienda de deportes (probablemente en el mismo centro recreativo) para convertirse en una actividad sostenible.

Actúa como si ya estuvieras allí

Según Lindsey Agness, el proceso de «actuar como si ya estuvieras allí» y usar un lenguaje que apoye este supuesto es importante porque produce nuevos caminos neuronales positivos en el cerebro. Y éstos aumentan con cada paso positivo en la dirección acertada. No podemos querer alcanzar la motivación para el éxito y continuar actuando dictados por nuestro miedo al fracaso. Si es necesario, tenemos que «fingirlo hasta que lo consigamos», para usar la expresión de muchos escritores de autoayuda, sobre todo Tom Bay y David

Macpherson en *Change Your Attitude* [Cambia tu actitud] (1998).

Aconsejan que si quieres que te promocionen, tienes que actuar como si ya lo hubieran hecho, asumiendo el aire de los altos cargos que te rodean, adoptando su seriedad, y abandonando el personaje de payaso de la oficina que quizás haya sido una máscara para ocultar tus decepciones. Con el tiempo, esto llegará a ser una costumbre inconsciente, y los cargos que ocupan puestos más altos en la jerarquía se darán cuenta de ello.

Evidentemente, hay límites para esto. La granja de Norfolk dentro de diez años es una meta de mucha fuerza, pero presentarte a trabajar con botas de goma podría causar asombro. Por otro lado, pasarte el fin de semana calzado con esas botas y explorando Norfolk en busca del sitio perfecto está bien; en especial si, como Conrad Hilton, tenemos una foto encima del escritorio.

Dicho esto, tu modo de actuar centrado en tus metas es necesariamente diferente de tu conducta como alguien con mucho miedo a fracasar. Quizá descubras que los rasgos de conducta que te encadenaban al suelo (por ejemplo, hacer payasadas) son los mismos que hacían que fueras muy popular con algunas personas en particular (con frecuencia otros que también temen al fracaso). Estos rasgos tienen que cambiar, sin ninguna duda, pero no hay ninguna necesidad de que cambies de amigos. En cambio, podrías incorporar «irradiar positividad» a *tu Constitución*.

Monólogo interior positivo

También el monólogo interior negativo tiene que desaparecer y ser sustituido por otro positivo.

Según John Caunt (2003) [*Eleve su autoestima*], no deberíamos ser tan severos con nosotros mismos; deberíamos poner en tela de juicio los pensamientos negativos y reorganizar nuestras cualidades positivas, anotando incluso (en el lugar habitual) firmes declaraciones de apoyo que ayuden a reestructurar nuestras opiniones fijas y remoldear nuestra manera de ver las cosas utilizando «medio lleno», en lugar de «medio vacío».

En *Change Your Attitude*, Bay y Macpherson nos imploran que vencamos ese monólogo interior negativo, y afirman que todos tenemos incorporadas grabaciones con monólogos interiores negativos que es preciso que

destruyamos. Dicen que, por el contrario, debemos aprender a elogiarnos, lo cual es verdad en todos los niveles, incluso si lo único que estamos haciendo sea registrar esos logros, pequeños pero acumulativos en nuestro diario.

Además, debemos declarar nuestras metas en términos positivos, encaminándonos hacia lo que queremos, en lugar de hacia lo que no queremos. Objetivos como «No quiero ser pobre» no tienen sentido y deberíamos sustituirlos por afirmaciones positivas y más específicas como «Quiero poder permitirme la casa de cuatro habitaciones de aquel barrio residencial que siempre he deseado». Analiza por qué quieres *esa* casa y, probablemente, te estarás acercando más todavía a una evaluación constitucional de lo que realmente te motiva.

Sin embargo, todo este discurso positivo no debe conducirnos a un paradigma falso. Las palabras que usamos tienen que ser auténticamente nuestras, o nos estaremos engañando. ¿Cómo puedes saberlo? No es fácil, especialmente en los primeros días, cuando nuestro «estado natural» parece estar cargado de un diálogo muy negativo. Inyectar un lenguaje positivo en una visión tan pesimista se parece a volver a entrar en un estadio al mismo tiempo que los hinchas salen en masa, después del pitido final.

No obstante, si esperamos un poco, la muchedumbre habrá desaparecido. Vuelve al estadio y podrás gritar todo lo que quieras, y tu grito resonará en las vigas. Al escribir tus metas, te estás dando el espacio necesario para dar la vuelta a tus ideas, así como para cambiar tu lenguaje de negativo a positivo. Deliberadamente, ya no eres parte de la multitud y puedes adoptar el lenguaje que quieras.

No obstante, quizá sea necesario examinar los pasos positivos que anotas y que luego ignoras. ¿Hay alguna razón para que no te hayas matriculado en ese curso de lengua o de contabilidad? Quizá tu deseo de aprender japonés o conseguir el título de contable es algo que te ha sido impuesto desde fuera. Puede que, para empezar, nunca haya sido *tu propia* meta, y un curso de fundamentos del arte o un plan para crear una pequeña empresa te motivarían mucho más.

Ejercicios previos y posteriores a la

visualización

La fijación de metas es un trabajo más duro de lo que parece a primera vista y exige tiempo e introspección, aunque hay muchos ejercicios de previsualización que puedes probar si te cuesta fijar metas adecuadas.

Uno de ellos procede de *Motivation and Goal Setting* [Motivación y fijación de metas] (1998), de Jim Cairo, quien afirma que la importancia de fijar unas metas coherentes con tu auténtica identidad es vital, ya que esas metas sustentarán tu motivación a lo largo del tiempo. Y si tienes dificultades para determinar cuál es tu auténtico yo (un problema común para los que tienen miedo al fracaso), Cairo aconseja clasificar los siguientes atributos del 1 al 10 por orden de importancia.

- Seguridad
- Riqueza
- Buena salud
- Relación con la pareja
- Relación con los hijos
- Relación con la familia
- Fama
- Trabajo/Profesión
- Poder
- Felicidad
- Amistad
- Retiro
- Ser propietario de tu propio negocio
- Larga vida
- Viajar
- Respeto de tus iguales
- Plenitud espiritual
- Caridad

¿Cuáles son los atributos con una nota más alta? Cairo dice que éstos deben recibir el 80 por ciento de tu tiempo y formar la base de tu fijación de metas. Y pueden entrar en *tu Constitución*, que sigue siendo tu documento

base clave para que establezcas tus metas.

Y hay ejercicios posteriores a la fijación de metas que podemos realizar para estar seguros de que seguimos en el camino acertado. Lindsey Agness (2008) cita a Paul J. Meyer, el conocido gurú del éxito, que recomienda el ejercicio nemotécnico SMART cuando evaluemos nuestra fijación de metas. Según Meyer, nuestros objetivos deben ser:

- *Specific*, específicos. No «perder peso», sino «perder 5 kilos».
- *Measurables*, medibles. «Haber perdido 5 kilos para junio».
- *Achievable*, alcanzables (es decir, dentro de los límites de lo posible; los viajes a Marte, por ejemplo, pueden tardar aún unas cuantas generaciones).
- *Realistic*, realistas (puede que media maratón sea más realista este año y dejar la maratón completa para el año que viene).
- *Timed*, con una fecha fija («junio»).

Sin embargo, se necesita tener cuidado con los objetivos medibles, en especial los que guardan relación con el tiempo. Si tu objetivo es ser consejero delegado en un año, cambiar de rumbo el día 365 puede ser contraproducente. Como dice Anthony Robbins, muchas personas renuncian a sus metas porque la fecha que se fijaron ha pasado, sin darse cuenta de que les faltaban sólo unos días para alcanzarlas. Sin ninguna duda, ser demasiado estricto con los horizontes temporales puede ser contraproducente.

El sistema de activación reticular; nuestras «antenas»

En este estadio, lo que no es necesario es detallar cómo se alcanzarán las metas. Mike Dooley, el gurú del «cumplimiento de los sueños» y autor de *Notes from the Universe* [*Mensajes del Universo*] (2007), llama a esos detalles los «temidos cómo». Dooley opina que hay un millón de medios de lograr algo, así que es demencial establecer ahora el cómo para una meta que está a tres años de distancia.

El secreto para «manifestar el cambio», dice, no es centrarse en el cómo sino en el resultado final deseado. Esto parece concordar con casi todo lo que he leído sobre el tema, aunque un aspecto adicional clave que destaca es que una vez que estemos centrados de verdad en nuestro resultado final deseado, «el universo conspirará a nuestro favor».

De hecho, no es el universo lo que conspira a nuestro favor una vez que hemos despejado el camino para centrarnos en nuestras metas: somos nosotros. Nuestro «sistema de activación reticular» (SAR) hace el trabajo. Se trata de la zona del cerebro responsable de regular nuestro estado de alerta. Se compone de varios circuitos neuronales que conectan el tallo cerebral con el córtex.

No, tampoco significaba mucho para mí; por lo menos, no hasta que comprendí que el SAR es lo que solía llamar «mis antenas»: el elemento de mi consciencia que parece observar cosas en que estoy centrado en la actualidad. Por ejemplo, me regalaron una bufanda Burberry por Navidad. Es muy bonita, y este invierno me la he puesto cada día. Sin embargo, desde Navidad he visto estas bufandas en las calles de Londres, por todas partes; las llevan profesionales que van al trabajo, estudiantes que van a la universidad, turistas de un día en Oxford Street.

¿Por qué no las había visto antes? Porque mi SAR sólo se alertó ante ellas el día de Navidad, cuando abrí el regalo de mi madre. Sólo desde entonces se ha molestado en llamar mi atención sobre la cantidad de bufandas que hay por ahí. Antes, mi cerebro había eliminado las bufandas, igual que hace con el 99,9 por ciento de la información que recibe, porque no significaban nada para mí.

Para los que tenemos mucho miedo al fracaso, hasta ahora nuestro SAR ha seleccionado sobre todo los estímulos negativos. Por ejemplo, si damos por sentado que hay prejuicios en contra de nosotros, el SAR los busca (y los encuentra, inevitablemente). Sin embargo, si nos centramos en nuestras metas —en especial, las que trazan los siguientes pasos que hemos de dar—, cualquier cosa pertinente que reciben nuestros sentidos, permanece. Y se trata de mucha información. Con frecuencia, he sabido de personas que se asombran de que aparezcan la solución adecuada, la persona adecuada o la idea adecuadas, como surgidas de la nada, exactamente en el momento adecuado. Sin embargo, no es que aparezcan de la nada. Nuestro SAR las

encontró cuando, antes, le pasaban desapercibidas.

La suerte y la maldición del ganador

Una última cosa. Cuanto más leo sobre el SAR, más se me ocurre que quizá también afecte a la suerte, ese ingrediente clave del que los que tienen una fuerte motivación para el éxito parecen disponer en abundancia, y del que, según parece, nosotros, los que tenemos mucho miedo a fracasar, carecemos. Sin ninguna duda, siempre me he considerado desafortunado, hasta el punto de bromear sobre el «Efecto Kelsey» en cualquier compañía, coche, chica, casa, calle o país en el que caigo. De forma inmediata e inesperada les empiezan a suceder cosas malas. Y mi esposa suele bromear sobre la «Nube Kelsey» que siempre parece seguirnos en nuestras vacaciones de verano (¡llovió incluso en nuestro viaje al desierto del Sáhara!).

Sin embargo, he observado que mi «suerte» parecía cambiar cuando me concentraba en una meta en particular, por lo menos respecto a esa meta. En el momento adecuado, aparecían oportunidades y desaparecían los obstáculos. Ahora comprendo que no se trataba en absoluto de suerte: era mi SAR.

También hay aspectos positivos en sentirse desafortunado. Siempre he detestado el juego, a causa de mi mala «suerte», pero ahora la considero una bendición. Jugar me parece la «maldición del ganador»: la arrogancia de los «afortunados» que hace que sobreestimen unas probabilidades puramente matemáticas. Con mucha frecuencia, el juego tiene como resultado la nivelación más rápida de los «afortunados» y los «desafortunados» conocida por el hombre. Gracias a Dios —y a mi propio estatus de alguien con mucho miedo al fracaso— he evitado ese destino.

Esto se extiende incluso a la lotería, a la que nunca he «jugado», e instaría a cualquiera con mucho miedo al fracaso a que dejara de jugar. No sólo es un «impuesto sobre los estúpidos», como lo describió un amigo inteligente, además ofrece un pretexto para la inacción cuando no hay ninguna excusa para ella.

«Cuando me toque la lotería» es una frase que me da escalofríos cada vez que la oigo.

No es la lotería lo que te cambiará la vida. Eres tú.

Asumir mi mala suerte también me ha llevado a odiar la «improvisación» en reuniones y presentaciones. Soy sistemáticamente el mejor informado y preparado, precisamente porque doy por sentado que tengo que compensar mi mala suerte.

Sin ninguna duda, he supuesto que las probabilidades estaban en mi contra en casi todos los aspectos de la vida, lo cual, a lo largo de los años, ha llevado a que las cosas resultaran, cada vez más, a mi favor. De joven, la arrogante seguridad de muchos con una fuerte motivación para triunfar es una ventaja obvia cuando se trata de conquistar al chico/la chica o convencer a las empresas para que les den esa primera oportunidad. Pero la vida es una maratón, no un esprint, y la suerte irá de forma inevitable contra los que confían en esa cualidad tan efímera. En cambio yo, desde el principio, daba por sentado que tendría mala suerte, lo cual me ha preparado bien para los inevitables escollos, muchos de los cuales ahora puedo evitar hábilmente.

¿Qué te detiene? *El lenguaje positivo es importante cuando nos fijamos metas, como también lo es «actuar como si ya estuvieras allí». Sin embargo, aunque las metas tienen que ser detalladas, debes evitar concentrarte en los «temidos cómo», sobre todo porque tu SAR [sistema de activación reticular] te ayudará una vez que te encamines en la dirección acertada.*

Cómo fijar unas metas acertadas para los que se están recuperando de su terror al fracaso

Pero, ¿nuestras metas son las correctas? Ésta sigue siendo una preocupación fundamental para los que tenemos mucho miedo a fracasar porque, aunque ansiosos por no quedarnos cortos en nuestro intento de meter la anilla en la estaca, tenemos una capacidad defectuosa para diferenciar nuestros auténticos objetivos a largo plazo (que quizá sigamos formulando) de unos inadecuados sueños «intentando alcanzar las estrellas», que quizá sean una retorcida forma de evitación.

En su libro *Destructive Goal Pursuit* [La búsqueda destructiva de las metas], el conductista D. Christopher Kayes examina la inadecuada fijación de metas contando la historia de la expedición al Everest en 1996, que acabó con ocho personas muertas y otras que necesitaron sufrir amputaciones. Kayes afirma que la expedición era defectuosa desde el principio, debido a sus metas, que consistían en que unos montañeros expertos llevaran a un grupo de aventureros con diversos niveles de aptitud, que habían pagado hasta 65.000 dólares para estar allí. El cariz comercial de la expedición cambió la dinámica de la ascensión, afirma, porque muchos de los escaladores creían que contrataban expertos que se asegurarían de que hicieran realidad su sueño de conquistar la montaña.

Kayes culpó del desastre a la incesante búsqueda del objetivo de conquistar la cima incluso cuando los experimentados líderes del equipo podrían haber hecho caso de las señales que les advertían de que se estaban quedando sin tiempo para un descenso seguro, un fenómeno que Kayes llama «*goalodicy*» (es decir, la búsqueda de metas insensatas).

Esa insensatez tiene seis características clave, afirma Kayes, muchas de las cuales les resultarán familiares a quienes tienen mucho miedo al fracaso:

- Una meta definida restringidamente (llegar a la cima).
- Las expectativas del público (eran gentes ambiciosas —entre ellas un escritor famoso— preocupadas por cómo se las percibía dentro como fuera del grupo).
- Una conducta para salvar la cara (tanto por parte de los escaladores como de los líderes, que quizás hicieron caso omiso de las señales de peligro a fin de mantener su credibilidad).
- El sueño de un futuro idealizado (conquistar el Everest).
- La justificación de alcanzar la meta (si la meta se convierte en «todo», se puede utilizar para justificar las decisiones irracionales, que pueden ser peligrosas).
- Creer en el destino.

«La *goalodicy* actúa permitiendo que los equipos dejen de lado la realidad del presente, con la esperanza de que alcanzar una meta futura eliminará los obstáculos actuales», escribe Kayes.

Una vez que un equipo se fija una meta, puede resultar difícil convencerlo de que la abandone. Y lo mismo puede suceder individualmente. Las metas tiran de la gente y ofrecen la idea de un propósito definido. Sin embargo, establecer una metas que son demasiado ambiciosas o están mal sopesadas respecto a lo que es alcanzable puede hacer que corramos más riesgos y que nos sintamos justificados al ir más allá de las normas aceptadas, lo cual puede conducir a una conducta peligrosa, incluso carente de ética.

Respecto a los escaladores del Everest, esto los llevó a la incapacidad para aprender y cambiar conforme cambiaba la realidad a su alrededor (su ascenso se vio retrasado por obstáculos y mal tiempo, que restringieron sus posibilidades de un descenso seguro). Su meta era demasiado limitada y dependían demasiado de un único aspecto de su empeño: los líderes, de quien los demás dependían porque eran los únicos capaces de tomar decisiones basadas en el conocimiento de si era seguro continuar.

Fijar las metas erróneas puede ser fatal

¿Qué podemos aprender de la excelente narración que hace Christopher Kayes de esta malhadada expedición al Everest? Una lección fundamental debe ser que el equipo se equivocó al fijar la meta, pese al hecho de que esa meta parecía obvia. La cuota de 65.000 dólares no era para ascender a la cima del Everest. Era para llegar a la cima y bajar de nuevo *vivos*. Tal vez fuera esa crucial limitación de la meta lo que condujera al desastre, porque nubló el juicio de los líderes del equipo, que es posible que estuvieran demasiado preocupados por las promesas implícitas en la cuota cobrada. Y si esto suena ilógico —el hecho de que la meta revisada es demasiado amplia—, comparémoslo con los alunizajes del Apollo, que incluían devolver a los astronautas a casa como objetivo igual e integral (podéis preguntárselo a Gene Kranz).

Aquí, un aspecto importante es que el progreso por sí mismo no es progreso, pese al hecho de que, temporalmente, pueda llenarnos de energía. Si trabajamos para alcanzar una meta inadecuada, estamos poniéndonos una trampa a nosotros mismos, la cual —como en el caso de los alpinistas del Everest— puede llevar a un cálculo fatal. Como mínimo, estamos sencillamente malgastando el tiempo.

Fijar las metas acertadas nos exige volver a *nuestra Constitución*. Por ejemplo, mi meta de una granja en Norfolk y una raza poco corriente de ovejas parece bastante vacía sin mis compromisos como padre y esposo (o como hacendado, inexistentes, lo cual sugiere que quizá ni siquiera sea *mi* meta). Si no logro incluir a mi familia, una granja solitaria en medio de la nada es probablemente el último sitio donde querría acabar.

Es preciso que nos aseguremos de que nuestras metas están en equilibrio con el resto de nuestra vida. Como dice Julie Starr (2003), si quieres un trabajo que te exija viajar mucho y tienes una familia joven, tienes que reflexionar sobre las consecuencias de conseguir esa meta. Si estás preparado para pagar el precio, de acuerdo. Pero la fijación de metas basada en la motivación para el éxito tiene que mantenernos durante un periodo que parece ir mucho más allá de unos triunfos desesperados a corto plazo, que exigen un nivel de sacrificio tan importante que acabamos pasando el resto de nuestra vida arrepintiéndonos del día en que los logramos. El horizonte temporal de 10 años está ahí por alguna razón.

Los beneficios cada vez menores del dinero

El dinero es un problema particular cuando se trata de fijar unas metas adecuadas. La riqueza es un objetivo evidente, pero se necesita perspectiva. En *Living the 80/20 Way* [*Mejora tu vida con el secreto del 80/20*] (2005), el emprendedor Richard Koch escribe que la mayoría de personas sobreestiman el beneficio que recibirán al ganar más. Los estudios demuestran que la pobreza hace que seamos infelices, escribe Koch, pero una vez que estamos moderadamente acomodados, añadir más dinero no nos hace sentir más felices, incluso puede añadir tensiones que son un obstáculo para la felicidad.

Las metas basadas en el dinero también acarrean otros problemas, no muy diferentes de los sucedidos en el Everest. Si tu meta es ser millonario antes de cumplir los 30 años, ¿qué precio estás dispuesto a pagar para alcanzarla? Quizá sacrificarás una vida social y aplazarás cualquier relación o compromiso familiar. Quizás incluso estés dispuesto a ser un poco adulator en la oficina. Pero, ¿estás preparado para pisar al ocupante del cubículo de al lado? ¿Lo estás? Bien, ¿y qué hay de cometer fraude? ¿De veras? ¡Cielo santo! ¿Hasta dónde llegarás? ¿Al robo, al asesinato, al genocidio?

¿No hay límites en lo que harías para alcanzar esa meta? Este es el punto más extremo de la conducta de los que tienen miedo al fracaso: es la tierra de los megalomaníacos que temen tanto fracasar que están dispuestos a ir mucho más allá de una fijación de metas inapropiadas. Esos extremistas descubrirán que su propia Constitución, si está escrita honradamente, es un documento que rezuma odio a ultranza e injusticia imaginaria (*Mein Kampf*, de Hitler, es un ejemplo clásico).

Anthony Robbins (1992) nos advierte en contra de que nos maltratemos en la búsqueda de una única meta, vinculando todo nuestro nivel de felicidad personal a nuestra capacidad para alcanzar metas que quizás estén fuera de nuestro control. Alcanzar el objetivo no es lo que importa, sino la calidad de vida que disfrutemos en el camino, dice.

Robbins está convencido de que muchos pasamos por la vida posponiendo nuestra felicidad a fin de alcanzar la siguiente meta. «Algún día», parece ser el objetivo de los que son infelices de forma permanente, dice. Sin embargo, deberíamos decidir ser felices ya. La fijación de metas no es ningún tipo de gratificación retrasada. Es fijar «nuestra brújula» —como diría Covey— y

sentirnos llenos de ánimo cuando empecemos a caminar en la dirección acertada, sabiendo hacia dónde vamos y teniendo fe en que haremos frente a las vueltas y revueltas del camino según se presenten.

«Recuerda que la dirección en que vamos es más importante que los resultados individuales», dice Robbins.

Cómo fijar metas más allá de nuestras metas

Otro componente fundamental es tener metas más allá de nuestras metas. Una de las razones fundamentales de que yo fracasara en la banca de inversiones y como escritor es que no tenía ni idea de qué hacer una vez que lo hubiera «conseguido». No había pensado, en absoluto, en la siguiente etapa, lo cual significó que me quedé sin saber qué hacer en ambos casos, sin nada de la concentración ni el impulso que me proporcionaron esas oportunidades en primer lugar.

«Nunca dejéis de fijaros metas —dice Robbins—. Alcanzar nuestros objetivos puede ser una maldición, a menos que ya nos hayamos fijado metas más altas antes de alcanzar las primeras.»

La idea de «dejar atrás» nuestros sueños, como descubrí en la banca, puede llevar a una deflación de «¿Y eso es todo?», aunque en una situación mejor. Lindsey Agness (2008) cita a John Grinder (cofundador de la PNL) cuando dice que el mayor freno para el logro de las metas suele ser no conseguir fijarnos otras más allá de la inicial. Sin tener un nivel más alto al que aspirar podemos acabar saboteándonos en cuanto alcancemos la meta original, exactamente lo que me sucedió a mí, tanto en la banca como escribiendo.

Esperemos que fijar metas a 10 años que complementen *nuestra Constitución* —incluyendo los hitos a corto plazo— nos ayude a superar este problema. *Tu Constitución* debe crear un marco tanto para tus objetivos a corto plazo como para tus ambiciones a largo plazo. Por ejemplo, la madre de Julie Starr que quería tener energía para hacer deporte con sus hijos no tardaría en ver que las sesiones de bádminton perdían su atractivo, a menos que pudiera llevar sus deseos a la siguiente etapa. Quizá su auténtico objetivo fuera «seguir conectada y siendo importante para mis hijos cuando pasen de la infancia a la vida adulta». Una parte de su *Constitución* sería hacer que las

sesiones de bádminton fueran sólo un aspecto de un programa con un objetivo claramente definido a largo plazo, en el que también hubiera flexibilidad y unos resultados medibles.

Es importante que esa declaración evite también ser rehén de la suerte; por ejemplo, convertirse en millonario antes de los 30 años o llegar a la cima del Everest al primer intento. Seguramente, para los que murieron en el Everest un objetivo mejor habría sido «llegar a ser un montañero consumado» o incluso el más saludable «conservar mi idea de aventura física durante toda mi vida».

Si pudiéramos alcanzar nuestras metas ya, ¿lo haríamos?

Otra manera de comprobar si vamos en la dirección acertada es adoptar otro de los métodos que Julie Starr incluye en *The Coaching Manual*. Si pudierais llegar a vuestra meta ya, pregunta, ¿lo aceptaríais? Si hay alguna salvedad que os impide gritar de inmediato y con entusiasmo «¡SÍ!», quizás os convenga examinar el porqué.

Si, por ejemplo, te has visualizado dirigiendo una empresa con 100 personas y —cuando te ofrecen la ocasión de hacerlo— vacilas o incluso sientes pánico ante la idea, podría ser que esa meta no sea más que una fantasía (que quizá te la ha propuesto alguien o que es un condicionamiento). Es posible que un objetivo más adaptado a tu bienestar fuera liderar un equipo pequeño de, digamos, 5 personas, pero en un estudio colegiado, quizás en una ciudad de una escala más humana.

Por supuesto, la empresa de 100 personas puede ser adecuada como objetivo a 10 años, después de un buen bautismo de fuego en una empresa con menos empleados. Dicho esto, tu terror ante la idea de dirigir ahora una empresa así también debería tener repercusiones en tus metas a 10, 5 o 2 años e, incluso, en *tu Constitución*.

Necesitamos concentrarnos en ser *quienes somos*. La mayoría de los que iban a escalar el Everest no eran alpinistas profesionales; muchos estaban desastrosamente mal preparados para subir una montaña que sólo fue

escalada por primera vez en 1953 (por lo menos oficialmente).

«Si tienes un limón, haz limonada», escribió Dale Carnegie (1948), refiriéndose a que es preciso que veamos qué tenemos y qué podemos hacer con ello.

No estamos defendiendo que los cambios de rumbo sean desacertados. Sólo afirmamos que si queremos llegar a ser un profesor de matemáticas cuando es obvio que nuestras características son más las de un escritor creativo, nuestras probabilidades de fracasar y sufrir una nueva decepción aumentarán enormemente. Y esto reforzará en lugar de refutar las opiniones negativas que tenemos sobre nosotros mismos.

Reconocer los momentos importantes

Un elemento final que puede echar por los suelos el progreso que hacemos desde que fijamos nuestra meta es estar tan atrapados en el proceso de consecución de esa meta que no seamos capaces de ver lo lejos que hemos llegado. El progreso puede llegarnos tan sigilosamente que no nos demos cuenta, lo cual significa que conservaremos los sentimientos negativos que teníamos antes de empezar y no veremos que los logros pasados son componentes básicos del futuro. Es un fallo crucial de quienes tienen miedo a fracasar, y puede tener como resultado que el avance hacia nuestras metas no tenga ningún efecto en nuestro bienestar en general. En algunos aspectos es algo inevitable: somos quienes somos. Aquellos miedos irracionales no van a desaparecer.

No obstante, del mismo modo que podemos aprender a oponernos a esos miedos, más rápidamente cada vez, también podemos aprender —con el tiempo— que lo que sentimos es falso y que esos diminutos pasos de progreso hacia nuestras metas deberían empezar a incrementar nuestra confianza y reducir nuestros temores. Por supuesto, llevar un diario ayuda, como también ayuda la renovación anual de *tu Constitución* y tus metas. En realidad, si tus metas se alejan siempre, te faltarán 10 años para alcanzarlas, lo cual podría ser frustrante, a menos que reconozcas que, constantemente, vas llegando a hitos que confirman tu empeño y aumentan tu confianza. Sólo tenemos que asegurarnos de que reconocemos esos hitos por lo que son y anotar las

pequeñas victorias cuando los superamos, quizá con una gran marca en el diario.

¿Qué te detiene? *Tienes que asegurarte de que tus metas complementan quién eres. También necesitas metas más allá de las iniciales. Y es necesario que reconozcas el progreso que haces en tu camino.*

TERCERA PARTE

EJECUCIÓN

Estrategia y tácticas

Objetivos, estrategia, táctica. Este es el orden que seguimos en Moorgate cuando planeamos una campaña de relaciones públicas. Y parece una ruta de ejecución perfectamente aplicable cuando desarrollamos la motivación para el éxito en personas que tienen mucho miedo al fracaso. Así pues, una vez escritos los objetivos, tenemos que pasar a la siguiente etapa: establecer nuestra «estrategia» para su ejecución, aunque esto presente, de inmediato, un problema. ¿Qué es, exactamente, una estrategia?

El diccionario la define como «arte o ciencia de la planificación y conducción de una guerra», lo cual es útil, pero demasiado amplio para mí y, sospecho, para muchos con mucho miedo al fracaso. Las ambigüedades nos desaniman fácilmente; a veces, incluso el significado de una palabra es suficiente para detener nuestro avance. Y aunque se han escrito muchos libros con la palabra «estrategia» en el título, casi todos suponen que el término se entiende y, a renglón seguido, se mezclan estrategia y táctica sin reconocer sus diferentes papeles en la búsqueda de nuestras metas.

«Para que una meta sea alcanzable, debe estar *definida operativamente*», dice Phillip C. McGraw, autor de *Life Strategies* {*Estrategias para el éxito*} (1999), que parecía ser el libro de autoayuda más obvio para consultar, porque va dirigido a los individuos más que a las empresas.

Las cursivas en «definida operativamente» son mías porque se me ocurrió como posible definición de estrategia, aunque —de nuevo— una definición operativa podría confundirse con las tácticas y medidas prácticas y cotidianas que empleamos.

El puente estratégico

Después de darle vueltas a este acertijo durante un rato, me di cuenta de que, incluso en nuestras campañas de relaciones públicas, tendemos a usar la sección «estrategia» de nuestro plan de campaña —nuestro documento de ejecución clave que le da confianza al cliente respecto a nuestros objetivos para la campaña y a los pasos que daremos para alcanzarlos— como ocasión para resumir los objetivos antes de traducirlos en tácticas y medidas adecuadas. En otras palabras, la estrategia es un puente entre las metas del cliente y nuestras medidas concretas; y garantiza que nuestras tácticas (es decir, las acciones ejecutables) se centren en cumplir los objetivos. Y esto, a mi modo de ver, es la definición perfecta de estrategia.

Las estrategias no siempre son evidentes

En tanto que puente entre los objetivos y las tácticas ejecutables, la estrategia es, en consecuencia, vital. Para los planificadores militares que tratan de alcanzar su objetivo (la victoria), una estrategia sería ejecutar «la guerra total»: atacar por tierra, mar y aire. Esto puede parecer una estrategia bélica obvia, pero no lo es. Otras estrategias alternativas podrían ser esperar un ataque del enemigo, o poner en marcha una campaña de guerrillas en territorio enemigo (sin embargo, incluso aquí podemos ver cómo se infiltra el lenguaje táctico). Así pues, una estrategia de «guerra total» puede llevar, tácticamente, al empleo de la compañía A —respaldada por el buque de guerra B y el escuadrón aéreo C— para tomar la playa X, el mes Y.

En Moorgate, hemos descubierto que decidir una estrategia para el cliente puede ser la parte más difícil de una campaña, sobre todo porque, al principio, puede parecer algo muy obvio. Las estrategias obvias —como ganar una guerra, usando el ejército, la armada y las fuerzas aéreas— puede tener como resultado que los objetivos se fundan en las tácticas con demasiada facilidad, con unos resultados potencialmente desastrosos.

Por ejemplo, un objetivo común en relaciones públicas es generar cálidos contactos de ventas para nuestros clientes. La mayoría de clientes suponen que un objetivo así se traduce en una estrategia generadora de cobertura en los medios por medio de tácticas como redactar y distribuir una serie de comunicados de prensa antes de ejercer influencia para conseguir esa

cobertura en un segmento de prensa en particular. Pero, ¿es una estrategia correcta? Bueno, eso depende del cliente. Si nuestro cliente es un recién llegado al sector, quizá lanzar nuevos servicios dirigidos a un grupo en particular, seguido de una estrategia para construir un perfil público generando noticias durante un periodo de meses dará, seguramente, mejores resultados.

Pero, ¿y si el cliente tiene una experiencia de mucho tiempo y está luchando para eliminar a los recién llegados? Quizás aquí la estrategia debería ser recoger su trayectoria, lo cual supondría tácticas como escribir artículos de opinión o escribir perfiles, o quizá casos prácticos de clientes satisfechos o proyectos completados. En ambas situaciones, las tácticas empleadas son, en gran medida, producto de una estrategia creada para que convenga a los puntos fuertes (y débiles) del cliente, que difieren enormemente, pese a que el objetivo es el mismo.

Esto es importante porque, como dice Steven Silbiger en *The 10 Day MBA* [Los diez días de MBA] (1993): «Los planes estratégicos no se pueden formar en el vacío. Deben encajar en las organizaciones, igual que los planes de marketing deben ser adecuados para los productos», lo cual está en armonía con nuestra necesidad, como individuos, de emprender una campaña para el progreso que tenga en cuenta nuestras virtudes y defectos.

Ventajas de una estrategia

Sin duda, hay beneficios en tener una estrategia, como señala Robert S. Kaplan en *The Execution Premium* [*The Execution Premium: cómo integrar la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*] (2008):

«Las iniciativas estratégicas representan la fuerza que acelera la masa de la organización (o al individuo) en la acción, venciendo la inercia y la resistencia al cambio», convirtiendo la estrategia en el elemento clave para inyectar impulso a nuestra actividad.

Es más, en *Life Strategies*, McGraw señala que contar con una estrategia nos libera de «depender de manera errónea y sin sentido de la fuerza de voluntad», que él considera un mito, «un combustible emocional poco fiable, experimentado cuando las cosas están al rojo vivo».

La fuerza de voluntad vigorizará temporalmente nuestros esfuerzos, dice, ayudándonos a dar el salto, pero también nos detendrá una vez que las respuestas emocionales ante nuestro progreso se hayan disipado. Esto hace que la fuerza de voluntad sea un energizante peligroso para quienes temen el fracaso, que están demasiado acostumbrados a ser empujados por sus emociones e inseguridades. McGraw dice que es mucho mejor crear y ejecutar una estrategia bien definida, en especial una que consiga eliminar nuestras emociones como impulsores clave.

Y las referencias de Kaplan y Silbiger a las organizaciones señalan otra virtud de tener una estrategia: nuestra oportunidad para despersonalizar nuestros esfuerzos en busca de metas. Como decíamos en la Primera parte, no tiene nada que ver con nosotros como personas. Se trata de que alcancemos nuestras metas, que están fuera de cualquier juicio sobre quiénes somos. Despersonalizar nos permite pensar en nosotros como si fuéramos empresas —como Yo, S.A.—, lo cual significa que nos centraremos en alcanzar nuestros objetivos desarrollando una estrategia y empleando tácticas adecuadas, en lugar de centrarnos en nuestras preocupaciones respecto al aspecto que tienen nuestros actos para los extraños. Está claro que una concentración así es una ayuda para que juzguemos la situación, porque ya no interpretamos cada bache de la carretera como un veredicto personal y definitivo, lo cual también impide que los contratiempos saboten nuestra toma de decisiones.

La fuerza de adoptar «objetivos, estrategia y tácticas»

Perdón por insistir en el tema, pero trazar una estrategia ofrece una fuerza extra. Como ya he dicho, en Moorgate ejecutamos campañas de relaciones públicas después de registrar la estrategia en un plan de campaña que también contiene los objetivos, tácticas y —ya que somos una empresa de relaciones públicas— el público y los mensajes. A continuación, el cliente acepta todo esto y nosotros lo ejecutamos. No obstante, si nuestras tácticas no producen los resultados deseados, podemos volver al documento, empezando por cuestionar las tácticas y sustituirlas mientras suponemos que la estrategia está

bien. Luego, si esto falla, podemos evaluar de nuevo si contamos con la estrategia acertada y, finalmente, podemos volver a evaluar los objetivos.

Por lo tanto, tenemos una confianza estructural que nos permite pasar a la ejecución, sin sufrir dudas molestas sobre la viabilidad del objetivo, que colocamos en su sitio en primer término de nuestro plan de campaña. Sólo si se producen repetidos fallos tácticos estudiamos la estrategia. Y sólo después de repetidos fallos estratégicos empezamos a poner en duda la viabilidad de los objetivos.

Hay una fuerza enorme en que los que tienen mucho miedo a fracasar adopten un planteamiento así. Los fallos tácticos son simples medidas que no han conseguido producir el resultado deseado. Sin embargo, muchos de los que tienen miedo a fracasar interpretan incluso los pequeños reveses como afirmación de lo desastrosos que son en su interior, y de forma irrecuperable. Esta conclusión no sólo es evidentemente falsa —basada puramente en la percepción (aunque potencialmente pueda acarrear su propio cumplimiento) —, sino que es imposible si, primero, hemos despersonalizado nuestras metas como parte de una empresa *Yo, S.A.*, y, segundo, si hemos divorciado nuestra estrategia y nuestras tácticas de nuestros objetivos, de forma que los contratiempos en la ejecución no hagan descarrilar el progreso hacia nuestras metas.

Ganaremos la guerra. Es sólo cuestión de decidir cómo.

SWOT

Veamos, pues, ¿cómo determinamos la estrategia correcta? Como ya hemos dicho, debemos elaborar esa estrategia a la medida de nuestras virtudes y nuestros defectos y, por lo tanto, es preciso evaluarlos. Un método que usamos para nuestros clientes es empezar por realizar un análisis SWOT^[3] (fuerzas, debilidades, oportunidades, amenazas), que incorporamos al plan de campaña. Estos análisis cuentan con el respaldo de la Harvard Business School, nada menos. Su libro *Strategy* (2005), que invoca, una vez más, la analogía bélica, afirma que incluso el mejor plan de batalla es inútil, a menos que los comandantes sepan si sus soldados lo pueden llevar a la práctica o no. Y para esto es necesario tener en cuenta los puntos fuertes y las limitaciones.

En general, al aplicar el SWOT vemos que la estrategia se aclara, ya que nos dice si estamos preparados para ejecutarla, si conocemos los recursos exigidos y si los tenemos a mano. También nos alerta de los problemas que pueden presentarse para desestabilizarnos, así como las tácticas alternativas que podemos emplear o pensar en emplear, quizá siendo oportunistas (algo que antes era del dominio de quienes estaban muy motivados para triunfar).

Una vez más, esto puede dar resultado tanto para los individuos como para las empresas. Sin duda, a mí me dio resultado cuando puse en marcha Moorgate. Era preciso que mi estrategia tuviera en cuenta el hecho de que no tenía ni una pizca de experiencia en relaciones públicas y no conocía a nadie en el sector, pero sí que tenía sólidas aptitudes periodísticas y una «buena» experiencia en la banca.

El objetivo era evidente: crear una agencia exitosa de relaciones públicas para el mundo financiero, empezando con los principales bancos (las entidades que yo mejor entendía) como clientes. Pero, ¿y luego qué? Hice un análisis SWOT, y de él emergió la estrategia obvia, aunque habría permanecido oculta si no hubiera hecho ese ejercicio.

Era algo así:

Puntos fuertes

- Sólidos antecedentes en el periodismo financiero y en la redacción periodística.
- «Buena» experiencia en la banca, en especial en la banca corporativa y de inversiones (R.U. y EE.UU.)
- Muchos contactos en la banca y el periodismo financiero.
- Algo de experiencia en la puesta en marcha de nuevas empresas.
- Un fuerte deseo de dejar de fracasar.

Puntos débiles

- Ninguna experiencia ni trayectoria reales en RP.
- Mi experiencia en Estados Unidos significaba que mi base de contactos en Londres era antigua.
- La falta de confianza en mí mismo ha sido mi perdición histórica.
- Otras múltiples inseguridades debilitadoras causadas por un mono negativo y persistente aferrado a mi espalda.

Oportunidades

- Recuerdo que, como redactor, me irritaban las campañas de RP mal informadas; seguro que unas RP bien informadas recibirían una respuesta mejor.
- Muchas grandes agencias de RP cortejan a los bancos pero descuidan a la banca corporativa, pese al tamaño de ese mercado. Esto es debido, en parte, a su complejidad; su objetivo son los muy expertos directores financieros.
- Este abandono ha hecho que muchos bancos corporativos se encarguen de sus propias RP —incluyéndome a mí cuando trabajaba en la banca (así que, en realidad, tengo una cierta experiencia en RP, aunque la había descartado). Pero la mayoría de banqueros creen que es una pesadez y no saben si están llevando a cabo sus relaciones públicas de forma adecuada. Necesitan ayuda.
- Estoy en una posición sólida para poner en marcha una agencia porque dirigí una incubadora para nuevas empresas, que ahora está en venta.

Amenazas

- La incubadora puede cerrar antes de que yo tenga tiempo de afianzar Moorgate.
- Puede que los rivales se enteren y lo hagan ellos, en especial dado que nuestros cliente objetivo tendrán contratadas, actualmente, agencias de RP.
- Puede que lo deteste.
- Puede que el mono gane.

Una estrategia basada en puntos fuertes y oportunidades

Así emergió la estrategia obvia: centrarme en mi antiguo campo de banca corporativa usando mis sólidas aptitudes periodísticas como cebo para los que ahora tienen problemas para poner en práctica sus propios RP. Además,

el hecho de que no contara con un historial en RP carecía de importancia dada mi experiencia en otros campos; de hecho, vistos los malos resultados de las agencias de RP existentes, en este terreno, esto era una ventaja.

No obstante, una clara desventaja era mi debilitada base de contactos, un fallo importante para un relaciones públicas. Pero, al haberlo identificado como una debilidad, podía dirigir mis primeras tácticas en ese sentido. Contacté con las escasas personas que conocía en Londres y me las arreglé para organizar reuniones sólo para hablar de la idea de RP. También acepté todas las ofertas para asistir a conferencias o cócteles y, lo más importante, seguí tejiendo una red de relaciones después de que la mitad de las personas con quienes hablé se mostraran escépticas ante mis planes y se disculparan por no participar. La otra mitad no lo hizo, así que me concentré en ellas, en particular en el bancario que empezó a quejarse de tener que ocuparse de su propio marketing, lo cual incluía escribir artículos para las revistas en lengua inglesa, pese a ser holandés.

Finalmente, leí todo el material existente «online» (es decir, gratuito) que pude encontrar y busqué a personas de la banca corporativa que estaban muy ocupadas haciendo sus propias relaciones públicas. Me ponía en contacto con ellas, teniendo cuidado de elogiar su habilidad en RP, mientras sugería que yo podría ampliar su alcance.

En realidad, el SWOT me llevó a cometer un error táctico, que podría haber evitado si hubiera prestado la atención debida. La falta de contactos y mis conocimientos de especialista me hicieron pensar que podía abordar a otras agencias de RP y proponerles un servicio de «marca blanca» para que lo ofrecieran a sus clientes. Tan concentrado estaba en una actividad ciega que envié *e-mails* a una docena de agencias pidiéndoles que nos reuniéramos y, claro, las que iban a convertirse en mis principales competidoras, se mostraron más que felices con que les revelara mis planes para arrebatárles negocio.

De haber estado más informado sobre el sector de las RP, habría sabido que —como sucede con los peces combatientes siameses— no hay dos agencias que puedan estar en una misma estancia sin tratar de matarse la una a la otra, lo cual significa que entregar propiedad intelectual a la competencia es un suicidio en potencia. Con todo, mis principales rivales no se percataron de que estaban atendiendo mal al sector, así que no cambiaron de actitud; lo

cual significó que no captaron el potencial de nuestro método hasta que Moorgate estuvo bien afianzada.

Sé diferente

Sin darme cuenta, claro, había dado con una idea estratégica clave cuando se pone en marcha una empresa: la diferenciación, un concepto que da resultados igual de buenos para los individuos.

«La especialización está en consonancia con la dirección hacia donde va el mundo», dice el renombrado estratega Jack Trout en su libro *Trout on Strategy* [*La estrategia según Trout*] (2204), donde afirma que debemos ofrecer un «punto clave de diferenciación» de los demás (incluyendo a nuestros iguales) para establecer nuestra marca en la mente del cliente (o en la de nuestro jefe).

¿Qué tendencias hay en nuestra zona o en la que tenemos como objetivo, incluyendo nuestra profesión o empresa? ¿Hacia dónde se dirige ese mundo? ¿Qué se está haciendo mal? ¿Por qué? ¿Cómo se puede mejorar? ¿Qué barreras hay para esta mejora? ¿Qué papel podemos desempeñar *nosotros*? ¿Queremos ese papel? Si lo queremos, ¿qué estrategia tenemos para lograrlo?

Pero la diferenciación exige que creamos en nosotros mismos, en especial cuando —como es mi caso— la mitad de las personas a quienes abordamos (con frecuencia, las que tienen más experiencia en un campo dado) piensan que estamos locos. Sin embargo, mi experiencia al poner en práctica RP en la banca —así como mis absurdas reuniones con otras agencias— me dieron la confianza para comprender que mis detractores no importaban. De hecho, fueron ellos los que me convencieron del espacio que había en el mercado para unas relaciones públicas financieras que no entrañaran melenas rubias, dientes de un blanco deslumbrante y sonrisas coquetas (cosas, todas ellas, que yo no tenía).

De hecho, agradecía su presencia porque me ofrecían un sólido punto de referencia para diferenciarme. Podía convertir lo que era en un punto positivo. En realidad, Steve Chandler (2001) nos anima a «explotar nuestras debilidades».

Debemos convertir los rasgos, tendencias y características que más nos

desagradan en nosotros mismos en activos exclusivos, dice, citando a Arnold Schwarzenegger que utilizaba su acento austriaco para conseguir películas, y el hecho de ser alguien ajeno a la política para ganar votos en las elecciones.

El momento de «saltar del avión»

Con nuestra estrategia decidida, podemos avanzar hacia una ejecución táctica: lanzarnos al ataque de la playa X, el mes Y. Investigar el mercado para que la organización acertada funcione es una táctica, una solicitud de trabajo es una táctica, desarrollar una base de contactos en un sector dado es una táctica. Las tácticas son nuestras acciones inmediatas dirigidas a alcanzar nuestras metas, con frecuencia agrupadas bajo diversos títulos como forja de relaciones, adquisición de aptitudes o investigación. Representan un gran momento. Para los que tienen mucho miedo al fracaso, es el equivalente a saltar del avión, y por mucha instrucción, entrenamiento y comprobación del paracaídas que hagamos, no vamos a eliminar el terror de ese momento.

De hecho, la preparación es nuestro paracaídas. Nos permitirá actuar, sobre todo porque al desarrollar nuestra estrategia, los siguientes pasos deberían parecer lógicos, si no evidentes. Un importante principio aquí es que debemos hacer lo que nos parece el siguiente paso más lógico. Tened fe en que lo que parece obvio hacer es, casi con toda seguridad, la siguiente jugada acertada, sobre todo porque será el producto de toda esa planificación. Es el momento en que tiramos de la palanca de nuestra máquina, de forma que el chisme que sale debería, claro, resultarnos familiar.

«La simplicidad es el primer principio.»

Por lo menos ese es el consejo de *El arte de la guerra*, de Sun Tzu, aplicado a la empresa en *Sun Tzu for Execution* [Sun Tzu para la realización, de Steven W. Michaelson (2007), emprendedor estadounidense y entusiasta de Sun Tzu. «Si la realización es más complicada de lo que necesita ser, no tendrá tanto éxito», escribe, mientras que «... las ideas simples, ejecutadas con entusiasmo, tienden a dar resultado. Y funcionan pese a sus deficiencias».

Los libros de negocios que hablan de tácticas no tardan mucho en citar a este famoso filósofo chino, centrado en la guerra. Sin embargo, Michaelson hace una aplicación excelente de la filosofía de Sun Tzu, porque se centra en

la realización. Por ejemplo, afirma que el tamaño no importa —«la batalla no siempre la gana el bando que tiene el ejército más grande»—, mientras que la preparación es clave, como también lo es elegir, de antemano, una posición favorable —«para Sun Tzu una posición favorable da el control del campo de batalla»—. La actitud también es importante —«una actitud positiva vence a otra negativa»—. Lo mismo sucede con la velocidad —«la velocidad es la esencia de la guerra»—. Y el oportunismo —«si el enemigo deja una puerta abierta, apresúrate a entrar».

La pelea obligada

Sun Tzu —en especial como lo traduce Michaelson— puede llenarnos de fuego para las batallas que nos esperan. Pero quizá no dé resultado para todos, especialmente porque los que temen al fracaso no tienen mucha experiencia de batallas. Con frecuencia, los que tienen miedo al fracaso se «retiran heridos» de esas peleas, sintiendo que han sido vencidos por una táctica mejor y superados físicamente en potencia de fuego, probablemente por alguien que se pasa las tardes leyendo a Sun Tzu. La verdad es que, volviendo a aquellos experimentos al estilo de Atkinson, las batallas son exactamente lo que más detestan los que temen fracasar, lo cual hace que las analogías guerreras sean desalentadoras cuando se trata de motivarlos.

Somos nuestro propio enemigo en este aspecto. Tratamos de derrotar a nuestros demonios internos para avanzar en la vida. Y esto exige luchar. En este empeño no podemos ser pacifistas. Nos enfrentaremos a la competencia externa, sean cuales fueren nuestras metas. Hay muchos candidatos para cada promoción o puesto de trabajo, muchas empresas compitiendo por el negocio de nuestros posibles clientes, muchos rivales para conseguir la atención de nuestras posibles conquistas personales. Y ya nos hemos retirado muchas veces en la vida.

Ceder ante los que tienen una fuerte motivación para el éxito porque, ¡qué demonios!, era seguro que al final ganarían, ya no es una opción viable. Es un derrotismo que cumple sus propias predicciones y que no tiene lugar en el pensamiento de quienes se están recuperando de su miedo al fracaso. Ahí es donde nos plantamos. Así pues, no hay medio de escapar al hecho de que

tenemos una batalla que librar (aunque, como veremos, no todas las batallas tienen un resultado en que unos ganan y otros pierden). Y, en este sentido, Sun Tzu parece muy apto para ayudar a que nos preparemos mentalmente.

Reglas para la ejecución táctica

Por lo tanto, si nos hemos reconciliado con la batalla, ¿cómo desplegamos nuestras fuerzas y avanzamos hacia la victoria? Llegados a este punto, ¿qué reglas podemos fijar para nuestras tácticas a fin de garantizar que sustenten nuestra estrategia? Es más, ¿qué nos ofrecen todos los principios, llenos de testosterona, de Sun Tzu en el entorno actual, donde es poco probable que entrar a la carga en unas oficinas, vestido como un guerrero chino y blandiendo una espada, sea visto como una conducta apropiada?

Como siempre hago, consulté textos personales y empresariales en busca de las respuestas definitivas. Pero luego anoté las mías y pensé que eran tan sólidas como cualquier cosa que hubiera encontrado leyendo todos aquellos libros:

- Las tácticas no son más que una serie de movimientos encaminados a cumplir nuestros objetivos. Con mucha frecuencia, están organizadas de forma lineal (es decir, una después de otra).
- Las tácticas son sobre todo actos concretos: contactar a esta persona, escribir esta carta, hacer esa llamada telefónica, conseguir esa entrevista. Pero también pueden ser desarrollistas: buscar información sobre ese curso, desarrollar esta habilidad.
- De hecho, deberías organizar tus tácticas bajo una serie de títulos, como investigación, adquisición de habilidades, forja de relaciones, o algo más inmediato como solicitudes, contactos, libros que leer, etc.
- Las tácticas pueden ser pasos diminutos o saltos de gigante. Los saltos de gigante son raros, sin embargo, y con frecuencia no te llevan al lugar elegido. De hecho, cuando sea posible, deberían convertirse en una serie de pequeños pasos que produzcan una serie de pequeñas victorias.
- Los actos concretos planeados tienen que incluir tanto los pasos siguientes como la segunda serie de pasos, una vez alcanzados los

primeros hitos.

- Las tácticas inmediatas deberían centrarse en tus puntos fuertes, mientras que las tácticas a medio plazo pueden dirigirse a vencer tus debilidades.
 - Los que buscan superar las debilidades deberían centrarse en hacer acopio de información o en adquirir conocimientos para los hitos a medio plazo.
 - Las tácticas de realización son sólo para cuando tenemos la fuerza necesaria para actuar. Los saltos audaces basados puramente en la jactancia no tienen sentido, son un despilfarro en potencia y deberían evitarse.
 - No ejecutes tácticas en demasiados frentes. Concentra tus energías en un único sitio a fin de ganar pequeñas victorias. Y luego sigue adelante.
 - Usa tu diario para determinar plazos, calcular prioridades, evaluar tus resultados y registrar tus (pequeñas) victorias (y reveses).
 - Los plazos deberían ser los determinantes clave del orden en el que abordas los actos concretos, aunque asegúrate de que cada uno te lleva hacia tu meta y que no estés pasando por alto otros plazos clave que pueden ser más importantes para tus objetivos (véase también *Cómo gestionar el proceso*, más abajo).
 - Calcula de antemano el coste (en todos los aspectos: mental, económico, social, físico) de cada táctica y prepárate a pagarlo. Mostrarte reacio al coste a mitad de camino es la manera más rápida de hacer descarrilar toda una campaña.
 - De hecho, calcula algunos gastos extra; es inevitable que se produzcan.
 - No pongas en marcha una táctica sin tener una idea clara de su resultado y céntrate exclusivamente en ese resultado; la mayoría de resultados alternativos serán, en realidad, reveses.
 - Pero sé flexible. Los resultados son imprevisibles. Quizá tengamos que cambiar de táctica rápidamente cuando esos resultados no sean los planeados. Como dijo el mariscal de campo prusiano Helmuth von Molke: «Ningún plan sobrevive al contacto con el enemigo».
 - Sé consciente de los posibles inconvenientes de cualquier táctica, y haz planes al respecto. Pero no los des por sentado. Da por sentado que vas a conseguir una pequeña victoria.
-

¿Qué te detiene? Después de fijar tus metas tienes que elaborar una estrategia: el puente que garantiza que tus actos tácticos concretos se centran en tus objetivos. Es necesario que tu estrategia tenga en cuenta tus puntos fuertes y tus puntos débiles. En cambio, las tácticas son los pequeños pasos que das cada día y que permiten que las pequeñas victorias se acumulen para llegar a formar un progreso significativo.

[3.](#) En inglés: *Strengths, weaknesses, opportunities, threats.* (N. de la T.)

Criterio e ideas

Juzgar adecuadamente es clave para ejecutar cualquier plan. Necesitamos la capacidad de tomar las decisiones acertadas en los momentos acertados. Sin embargo, los que tienen mucho miedo al fracaso tienen problemas respecto a ese buen juicio. Por ejemplo, ¿cuántas veces nos dicen que nos guiamos por nuestro instinto para tomar decisiones cuando, como personas a quienes aterra fracasar, nuestro instinto puede tener su origen en el miedo, la inseguridad y lo que percibimos como menosprecio y prejuicios en contra de nosotros? Para nosotros, el instinto es algo que quizá tengamos que dejar de lado o superar para poder tomar decisiones firmes.

En *Judgement [Criterios: cómo los auténticos líderes toman decisiones excelentes]* (2007), los estudiosos del liderazgo Noel M. Tichy y Warren G. Bennis afirman que un criterio sólido exige un buen carácter y una firme «brújula moral» interna, cosas, ambas, de las que, dado nuestro miedo al fracaso, quizá nos parezca que carecemos. Por otro lado, unas metas sólidas a largo plazo y una estrategia bien meditada nos ofrecen los mejores puntos de referencia posibles para nuestros actos, haciendo que cualquier juicio no tenga que ver con nosotros, sino con la búsqueda de nuestras metas. Y si dividimos nuestras actividades en objetivos, estrategias y tácticas, seremos capaces de tomar decisiones a un nivel inferior que —con independencia del resultado— no debería pesar de forma inmediata en el nivel superior.

El juicio personal tiene tres etapas

Según Tichy y Bennis, las decisiones tomadas según nuestro propio criterio tienen tres etapas. Está la etapa «pre», donde discernimos qué se requiere y «definimos y nombramos» lo que se necesita. Va seguida del «momento» en

que tomamos la decisión, aunque primero hemos reunido toda la información necesaria, lo cual puede llevar a que nos demos cuenta de que no tenemos suficientes datos o necesitamos enlazar a otras personas. Y finalmente, está la «ejecución», que es poner en práctica lo que hemos decidido. Aquí se requiere compromiso.

Y si todo esto suena a fórmula para demorar la toma de decisiones, que así sea. Las decisiones firmes necesitan tiempo para ser buenas, en especial en el caso de los que temen el fracaso y, aunque estén en camino de recuperarse, tienen un pasado destrozado por haber tomado malas decisiones.

«Juzgar bien no está hecho de fantásticos momentos “ajá”, uno tras otro — escriben Ticky y Bennis—. En el mundo real, el buen juicio, por lo menos en las grandes cuestiones que marcan una diferencia, suele ser un proceso paulatino.»

Esto está en sintonía con Stephen Covey (1989), que afirma que la manera idónea de mejorar nuestras respuestas es centrarnos en la distancia que hay «entre estímulo y respuesta». Si podemos alargar esta distancia, nuestras decisiones se centrarán menos en nuestras emociones (un rasgo común de quienes temen fracasar) y más en alcanzar nuestras metas, lo cual debe producir mejores resultados.

El gozo de las crisis

Ticky y Bennis afirman también que la toma de decisiones aparece en tres dominios: el juicio sobre personas, el juicio sobre estrategia y el juicio en tiempos de crisis. Nos ocuparemos de las personas más adelante y nos hemos ocupado de la estrategia antes, entonces, ¿qué hay del juicio en una crisis?

Las crisis son el momento acertado para que los que tienen miedo al fracaso abandonen las sombras y salgan a la palestra, sobre todo porque se ha eliminado la posibilidad de humillación. El fracaso es donde estamos ahora, nuestra peor situación ha llegado, lo cual nos permite asumir riesgos libres de humillación, lo cual, a su vez, nos lleva de vuelta a Gene Kranz y a su momento de «el fracaso no es una opción».

Ciertamente, tenemos que responsabilizarnos de lidiar con una crisis cuando llega. La culpa puede esperar momentos más tranquilos, aunque

deberíamos darle las gracias a los responsables de ofrecernos la oportunidad de tomar decisiones firmes desde una perspectiva (por lo general) despersonalizada.

Según Steve Chandler (2001), deberíamos buscar el regalo que hay dentro de cada problema. Por ejemplo, en las relaciones públicas las crisis a las que nos enfrentamos de manera más regular vienen de un cliente insatisfecho. Si la causa es externa —quizá mala propaganda—, entonces la crisis hará que dependan más de nosotros. Somos los bomberos que llegan justo a tiempo para apagar las llamas y dirigir la limpieza (que suele entrañar un agradable almuerzo con el periodista que los ha ofendido a fin de «reeducarlos»). Si la crisis es interna —no están contentos con nosotros—, entonces es una buena oportunidad de volver al plan de campaña, reevaluar las tácticas y (después de repetidos fallos tácticos) asegurarnos de que tenemos la estrategia adecuada.

Y si el problema somos *nosotros*, entonces suele ser la ocasión de que yo intervenga y le muestre a mi equipo lo que puedo hacer para calmar el enfado de un cliente. Puedo hacerme cargo de un proyecto, o volver al primer plano para enderezar el problema, lo cual no perjudicará mi prestigio ni entre mis empleados ni con el cliente. Si incluso eso falla y perdemos al cliente —lo cual es raro, dada la solidez estructural de nuestros planes de campaña—, tendremos una gran oportunidad de aprender de nuestros errores y, quizá, remodelar el equipo.

50-50

Un último aspecto del buen juicio tiene que ver con esas opciones al 50-50, en especial cuando no siempre está claro qué camino ayuda mejor a nuestros objetivos a largo plazo. Decidir entre universidades, trayectorias profesionales, ofertas de trabajo, promociones o, incluso, posibles empleados muy parecidos son momentos clave en nuestra vida y pueden, en el caso de los que tienen miedo a fracasar, disparar inseguridades basadas en ese miedo, que llevan a falsas evaluaciones y errores importantes o, en el mejor de los casos, a la indecisión. Si la vida se reduce a un puñado de decisiones, estos son los momentos que le proporcionan al mono las pruebas que necesita respecto a nuestra torpeza innata.

No es nada fácil enfrentarse a esas decisiones, y no hay modo alguno de eliminar el miedo por completo. Mi propio método es trazar dos columnas encabezadas por nuestras opciones —digamos UCL o UEA—, donde las líneas son los factores que influyen en la decisión. En el caso de las universidades las opciones podrían ser las siguientes: estructura de los cursos, reputación de los cursos, reputación de la universidad, ciudad, distancia a casa, amigos que asisten, vida nocturna y alojamiento. A continuación, tenemos que puntuar cada uno y, muy importante, sopesarlos (quizás agrupando algunos de los periféricos —como ciudad y vida nocturna—). Y si nos da un resultado que no nos gusta, por lo menos el ejercicio nos ayudará a confirmar la opción que favorecemos.

Y no debemos lamentar la decisión. Lamentar es un rasgo importante de los que temen fracasar; nos pasamos una gran parte de nuestra vida ponderando universos paralelos y diciéndonos «ojalá...» hubiéramos elegido esto o aquello. Por supuesto, el mundo de nuestros rivales es siempre aquel en el que habríamos alcanzado nuestras metas y perdido nuestros miedos, lo cual nos deja maldiciendo nuestra mala toma de decisiones o nuestras vacilaciones respecto a las oportunidades. Mientras, nuestro purgatorio continúa en el mundo real, y esos lamentos se acumulan hasta más allá de cualquier encrucijada que nos exija tomar una decisión.

Con todo, lamentarse de lo desconocido es una insensatez. Es una tortura que nos infligimos a nosotros mismos y una victoria barata para el mono. Y es fácil refutarlo, sencillamente porque somos —de verdad— personas que tienen miedo al fracaso. Como he dicho, las inseguridades que acosan a los que tienen miedo al fracaso son innatas. Ninguna decisión, ningún resultado eliminará nuestros miedos, así que seguiríamos teniendo los mismos sentimientos que tenemos ahora, incluso si tomáramos todas las decisiones acertadas e hiciéramos realidad nuestros sueños más descabellados (como hemos dicho, ver cómo actúan los famosos es la única prueba que necesitamos para demostrarlo).

Debemos recordar que cualquier vida entraña muchos momentos 50-50. El mero cálculo de probabilidades nos dice que acertaremos en algunos y erraremos en otros, así que es contraproducente concentrarnos simplemente en aquellos en que posiblemente (pero no con certeza) nos hemos equivocado.

Por supuesto, en tanto que personas con mucho miedo al fracaso, ese modo de pensar equilibrado es un esfuerzo, así que siempre podríamos centrarnos en el hecho de que «conociendo nuestra suerte», es probable que nos hubiera atropellado un autobús el primer día que emprendimos el camino alternativo.

Las falsas esperanzas de las ideas

Al igual que los juicios, las ideas son herramientas clave para la ejecución. Y, de nuevo, son un terreno problemático para los que cargamos con un gran miedo al fracaso. Muchos de nosotros somos buenos generando ideas, aunque la mayoría nos caemos en el primer obstáculo cuando se trata de llevarlas a la práctica. Con el tiempo, esto nos vuelve incapaces de diferenciar entre las buenas y las malas ideas, lo cual —lamentablemente— hace que nos obsesionemos con nuestra creatividad (en especial cuando vemos cómo otros ponen nuestras ideas en práctica). Para los que tienen un gran miedo a fracasar, las ideas pueden parecer castillos en el aire, que no suelen darnos más que falsas esperanzas y otra capa más de frustración.

No obstante, otros pueden tener muchas dificultades para pensar de forma imaginativa, quizá porque están tan atrapados en su actual situación que han desconectado su mente creativa. Así pues, mientras la sensibilidad de los que tenemos mucho miedo al fracaso se presta a la creatividad, las malas experiencias pueden hacer que hayamos apagado la llama, o —lo que puede ser peor— nos atormenten nuestras propias ideas.

Y esto son malas noticias cuando tratamos de poner en práctica una estrategia para alcanzar nuestros objetivos, porque evitar las «rocas en el río» (por citar a Robbins) exige una imaginación fuerte, además de un criterio sólido.

Según el ejecutivo de publicidad Jack Foster, en *How to Get Ideas* [*Cómo generar ideas*] (1996), las personas que aportan buenas ideas saben que existen y saben que las encontrarán, lo cual puede, al principio, parecer poco útil. ¿Y si no confiamos en que las buenas ideas existan? Si Foster afirma que el factor más importante para generar ideas con éxito es la confianza en nosotros mismos, entonces los que no la tengan están, sin duda, condenados,

por lo menos en cuanto a la generación de ideas.

Pero hay esperanza. Para Foster, el problema clave es ser adultos. Los adultos piensan demasiado. Les obstaculiza la experiencia que —para quienes tienen mucho miedo a fracasar— suele ser una experiencia negativa. Límites, normas, miedos; todos acosan al adulto que trata de generar ideas.

Por ello, la respuesta es que seamos más como los niños. De niños, todos nos entregamos a juegos imaginativos, sin reglas ni límites; así pues, es necesario que —de nuevo— exploremos esa libertad infantil para la creatividad ilógica y absurda.

«Los niños son científicos innatos —dice Foster, citando al astrónomo Carl Sagan—. Lo primero que hacen es hacer profundas preguntas científicas. ¿Por qué la Luna es redonda?... Cuando llegan al instituto ya casi nunca hacen preguntas así.»

Para los que tienen miedo al fracaso, esto es debido a que el miedo al fracaso se ha asentado, acompañado de la preocupación por la humillación pública.

Sin embargo, casi todos los niños pasan por la etapa de los «¿por qué?», y deberíamos hacer todo lo posible para volver a ese periodo maravillosamente creativo, cuando nuestros jóvenes ojos veían y expresaban pensamientos e ideas por vez primera.

De hecho, esto es muy posible para quienes tienen miedo al fracaso. Como decíamos, suelen ser personas sensibles, que tienen ideas pero luego temen las críticas que puede granjearles airearlas. Sin embargo, no es nada diferente a cualquier creativo: diseñadores, escritores, artistas, son todos excesivamente sensibles a las críticas. La diferencia entre ellos y nosotros (los que tenemos miedo al fracaso) es que ellos se las arreglan para vender esos temores. ¿Cómo? Persiguiendo unos objetivos firmes por medio de estrategias bien meditadas y tácticas bien ejecutadas. Esto significa que su servicio de acceso remoto (SAR) está sintonizado con su creatividad, no con su sensibilidad.

Por el contrario, los que temen fracasar están sintonizados de modo incorrecto, lo cual bloquea totalmente su creatividad o paraliza cualquier potencial que nuestra generación genere. No obstante, si fijamos nuestro SAR en la consecución de nuestras metas, es probable que nuestras ideas sean más útiles para nuestras búsquedas positivas, y no para nuestras contemplaciones más sombrías.

Técnica para producir ideas

James Webb Young es el Sun Tzu de las ideas. Y en *A Technique for Producing Ideas* [Una técnica para producir ideas], su libro de los años sesenta, expuso lo que entendía que era un sólido sistema para uso de los creativos de publicidad cuando trataban de idear campañas para ese floreciente sector.

«La producción de ideas es un proceso tan seguro como la producción de coches Ford», opinaba Webb Young.

Afirmaba que había unos principios generales que sustentaban la producción de ideas, y que entre ellos estaba la noción de que las ideas son, más o menos, «una nueva combinación de viejos elementos». No se diferencia del proceso mental de un actor (Foster nos aconseja que, si nos cuesta pensar como niños, estudiemos a los cómicos) y, como para el cómico, lo fundamental es la habilidad de ver relaciones entre diferentes elementos a fin de crear una versión nueva (quizá divertida) de la realidad.

A continuación Webb Young propuso un método sencillo e intuitivo, paso a paso:

- Reúne *todas* las «materias primas», tanto generales como específicas, relacionadas con tu problema inmediato.
- Guárdalas de tal manera que sea fácil y rápido acceder a ellas (mejor con un sistema visual que electrónico). Webb Young aconseja escribir notas en aquellas fichas clásicas de 15 × 10 cm o en un álbum de recortes.
- Rumia la información: juega con ella, léela una y otra vez. Observa aspectos diferentes —no necesariamente pertinentes— de la información.
- Incuba la información. Ve y haz alguna otra cosa (Webb menciona que Sherlock Holmes siempre se lleva al racional e irritado Watson a un concierto en mitad de un caso).
- Vuelve fresco a la información y busca el momento «eureka».
- Elabora la idea hasta darle su forma final, quizá pidiendo a otros que la evalúen.

Pero, ¿y si esto sólo produce ideas desastrosas? Según Foster, no hay malas ideas. Como sucedía con Thomas Edison y sus experimentos con las bombillas o la obtención del caucho, las malas ideas son sólo una parte del proceso de eliminación para la creación de buenas ideas. Y algunas malas ideas no lo son en absoluto; es sólo que no han sido juzgadas correctamente. Por ejemplo, a Richard Drew —inventor de la cinta adhesiva transparente Scotch (como se conoce en Estados Unidos el Sellotape [en España, «cello» o «celo»])—, la persona que primero la probó le dijo: «Coja la cinta... y métasela donde le quepa».

Ninguna idea es definitiva

Sin embargo, tenemos que ser conscientes de que ninguna idea es definitiva. Por cada buena idea que tenemos, hay, según Foster, otra incluso mejor esperando. Esto debería motivarnos para complementar nuestras ideas con refinamientos y añadidos, pero también para sustituir rápidamente nuestras ideas más débiles por otras nuevas y más firmes. De hecho, mientras pensemos en ideas, tendremos la actitud mental correcta para que se nos ocurra una idea acertada.

Entre otras sugerencias de Foster para la creación de ideas están las siguientes:

- *Pensar visualmente.* Las personas que piensan mediante imágenes generan más ideas que las que piensan con palabras.
- *Pensar lateralmente.* La consecución de metas puede ser lineal, pero en el caso de las ideas, un punto no tiene por qué seguir a otro. Los grandes saltos laterales importan, como también los que no parecen ir en ninguna dirección.
- *No suponer límites.* No deberíamos imponer restricciones a las ideas; por lo menos no en la etapa de su generación.
- *Fijar algunos límites.* Aunque parezca una contradicción, algunas ideas pueden surgir de una definición más limitada. Si tenemos que describir algo en 900 palabras o dibujar algo dentro de un espacio en particular, esta restricción puede ser la chispa que provoque el salto imaginativo.

Foster señala que la invención de la ensalada César, por ejemplo, fue debida a que el chef sólo disponía de aquellos ingredientes.

¿Qué te detiene? *Una fijación de metas fuerte y una estrategia meditada nos ayudan a elaborar juicios libres de las típicas inseguridades de quienes tienen mucho miedo al fracaso. También liberan nuestra creatividad y nos ayudan a producir ideas sólidas que pueden ayudarnos en nuestro progreso táctico.*

Cómo controlar el proceso

«Controla el proceso», fue lo que me dijo mi entonces futuro, ahora antiguo, jefe. Me invitó a que, en la reunión anual que se celebraría en otro lugar, pronunciara un discurso en tanto que periodista financiero sobre el panorama competitivo de la banca corporativa.

Motivado para dar el primer discurso de mi vida sobre mis conocimientos especializados ante un grupo de auténticos profesionales, trabajé intensamente, mucho tiempo, para conseguir que la presentación estuviera bien y hacerla perfectamente. También había indicios de un trabajo en el aire.

Llegado el día, me pasé toda la mañana en la habitación del hotel practicando delante del espejo y luego hice todo lo posible mentalmente para prepararme; entre otras cosas me fui a nadar justo antes del discurso para tener un aire relajado y lleno de autoridad. Vaya si estaba preparado, aunque no para quedarme encerrado fuera de la habitación con las notas dentro o, quizás, en el cubo de basura de la limpiadora, todo porque me había olvidado de informar de que quería conservar la habitación hasta más tarde.

De hecho, no había hecho caso de la advertencia de los organizadores, que me habían dicho que esto pasaría, porque estaba demasiado metido en el discurso como para prestar atención a consideraciones prácticas o apremiantes.

«Controla el proceso, *chaval*», me dijo mi futuro jefe cuando entré en la sala de conferencias tarde y agitado debido a mi desesperada y demasiado emocional conversación con el supervisor de limpieza. Las notas no se habían convertido en basura, pero habían sido «limpiadas», así que me sentía aterrado todo el tiempo pensando que me embrollaría a cada nueva diapositiva, todo lo cual hizo que mi discurso fuera nervioso y deficiente.

Mi gran discurso había quedado arruinado, sobre todo por el paternalista comentario de mi futuro jefe. La verdad es que me molestó, aunque no dije nada. No puede decirse que su objeto fuera calmarme los nervios. Sin

embargo, esto no me impidió adoptar el lema para mi propio equipo en el futuro. Aunque su sensatez era evidente, tenía ese filo tan importante de superioridad que me gustaba. Sonaba como algo que un jefe debía decirle a un subordinado aturullado, un subordinado cargado en exceso con las expectativas de sus superiores, pero sin ninguna de sus ventajas (sin secretaria personal, sistemas de apoyo, billetes de primera clase... años de experiencia).

Pero por muy inadecuado que fuera como aliento para el miembro de un equipo, para nosotros es un mantra útil cuando tratamos de organizar nuestra vida con el fin de motivarnos para el éxito. Se trata de acertar con las cosas pequeñas. Se trata de organizarnos de tal manera que nos quede tiempo y espacio para la ejecución de nuestra estrategia y nuestras tácticas. Ahí es donde superamos los obstáculos mentales como «Es que no tengo tiempo», «Tengo demasiado que hacer» o «Es que soy muy desorganizado».

Cualquiera puede adoptar prácticas eficaces

De modo que, ¿qué quiere decir «controlar el proceso»? Para mi anterior/futuro jefe no significaba más que «averigua qué hay que hacer y cuándo, y hazlo». Y quizá no haya necesidad de añadir nada más a la definición, excepto para decir que, en mi opinión, el control de tarea y tiempo no es una habilidad ni un talento, ni siquiera un oficio. Es, realmente, un proceso. No hay nada innato en la eficacia. Cualquiera puede adoptar prácticas eficaces; sólo tenemos que proponernos ser eficaces, llevarlo a cabo, y luego convertir ese proceso en un hábito.

Igual que las cocinas modernas están organizadas para poder preparar comidas en pocos minutos —si así se desea—, e igual que el cuarto de baño moderno permite una rotación rápida de abluciones por la mañana, también podemos organizar otros aspectos de nuestra vida para crear los mismos niveles de eficacia, siempre que nos lo propongamos como es debido y luego lo llevemos a la práctica.

«Controlar el tiempo significa hacer frente al hecho de que el problema solemos ser nosotros, no algún otro —dice el gurú de la gestión del tiempo Alec MacKenzie, en *The Time Trap* [La trampa del tiempo] (1972), la madre de todos los libros sobre gestión del tiempo—. Significa la dura tarea de

cambiar unos hábitos muy arraigados. Significa defender nuestro territorio contra los tirones negativos de la naturaleza humana.»

MacKenzie habla de las características humanas que contradicen las leyes de la gestión del tiempo —el ego, el deseo de agradar, el miedo a ofender y el miedo a los nuevos retos—, todos los cuales son bien conocidos por los que tenemos mucho miedo al fracaso. Quizá pensemos que controlar nuestro entorno laboral está fuera de nuestro alcance. Sin embargo, ceder a las presiones externas es algo que reside *dentro* de nosotros, dice MacKenzie, y usa el ejemplo de contestar al teléfono cuando estamos ocupados y luego echarle la culpa al que llama por la interrupción.

Las cuatro cajas de actividades de Covey

Entonces, ¿podemos eliminar el desorden que hay en nuestro camino hacia el progreso? Por supuesto que sí, aunque primero tenemos que eliminarlo de nuestras ideas.

Según Stephen Covey (*Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, 1989), se pueden clasificar todas las actividades que hacemos en las horas en que permanecemos despiertos en una de cuatro cajas (o «cuadrantes») de lo que él llama «matriz de la gestión del tiempo». Este concepto que suena tan importante, señala simplemente que todas las actividades son «urgentes» o «no urgentes» y —adicionalmente— que todas son «importantes» o «no importantes».

En mi versión (ligeramente alterada) las cajas llevan estas etiquetas:

Caja 1 – urgente e importante

Caja 2 – urgente pero no importante

Caja 3 – no urgente pero importante

Caja 4 – no urgente y no importante

Covey afirma que dedicamos la mayor parte del tiempo a las actividades de una de las dos cajas «urgentes» —sean «importantes» o «no importantes». Y aunque en la caja 1 puede haber un trabajo valioso, por ejemplo tareas que merecen la pena y proyectos orientados a una meta con unos plazos

ajustados, siempre volveremos a la caja 2 en cuanto los hayamos hecho, sencillamente porque las tareas de esa caja son también «urgentes» y se hacen oír a voz en grito.

Sin embargo, esto es desastroso para nuestro progreso. La caja 2, de tareas urgentes, pero no importantes, es la que desvía de su rumbo a los que tienen miedo al fracaso. Incapaces de establecer prioridades, temerosos de decir no, tratamos de equilibrar las cajas 1 y 2, pero sólo tenemos una noción muy vaga de qué actividades son importantes para la consecución de nuestras metas y cuáles nos exigen concentrarnos en ellas simplemente para sacarnos a alguien de encima. Y las dos combinadas eliminan nuestro potencial de crecimiento, que está almacenado, casi en su totalidad, en la caja 3, que contiene tareas que no son urgentes pero sí importantes.

La caja 2 nos engaña haciéndonos creer que estamos haciendo progresos, pero, de hecho, no se trata más que de la tramitación de interrupciones, como mensajes electrónicos, llamadas telefónicas, reuniones, preguntas de compañeros y otras actividades finalmente inútiles. En cambio, la caja 3 contiene actividades importantes, orientadas al futuro, como investigación, establecimiento de relaciones, solicitudes, adquisición de conocimientos y planificación.

Es sorprendente que la caja 3 sea la menos querida de todas, pese a ser la más importante. Exhaustos después de un día trabajando en las cajas 1 y 2, nos desplomamos en las actividades «no urgentes, no importantes» de la caja 4. Esta es, realmente, la caja de los que malgastan el tiempo —suele entrañar una tele atontadora o el surfear por internet—, aunque puede incluir algunas actividades agradables que podrían recategorizarse como «importantes», como pasar un tiempo con la familia o hacer ejercicio, una vez que dominemos la gestión del tiempo y las tareas.

Repensar la noción del tiempo

¿Cómo podemos crear el espacio para centrarnos en la caja 3? Un requisito clave es repensar nuestra noción del tiempo.

«Podemos tener tiempo de ocio, pero nadie tiene eso que llamamos tiempo libre», dice el consultor corporativo y académico B. Eugene Griessman en

Time Tactics of Very Successful People [Tácticas sobre el tiempo de la gente con mucho éxito] (1994). «Podemos estar tumbados junto a la piscina o asistiendo a una obra de teatro, pero eso no es tiempo libre. Todo tiempo tiene un valor.»

Griessman afirma que deberíamos apreciar plenamente el valor del tiempo, si es necesario asignando un coste monetario teórico a cada hora, dependiendo de cuánto creamos que vale esa hora de nuestro tiempo. Aunque doblar mentalmente nuestra tarifa horaria actual es un buen punto de partida, el objetivo no es ser «groseramente materialista». Es llegar a darnos cuenta —si estamos en una reunión que se alarga y se alarga, o hablo con demasiada frecuencia con un colega— del auténtico coste que tiene *para nosotros* esa reunión o conversación (o incluso esa actividad antieconómica fuera de horas).

Si es necesario, dice Griessman, deberíamos llevar un registro de nuestra distribución diaria del tiempo (quizás anotándola en nuestro diario), para poder analizar, durante un cierto periodo, a qué hemos asignado nuestro tiempo, y su coste. Debería ser evidente, muy rápidamente, dónde tendrían que estar las eficiencias; qué actividades están en las cajas no importantes y deberían, por lo tanto, ser reducidas o eliminadas.

Crear un horario

Sin embargo, las recomendaciones de Griessman pueden parecer complicadas. En cambio, el planteamiento, más sencillo, de Covey nos devuelve a la escuela, para que elaboremos un empleo del tiempo al estilo escolar, con espacios de hora en hora, desde las 8 de la mañana a las 8 de la noche, y bloques para más tarde. Deberíamos asignar cada hora del día a actividades concretas; es importante poder programar tiempo para las vitales actividades de la caja 3 que nos ayudan a avanzar hacia nuestras metas.

El horario incluye los siete días de la semana y nos exige que declaremos nuestras prioridades semanales y diarias y nuestras metas semanales respecto a nuestros papeles concretos (es decir, padre, esposo, director, futuro emprendedor). Y aunque es preciso ser realistas en la asignación del tiempo para cada tarea, también lo es que seamos estrictos con nosotros mismos en

cuanto a la necesidad de completar cada tarea dentro del tiempo que le hemos asignado antes de pasar a otra cosa, no iniciando otras actividades hasta que hayamos completado nuestras tareas.

Sin embargo, incluso esto puede llegar a ser insostenible. Un planteamiento así funcionará bien para mejorar, inicialmente, nuestras prácticas de gestión del tiempo, así como para que seamos conscientes de que las actividades de la caja 2 nos engañan. Pero sólo los automotivadores más enloquecidos querrán regimentar su vida hasta el punto de arrastrar a los niños a jugar a bádminton porque eso es lo que dice el programa. También es un horario fácil de elaborar, pero menos fácil de seguir porque nuestros niveles de energía y motivación no son siempre uniformes. Reservar dos horas a última hora del viernes para «ideas y creatividad» puede ser forzar la suerte respecto a la motivación, por ejemplo, aunque quizá sea el momento ideal para debatir ideas en el bar con el resto del equipo.

En *The Time Trap*, MacKenzie aconseja que entendamos nuestro ciclo energético personal antes de establecer nuestro «día ideal» respecto a la fijación de horarios. Además, sin duda, se necesita una cierta flexibilidad dentro del sistema, aunque lo que he observado cuando obedezco estrictamente el horario de Covey es que si lo sigo desde el lunes, una estructuración del tiempo tan estricta hace que, al llegar el miércoles, ya haya completado la mayoría de las tareas de mis cajas 1 y 2, lo cual me permite centrarme en lo que hay en la caja 3 el jueves y el viernes (y en las actividades redefinidas de la caja 4 durante el fin de semana).

Cómo controlar las interrupciones tomando la iniciativa

Pero, ¿qué pasa con esos desagradables elementos de la caja 2 que desbaratan nuestra agenda? Por supuesto, es imposible eliminar todas las interrupciones; por lo menos sin acabar siendo impopulares. Pero puede ser de ayuda asignar un tiempo concreto para enfrentarnos a ellas, quizá de 9 a 10 de la mañana o de 5 a 6 de la tarde. También podría darse el caso de que consiguieras entrenar, cortésmente y con el tiempo, a los que te rodean para que

respetaran esas horas reservadas para interrupciones «urgentes», aunque no importantes.

Bueno, por lo menos lo puedes intentar, aunque sería de ayuda que tomaras tú la iniciativa —las interrupciones de la caja 2 suelen venir de un puñado de personas, siempre las mismas—, así que una llamada rápida a las 9 de la mañana, preguntándoles si tienen todo lo que necesitan para la jornada porque, «tengo que concentrarme en un proyecto importante y me gustaría reducir las interrupciones al mínimo», podría dar resultado si lo hicieras de tal manera que pareciera que su trabajo es valioso y necesario (en lugar de lo que absurdamente puedas opinar que es en tu interior).

Cómo eliminar obstáculos

Pero, ¿y si no consigues siquiera llegar hasta ahí, por lo abarrotado que está tu camino? Esto suele significar que hay un obstáculo que te impide ponerte en marcha. Es más, un obstáculo tan enorme que te impide ver el camino. En *Getting Things Done [Organízate con eficacia]* (2001), el *coach* de ejecutivos David Allen reconoce que quizá tu primera tarea sea crear el control y la concentración que necesitas para el viaje, tal vez aclarando ese proyecto o tarea importante mediante la elaboración de una lista de todo lo que necesitas hacer para que el proyecto avance.

Puede ser difícil, aunque mientras sigas teniendo clara tu intención de avanzar hacia tus metas, deberías conseguir salvar el obstáculo. Incluso si no lo consigues, la agenda de Covey puede ayudarte a oxigenar tu programa — quizá reservando una hora al día para las actividades de la caja 3—, aunque estés en lo más enconado de la lucha para superar ese impedimento.

En *The Power of an Hour [El poder de una hora]* (2006), Dave Lakhani, consultor para la «aceleración del negocio», examina la «hora crítica de energía» que te permite enfrentarte a esos importantes obstáculos averiguando qué es preciso cambiar, cuál es la estructura del cambio, cuáles son las posibles soluciones, cuáles son los siguientes pasos y cómo te recompensarás una vez hayas acabado. Como indica el nombre de su libro, Lakhani distribuye las tareas de la vida en horas que tienen una «concentración tremenda», con un descanso relajante al final.

«Aunque parezca que tiempo es lo que más necesitas —dice—, resulta que eso no es cierto. Lo que necesitas es centrarte en una meta, una clase de concentración muy específica.»

Esto complementa el horario de Covey. Y las recomendaciones de Lakhani también están en armonía con el consejo de David Allen que dice que, cuando nos enfrentemos a ese obstáculo inicial, lo primero es crear un lugar físico que reúna todo lo que es necesario hacer —ahora, más adelante o en algún momento— mediante un sistema lógico y organizado; por ejemplo, un archivador de anillas. Podría ser que, una vez que hayas calibrado adecuadamente sus proporciones y pensado en cómo podrías salvarlo, tu impedimento no sea tan grande como parece.

«Cómo afilar la sierra»

Uno de mis trucos favoritos para desbloquear una «gran-laboritis» es comprar alguna cosa de papelería. Allí están las herramientas de la persona organizada y, del mismo modo que un alpinista dedicará horas a revisar el equipo para una expedición —viéndolo como un precursor emocionante de la aventura que se avecina—, también nosotros deberíamos enamorarnos de la tienda de productos de escritorio. Archivadores, carpetas, carteras, organizadores, bandejas de entrada, blocs para memorandos: este es el equipo que necesitamos para escalar nuestra montaña, y deberíamos darnos el gusto de comprar objetos nuevos y relucientes y distribuirlos amorosamente en la mesa.

También deberíamos dedicar tiempo a ordenar esa mesa. David Allen afirma que deberíamos programar un espacio de tiempo para preparar nuestro lugar de trabajo: comprar los muebles necesarios, archivos, bandejas de entrada y equipamiento electrónico, asegurándonos de que esté colocado tal como queremos, configurado y preparado según nuestras necesidades y de modo que sea a la vez eficaz y agradable a la vista. Una vez hecho esto, deberíamos admirarlo. Será nuestro puente de mando para la jornada que tenemos por delante.

Esto es lo que Stephen Covey llama «afilar la sierra»; de hecho, su costumbre número siete. En *Los siete hábitos...* ofrece una parábola en la cual

le aconsejan a un hombre que no consigue talar un árbol que afile la vieja y oxidada sierra que está usando.

«No tengo tiempo de afilar la sierra; estoy demasiado ocupado serrando», responde el hombre y sigue esforzándose sin ningún resultado.

Casi todos los autores de «éxito» están de acuerdo, incluso Abraham Lincoln. Una de las citas que se le atribuyen es: «Dame seis horas para talar un árbol y me pasaré las primeras cuatro afilando el hacha».

Sin duda, la preparación es una parte fundamental de nuestra búsqueda de eficacia en tiempo y tarea, como también lo son las herramientas adecuadas.

«Haz que tu lugar de trabajo trabaje para ti», dice Griessman (1994), y añade que deberíamos gastar dinero en las carpetas y el equipo que necesitamos para trabajar con eficiencia y afecto.

Y si los blocs de notas y las carpetas suenan un poco a «siglo pasado», pues que sigan sonando así. Por supuesto que la agenda de Covey puede ser electrónica, igual que los documentos de un proyecto. No obstante, a mi modo de ver, la idea de Allen de contar con un «cubo recogedor» donde meter todo lo que está inacabado, de forma que podamos «sacárnoslo de la cabeza», pero que siga siendo visible como «tareas que hacer», tiene que ser físico. El disco duro de mi PC está lleno de carpetas electrónicas que creé y luego he olvidado, pero me he ocupado de todos los archivadores físicos que han estado alguna vez encima de mi mesa, sin importar lo abajo que estuvieran en la pila ni si, conscientemente, acabé tirándolos. Lo importante es que no los perdí ni los olvidé.

Listas de «cosas que hacer» y listas de «control»

Esto es igualmente cierto de los recordatorios o las listas de «cosas que hacer». Incluso podrían estar en tu diario, aunque yo prefiero que mi diario no esté tan visible y me inclino por esas fichas rayadas de 10 × 15 cm donde anoto mis tareas para los próximos días, tachándolas cuando las completo. El tamaño de la ficha es importante porque sólo caben unas doce tareas en cada una, y luego hay que empezar una ficha nueva. Claro que algunas tareas

quedan relegadas y tengo que transferir de una ficha a otra tareas no hechas. Sin embargo, el simple proceso de pasar una tarea a otra ficha me recuerda lo que tengo que hacer y me ayuda a recalibrarlo.

A continuación, pongo las fichas, verticales, detrás del teclado, donde no me quitan el ojo de encima en todo el día. A las interrupciones de la caja 2 les doy simplemente una línea y me ocupo de ellas entre las 5 y las 6 de la tarde.

Es importante que las necesidades de la caja 3 reciban una atención de la misma importancia que las de la caja 1. Y todos los elementos relativos a «controlar el proceso», como la necesidad de renovar mi pasaporte, recoger el traje de la tintorería o comprar un regalo (o regalos) de cumpleaños para mi esposa también tienen su línea, así como una raya que los tacha una vez hechos.

«Aprende a depender de las listas de control», recomienda Griessman (1994), aunque también afirma que no debemos confundirlas con las listas de «cosas que hacer» (descritas antes). Las listas de control destacan los pasos que debemos dar para completar una tarea eficazmente. Por ejemplo, todo lo que necesitamos para un viaje a otro país es una lista de control, todo lo que necesitaba hacer para no pensar en nada que no fuera mi discurso —incluido llamar a recepción para poder abandonar la habitación más tarde— es una lista de control.

Estas listas lo recogen todo, aunque el orden también es importante. En *Organízate con eficacia*, David Allen afirma que hay cinco etapas para manejar el fluir del trabajo:

- *Recoger*. Crear un archivo (físico) para reunir todo lo que esté en nuestra lista de cosas que hacer.
- *Procesar*. Decidir cómo tratar cada elemento. ¿Es para ahora o para después de otro elemento? ¿Qué es necesario hacer? ¿Es «sólo como referencia» o para «investigar más» o «contactar ya»?
- *Organizar*. Crear un sistema (quizás una lista de control) que refleje nuestras decisiones en cuanto a prioridad, y los planes ejecutables que tenemos para cada una de ellas.
- *Hacer*. Poner en marcha los elementos ejecutables. Allen recomienda aplicar uno de estos cuatro criterios para asegurarnos de que estamos en situación para pasar a la acción: contexto (¿dónde: la casa o el

trabajo?), tiempo (¿cuánto necesitamos?, ¿hemos programado ese bloque?), energía (¿podemos llevarlo hasta su compleción?), y prioridad (¿es la tarea que hay que hacer «ya» o hay otra cosa más apremiante?... Pero cuidado con los matones de la caja 2. Si no es ahora, ¿cuándo?

- *Revisar.* Usar la agenda de Covey para delimitar unos momentos cada semana para revisar el archivo, volviendo a «procesar».

Quizá Griessman añadiría «hacer ya» a la lista de Allen. Según afirma, es perjudicial empezar un proyecto, dejarlo de lado y luego retomarlo de nuevo, gastando tiempo preguntándonos «¿dónde había quedado?». Algunos proyectos no se pueden terminar de una tacada, pero muchos pueden y deberían terminarse. Además, sólo deberíamos detenernos a medio camino después de darnos instrucciones escritas claras sobre qué viene a continuación una vez que reanudemos la tarea.

Griessman aconseja también que «nos preguntemos si hay una manera más fácil de hacerlo».

«Buscar la salida más fácil puede ser lo más inteligente que podemos hacer —dice—. No confundamos la «ocupacionitis» con la eficacia.»

Soluciona primero lo peor

Un último consejo de Griessman que vale la pena poner en práctica es solucionar primero las situaciones desagradables. Enfrentarnos de inmediato a las tareas que nos resultan más incómodas puede hacerlas más soportables. De hecho, esas tareas suelen ser los principales obstáculos que ocultan el camino a seguir.

Brian Tracy (famoso por *Metas*) escribe algo parecido en *Tráguese ese sapo* (2004), aunque usa un lenguaje más descriptivo, diciendo que si nos «tragamos un sapo vivo cada mañana» ya habremos experimentado lo peor que nos puede suceder ese día. Dice que lo primero que hemos de hacer es buscar los sapos vivos que hay ocultos en nuestra lista de cosas que hacer o en nuestras listas de control y hacerles frente, aprendiendo a «desayunarnos con esos problemas difíciles».

Claro que por sapos Tracy se refiere a las tareas más grandes, más importantes o más difíciles a las que nos enfrentamos en el camino hacia nuestro progreso.

«La capacidad de concentrarnos totalmente en nuestra tarea más importante, hacerla bien y acabarla por completo, es la clave para lograr un gran éxito», dice Tray, afirmando que los sapos son una «dieta alta en proteínas» que nos dará la energía adecuada para solucionar las demás tareas.

Priorización y eficacia

Esto alimenta las ideas de Tracy sobre priorización, y nos ofrece una idea que puede incorporarse fácilmente a la lista de cosas que hacer, a la lista de control o a la agenda de Covey. La llama el «ABC del éxito», aunque le añade una D y una E. Su propuesta es que clasifiquemos nuestra lista de cosas que hacer con una letra: A, B, C, D o E. Una tarea A es la que debemos completar lo antes posible o «enfrentarnos a consecuencias graves». Las tareas B son importantes y acarrearán «consecuencias leves». Las puntuadas con una C son agradables de hacer, pero «sin consecuencias», las D pueden delegarse (véase la Cuarta parte), y las E deberían eliminarse. Por supuesto, la persona estresada puede sentir la tentación de cargar sus tareas con etiquetas A y B, lo cual, según dice Tracy, está bien: «Simplemente numérelas secuencialmente... A.1, A.2, A.3, etcétera».

También creo importante ser oportunista cuando se trata de la eficacia. Mi lista de cosas que hacer está tanto en mi cabeza como en mis fichas de 10 × 15 cm, y suelo enviarme mensajes de texto en las raras ocasiones en que no tengo a mano papel y lápiz (lo cual me ganaría la desaprobación de Richard Branson y Luke Johnson que nunca van sin un pequeño cuaderno y un boli encima.) Esto significa que con la ayuda de mi SAR (Servicio de acceso remoto) siempre estoy alerta para aprovechar la ocasión de satisfacer rápidamente una necesidad. Los cajeros automáticos donde no hay cola siempre atraen mi atención, por ejemplo, y nunca paso por delante de la papelería sin pensar que éste puede ser un buen momento para reponer existencias.

Pero esto puede ir más allá de las tareas pequeñas. Tomar un café o un

sándwich es una gran oportunidad para discutir un proyecto importante con un colega; los viajes para asistir a reuniones ofrecen una magnífica ocasión para leer aburridos documentos que tienen que ser digeridos (en Estados Unidos solemos llamarlos «lecturas de avión») o para practicar presentaciones con un compañero; y los viajes de ida y vuelta del trabajo en transporte colectivo nos ofrecen una excelente oportunidad para realizar tareas de la caja 3, como adquirir conocimientos y hacer investigación.

El esfuerzo es la clave

¿Todo esto suena un poco demencial? Quizá debería. En su pionero libro *Outliers [Fuera de serie]* (2008), el renombrado autor de libros de empresa Malcolm Gladwell se centra en lo que convierte a los mortales corrientes en triunfadores destacados. Un rasgo claro es el empeño. Afirma que, cuando siguieron la trayectoria de posibles músicos profesionales, los investigadores observaron un patrón entre las horas de práctica y el resultado alcanzado. Al llegar a la edad adulta, los grandes aficionados han dedicado unas 2.000 horas, mientras que los maestros dedican unas 4.000. Por su lado, los profesionales dedican unas 8.000, y la élite 10.000 horas.

«Prácticamente, todas las historias de éxito... suponen que alguien o algún grupo ha trabajado más que sus iguales», fue la conclusión de Gladwell.

Trabajar duro importa. Nadie alcanzará nuestras metas por nosotros. Pero, ¿significa esto que nunca dejaremos de estar de guardia, nunca podremos relajarnos? Toda esta actividad puede hacer que nos sintamos y tengamos un aspecto hiperactivo, lo cual puede irritar a los que nos rodean y llevarnos al agotamiento nervioso. Nuestro objetivo no es alejar a quienes puedan parecernos desinteresados, desorganizados y, francamente, en el carril lento. Sencillamente, tratamos de avanzar hacia nuestras metas rindiendo resultados mejores. Debemos comprender que esto puede llevar tiempo y quizá no siempre entrañe un progreso sin altibajos; por ello, es posible que necesitemos inyectar algún tiempo de relajación en nuestro programa, para no quemarnos. Y también debemos comprender que seguimos conectados con otros —en especial con personas importantes—, y no deberíamos perder su apoyo debido a nuestras palabras y nuestros actos excesivamente afanosos.

Esto significa que debemos reformular las tareas «no urgentes y no importantes» de la caja 4. Si son momentos en que nos reconectamos con los amigos o la familia —asegurándonos de que los llevamos con nosotros en nuestro viaje—, entonces esa caja tiene su lugar. Si las tareas de la caja 4 son también los momentos en que podemos recargar nuestras pilas con el ejercicio, una estimulación desconectada o la relajación, entonces, sin ninguna duda, tienen su lugar. Y si, crucialmente, son momentos en que reflexionamos sobre los pequeños pasos de autoconfirmación que damos cada día, entonces son valiosas de verdad.

¿Qué te detiene? *La eficacia no es una aptitud ni un oficio, es un proceso que todos podemos adoptar. Tenemos que organizar todas nuestras actividades, programando el tiempo correctamente y predisponiéndonos a una ejecución efectiva. Podemos enfrentarnos a los obstáculos, las interrupciones y las pérdidas de tiempo para evitar que frenen nuestro progreso.*

CUARTA PARTE

LAS PERSONAS

La autoestima

Podemos elaborar estrategias y ejecutar tácticas que nos gusten a todos. Antes o después, tendremos que enfrentarnos a personas, probablemente el aspecto más difícil de cualquier programa de recuperación para los que tienen mucho miedo al fracaso.

«Un 85 por ciento de nuestro éxito en la vida se verá determinado por nuestras aptitudes sociales —dice Brian Tracy en el ya citado *Maximum Achievement* (1993)—, por nuestra capacidad para relacionarnos positiva y eficazmente con otros y lograr que cooperen con nosotros para que alcancemos nuestros objetivos.»

Dejando de lado las engañosas estadísticas, este es, con mucho, el capítulo que más me ha costado escribir. A lo largo de los años, mi modo de actuar, propio de alguien con mucho miedo a fracasar, ha destruido más relaciones profesionales y de trabajo, más amistades y más relaciones amorosas de las que me atrevo a recordar. He sido auténticamente abominable en lo que hace a mi trato con mis prójimos; me he mostrado susceptible, colérico, destructivo y egocéntrico. Y eso precisamente con quienes estaban de mi parte. Sospecho que, por miedo, me he comportado algo mejor con aquellos a los que yo no les importaba tanto.

A lo largo de mi vida, he sido yo quien ha cultivado un ardiente sentimiento de injusticia. A veces, he tratado a alguien de forma atroz debido a una percepción excesivamente sensible de que tenían prejuicios en mi contra, incluso tratándose de amigos. No me he saltado ninguna conclusión errónea, he supuesto todos los desaires, he absorbido todos los insultos, intencionados o no. También he reaccionado defensivamente con ira en tantas ocasiones que me cuesta pensar en cualquier periodo pasado sin recordar algún episodio reactivo que quisiera poder olvidar.

Pero la reactividad de quienes temen fracasar va mucho más allá de una respuesta colérica. Las malas reacciones en situaciones sociales o personales

pueden abarcar igualmente el dolor, el retraimiento y la pasividad, cuando no conseguimos defendernos, o la mala uva y la crítica, cuando buscamos vengarnos por desaires imaginados dando puñaladas por la espalda o adoptando un modo de actuar pasivo-agresivo, por ejemplo siendo obstruccionistas.

Las destrezas son vitales

Sin duda, de todos los defectos que muestran quienes tienen mucho miedo al fracaso, es nuestro trato con los demás el que más nos incapacita. Según otra de las estadísticas de Tracy (ésta, respaldada por encuestas), en un periodo de 10 años, un 95 por ciento de hombres y mujeres a los que «se dejó marchar» de sus puestos de trabajo en Estados Unidos fueron despedidos debido a su mala relación con los demás, más que a su falta de aptitudes.

Al margen de lo bien que prepares tu estrategia para cumplir tus objetivos, si no mejoras tu don de gentes no lograrás progresar en la vida. Al perseguir nuestras metas, no podemos evitar a los demás. En muchos sentidos, los demás *son* la meta tanto como el medio para alcanzarla. Sin embargo, son también nuestra mayor barrera. Sin habilidad para tratar con los demás, somos analfabetos en el país de las palabras e incapaces de calcular en el país de los números. Somos sordos en una estancia llena de sonidos.

Esos miedos irracionales que actúan como asesinos internos de nuestra objetividad los ejecutan, casi siempre, las palabras o los actos de alguien, así como nuestra interpretación de las intenciones que hay detrás. Sin embargo, cuando tratamos con los demás, parece imposible lograr la despersonalización que debemos emplear para superar esos miedos. Si alguien me insulta —tanto si es un insulto imaginado, como si no lo es—, no es a Yo S.A. a quien insultan: es a mí.

Una baja autoestima; el espejo deformante

No obstante, en cuanto personas con mucho miedo al fracaso en

recuperación, es importante reconocer que una gran parte de la alienación que sentimos no sólo la hemos concebido y percibido en nuestra propia cabeza, sino que ha acarreado su propio cumplimiento y, por lo tanto, nos la hemos infligido nosotros mismos. No hay duda de que existen personas rencorosas (aunque sean, en su mayoría, otras que tienen mucho miedo al fracaso). Pero quien de verdad nos odia —hasta el fondo de nuestro ser—, quien de verdad no se preocupa por nuestro bien, somos nosotros mismos.

Comprender esto es horrible y deprimente. Sin embargo, igual que asumir la responsabilidad, es también un pensamiento liberador. Si eres tu peor enemigo, eres también la persona que puede exorcizar al diablo que llevas dentro y que está destruyendo no sólo tus oportunidades vitales, sino tus amistades, relaciones, asociaciones y liderazgos. Ese demonio tiene que desaparecer, y tú eres la única persona que puede expulsarlo.

Lo más importante aquí —el espejo deformante que genera el problema— es la baja autoestima. Como decíamos en la Primera parte, no todos los que padecen un gran miedo al fracaso sufren también de baja autoestima, aunque la mayoría lo hacen, en mayor o menor grado (por lo general, en mayor grado), y hay una relación directa entre la autoestima y nuestra capacidad para llevarnos bien con los demás.

«Cuanto más te gustes y respetes a ti mismo —dice Tracy—, más querrás y más respetarás a los demás. Cuanto más te consideres una persona de valía, digna de interés, más pensarás que los demás también son personas de valía, dignas de interés. Cuanto más te aceptes tal como eres, más aceptarás a los demás tal como son.»

Y no hay duda de que esto tiene un efecto directo en tu capacidad para utilizar el poder de los demás a fin de alcanzar tus metas.

«Los hombres y mujeres con una autoestima baja sólo se llevan bien con unas cuantas personas, y no durante mucho tiempo —dice Tracy—. Su baja opinión de sí mismos se manifiesta en ira, impaciencia, crítica, en echar pestes de los demás y en pelearse con los que los rodean.»

Como sé por ser alguien con una autoestima baja, esto da en el blanco con doloroso acierto. Suponemos que no gustamos a los demás porque nosotros no nos gustamos. Esto nos lleva a que no nos gusten los demás, haciendo que sea inevitable que ellos nos correspondan con el mismo sentimiento. Una vez más, hemos entrado en una espiral de autocumplimiento, con el mareante

añadido de que, según dice Tracy, esta es la razón más importante de que muchas personas no consigan alcanzar sus objetivos.

Cómo deconstruir la baja autoestima

En *Boost Your Self-Esteem [Eleve su autoestima]* (2003), John Caunt dice que los problemas de autoestima se presentan de diferentes maneras, y casi todas me resultan familiares. Entre ellas (con el añadido de algunas ideas de mi cosecha):

- Sentimos agravio por el éxito de otros.
- Nos sentimos fracasados.
- Nos centramos en lo negativo de cualquier situación.
- Permitimos que incluso las críticas «constructivas» nos desequilibren.
- Hacemos cosas sólo para gustar o para que nos den su aprobado.
- Nos comparamos constantemente, en detrimento nuestro, con los demás.
- Nos lo tomamos *todo* personalmente.
- Cedemos a los deseos de los demás.
- Cambiamos o detenemos nuestro modo de actuar por miedo a parecer estúpidos.
- Nos esforzamos por alcanzar la perfección, y nos enfurecemos por no satisfacer unas expectativas poco realistas.
- Nos preocupamos en exceso, pero evitamos buscar ayuda.
- Nos sentimos sin control, incluso presas del pánico.
- Abusamos y nos aprovechamos de otros.
- Nos menospreciamos y menospreciamos a otros en público.
- Nos retiramos de situaciones sociales o las evitamos.
- Nos volvemos agresivos o excesivamente pasivos.
- Somos jactanciosos.
- Exageramos o, incluso, mentimos directamente para hacernos más «interesantes».

La persistencia de estos sentimientos —pese a mi fuerte crecimiento

gracias a personas como Covey y Robbins, y algunas otras— me llevó de nuevo al sofá del psicólogo un año, más o menos, después de mi terapia con el NHS (Servicio Nacional de Salud), decidido a librarme de las plagas de la paranoia, el miedo, la ira y la baja autoestima que han conspirado para hacer que mi vida entera parezca una ristra de encuentros personales fallidos.

Estos rasgos tan atroces e incapacitadores son, claro, la consecuencia de experiencias negativas en la infancia. Yo era consciente de lo que causaba mis problemas de autoestima, aunque las sesiones con el psicoanalista me sorprendieron respecto a cómo se manifestaban en mis relaciones. Sabía que, de niño, había tenido una mala relación con mi padre, pero no me había dado cuenta de que, subconscientemente, culpaba a mi madre de ello y, por lo tanto, había desarrollado resentimiento e irritación con la persona que más me quería. También temía y me molestaba el poder de mi hermana, la niña de los ojos de mi padre.

Incluso escribir esto me resulta doloroso, pero ahí está: el miedo al rechazo de las personas cuyo amor buscaba, al tiempo que rechazaba a los que me querían incondicionalmente. Mientras, con mis compañeros: desconfianza, frustración, envidia, paranoia. No tenía ni la más mínima posibilidad de desarrollar sólidas aptitudes sociales o personales; estaba demasiado ocupado ofreciendo afecto a los que no lo merecían, mientras recibía y luego rechazaba la entrega de los que sí lo merecían. En cuanto a mis iguales, ¿cómo podía ser un compañero o pareja adecuado cuando, debido a la desconfianza y los celos, malinterpretaba todo lo que hacían?

Como he dicho, los problemas de autoestima pueden tener un efecto profundo en nuestra capacidad para avanzar en el trabajo. Podemos vernos obstaculizados por nuestras opiniones y percepciones internas hasta el punto de desarrollar mecanismos de imitación para evitar el sufrimiento; por ejemplo, rechazándonos a nosotros mismos antes que permitir que otros lo hagan. Quizá no nos presentemos para una promoción, convenciéndonos de que sería un paso desacertado. O adoptemos el papel del payaso de la oficina, o el del «buen tipo» (quizás incluso retraído) nada amenazador, que está más feliz entre la tropa que entre los oficiales. Y evitemos los enfrentamientos porque no confiamos en nuestras respuestas, internas o externas.

Por lo menos, estas son las respuestas mejores. Podríamos convertirnos en alguien siniestro, que apuñala por la espalda, ese que grita furioso (ese era yo)

o el intrigante maquiavélico. Todos, rasgos de quienes tienen una baja autoestima. Y todos, un desastre.

Contraatacar

¿Hay algo que podamos hacer? Claro. Podemos defendernos, aunque recordando que la batalla es interna. Ya nos hemos pasado la vida exteriorizando la pelea en nuestro trato con los demás (aunque sólo fuera con el retraimiento o la sumisión). Ahora debemos interiorizarla; debemos dirigir el fuego contra el enemigo interno.

Como he dicho antes, no hay una fórmula mágica que pueda curarnos, ni del miedo al fracaso ni de la baja autoestima. Nuestras inseguridades no desaparecerán porque así lo deseemos (ni aunque nos sometamos a la autohipnosis o a la acupuntura). Nuestra posición por defecto es socavar nuestra confianza en nosotros mismos y así alentar el fracaso. Sin embargo, podemos dar pasos pequeños y progresivos que nos ayuden a crear mejores respuestas externas, en especial en cuanto a tratar con los demás. Hemos sido programados incorrectamente para dar una lectura falsa a las intenciones de los otros, de forma que interpretamos sus actos equivocadamente y reaccionamos de manera inapropiada: una posición a la defensiva y la ira en un extremo, la timidez y el retraimiento en el otro, y nosotros oscilando entre ambos extremos.

Sin embargo, debemos recordar siempre que probablemente estemos equivocados. ¿Esa persona me ha insultado, rechazado o me ha hecho el vacío? Quizá, pero ¿por qué darlo por sentado? Si suponemos que salió mal y que quería decir algo para mostrar su apoyo, o que estaba distraído (como en el ejemplo mencionado en la Primera parte), entonces el resultado será, casi sin duda, mejor que si damos por sentado el insulto. Este supuesto quizá no sea tu primera reacción, pero ¿puedes hacer que sea la segunda? ¿Y puedes hacer que lo sea rápidamente, tan rápidamente que consigas eliminar en tu exterior tu primera reacción? Con el tiempo esperamos que sí.

Juzgados por sus intenciones, no por sus actos

Al igual que la mayoría de personas, quiero que me juzguen por mis intenciones, no por mis actos, que se pueden malinterpretar por muy diversas razones. Entonces, ¿cómo puedo negarle este derecho a otros? Debemos ver cuáles son sus intenciones, no juzgar sus actos.

Si alguien se planta delante de nosotros con una navaja o una pistola, puede ser justo suponer que sus intenciones son agresivas. Pero, afortunadamente, son pocas las ocasiones en que esto sucede. Y, a diferencia de las pistolas o las navajas, las palabras y el lenguaje corporal están abiertos a interpretaciones descabelladas. Si suponemos una interpretación mejor, más amable —por difícil que sea conseguirlo—, haremos que sea más fácil responder apropiadamente.

De hecho, cuanto más difícil es percibir una interpretación más amable, más ventajoso resulta para nosotros buscarla y suponerla. Volvamos al hombre de la navaja o la pistola. La mayoría estaría de acuerdo en que es un acto bastante claro de agresión. Sin embargo, si miramos al hombre que hay detrás del arma, quizás él perciba que *nosotros* somos el agresor. Quizás esté protegiendo a un niño, o esté seguro de que alguien lo va a atacar, o haya explotado después de una serie de acontecimientos negativos que lo han llevado a este horrible punto. Incluso puede que esté confundido por las drogas y, por lo tanto, no controle sus percepciones o sus respuestas. Así pues, aunque tenemos que enfrentarnos a la amenaza, al mirar lo que hay detrás podemos responder de tal manera que desarmemos la situación.

Ver lo mejor en los demás

Ver lo mejor en los otros es increíblemente difícil. Sin embargo, hacerlo nos favorece. Si los actos del pistolero son hostiles, vamos a recibir la bala de todos modos. Pero, si son defensivos, entonces nuestra hostilidad va a agravar la situación hasta el punto en que él se sienta tan amenazado que dispare en una aparente defensa propia.

Sin embargo, ¿qué pasa si estamos totalmente equivocados y nuestra peor

interpretación es la correcta?

¿Y qué? Al obligarnos a dar una interpretación más amable de sus intenciones —no lo oímos bien, no se dieron cuenta de lo que decían, están muy estresados, hemos emitido señales incorrectas y los hemos puesto a la defensiva—, neutralizamos el efecto que su insulto/desprecio tendrán en nosotros. De hecho, como en la famosa cita de Eleanor Roosevelt —«Nadie puede hacerte sentir inferior sin tu consentimiento»—, estamos diciendo que no tienen ningún efecto. Esto les devuelve el insulto. Han lanzado una bomba, pero no ha explotado: ¡qué embarazoso!

Esto encaja a la perfección cuando se trata de mis problemas con la ira. Innumerables veces he reaccionado en exceso ante lo que he percibido como un insulto, y la pelea resultado del insulto ha sido por *mi* reacción más que por *su* insulto, todo lo cual ha aumentado mi ardiente sentimiento de injusticia. Pero he aprendido que —por doloroso que parezca— suponer una intención más amable por parte del otro es la *única* manera de conseguir una reacción mejor por mi parte.

Cómo difundir el positivismo

Además, suponer una intención más amable (por forzado que parezca al principio) tiene otros beneficios. Empieza a socavar los otros puntales de nuestra baja autoestima. Al desarrollar el positivismo respecto a algo —cualquier cosa—, podemos hacer que se propague a otros aspectos, incluso a nosotros mismos. En *Eleve su autoestima*, John Caunt nos propone que practiquemos técnicas que redefinen la información con que alimentamos nuestro cerebro, ayudándonos a crear unas actitudes y opiniones más positivas. Con el tiempo y dando pasos positivos y fortalecedores, ayudaremos a construir nuestra autoestima o, por lo menos, alteraremos el proceso mental que lleva a nuestros supuestos de baja autoestima por defecto.

Entre ellos están los siguientes (una vez más, incluyo ideas mías):

- *Reconoce tus cualidades positivas.* Esto tendría que ir a tu diario: hacer una lista de todas tus buenas cualidades. Son estas en las que tienes que centrarte, no en aquellas que percibes como negativas.

- *Habla contigo mismo positivamente.* Presta atención a lo que te dices a ti mismo. En lugar de un lenguaje que te daña, debes usar palabras positivas o indulgentes. El mono no tiene el monopolio de tus pensamientos íntimos; podemos y debemos rebatirlo.
- *Cuestiona tus ideas y opiniones.* No sólo tu visión de los otros. Es preciso que pongas en tela de juicio tu visión de ti mismo; es probable que sea ilógica y errónea. Como dice Anthony Robbins, la verdad no existe, sólo hay percepciones.
- *Relaciónate con personas positivas.* Quienes tienen una autoestima baja pueden encontrarse en un club negativo, en especial en la oficina. Quizás el círculo de fumadores o el grupo de quejicas de la cafetería. Apártate de ellos, o —mejor incluso— empieza a usar lenguaje positivo cuando estés con ellos (aunque evita convertirte en un converso, entregado a predicar la motivación; recuerda: es sólo *tu* modo de actuar lo que tratas de cambiar).
- *Reconoce tus logros.* Deberías llevar una lista (en un lugar adecuado) de lo que has logrado, por pequeño que sea. Son los pilares que sustentarán tus futuros logros.
- *Acepta lo que no puedas cambiar.* Aprende a aceptar lo que no puedas cambiar (como en el Círculo de interés, de Covey). Puede ser algo más que el tiempo que hace, pero hay pocas cosas en tu situación que no puedas cambiar con una buena planificación y un fuerte empeño. Pero tienes que ser realista y aceptar lo que no se puede cambiar, y eso incluye el pasado.
- *Distánciate.* Yoga, deporte, novelas, biografías, debes encontrar algo positivo que te lleve a algún otro sitio, evitando las diversiones que ofrecen soluciones rápidas, como el alcohol o las drogas, que sólo agravarán tus sentimientos negativos cuando desaparezcan sus efectos.
- *Cultiva la confianza en ti mismo.* No debes buscar una aprobación constante. Por el contrario, debes confiar en tus aptitudes y estar satisfecho de ti mismo sin el respaldo externo. No trates de impresionar a los demás, conténtate en tu fuero interno con los pequeños pasos que vas dando en la dirección acertada.
- *Deja de compararte con los demás.* Estás siendo injusto contigo mismo; todos somos únicos. No deberías imitar a otros, sino cultivar tus

cualidades singulares, aunque tomar como modelo (a la manera de la PNL) un modo de actuar positivo de los otros puede ayudar a reducir tus actitudes destructivas (como estar a la defensiva en las conversaciones). Pero *nunca* desees ser otra persona, sobre todo porque es imposible, así que ese deseo lo único que hará será aumentar tu frustración.

- *Aprende a reírte de ti mismo.* Deberías reírte de tus defectos; todos los tenemos.
- *Acepta los elogios.* Hazlo con dignidad, pero no los rechaces. Los mereces, aunque no deberías tratar de multiplicarlos o reforzarlos tú mismo. Límitate a decir «Gracias».
- *Céntrate en las lecciones.* Tanto de tus éxitos como de tus fracasos puedes extraer lecciones. Deberías buscarlas y centrarte en ellas cuando recuerdes errores pasados o incluso éxitos actuales.
- *Aprende a decir «no».* No deberías ser alguien que complace a los demás, sólo porque buscas su aprobación. Todos tus actos deben juzgarse respecto a tus metas a largo plazo y a la estrategia que has decidido, aunque conservar a otros a tu lado siempre será útil mientras persigas tus objetivos.

Por supuesto, escribir todo lo anterior es fácil. Convertir esos supuestos que nos perjudican y que tenemos profundamente arraigados en elementos positivos puede parecer una tarea imposible, especialmente cuando cargamos con ese mono que no deja de ofrecernos unas opiniones negativas. Sin embargo, vale la pena el esfuerzo; en realidad, puede confirmarnos rápidamente que vamos en la dirección acertada. Simplemente cambiando el rumbo que seguimos, avanzamos, de inmediato, hacia nuestras metas. Y observando que cada paso que damos conduce al paso siguiente —que cada ladrillo que ponemos es la plataforma para el siguiente ladrillo—, lentamente, y con el tiempo, podremos superar la barrera más alta de todas: la visión negativa que tenemos de nosotros mismos.

¿Qué te detiene? «Nadie puede hacerte sentir inferior, sin tu consentimiento»; por ello, debes centrarte en redefinir las ideas y rasgos que socavan tu autoestima. Pensar de un modo más positivo en los que te rodean es un elemento importante para mejorar tu visión de ti mismo.

Cómo tratar con el jefe

Desarrollar nuestras aptitudes es vital, tanto para tratar con el jefe como con los compañeros y colegas, los posibles clientes o los empleados. No obstante, dado que eres alguien con mucho miedo al fracaso que trata de avanzar en su profesión, es probable que la persona que más peso tenga sea tu jefe.

No hay manera de evitarlo: trabajar para un mal jefe es un infierno. Un mal jefe puede obsesionarnos, oprimirnos y deprimirnos, reduciendo un empleo del que podríamos disfrutar a un encarcelamiento que mina nuestra confianza. Muchas personas alteran el rumbo de su carrera, muchas veces con resultados desastrosos, simplemente para escapar de un mal jefe. Mi decisión de convertirme en emprendedor, por ejemplo, se vio influida, principalmente, por algunas experiencias horribles en este sentido (empeoradas, sin duda, por el espejo deformante de mis propias inseguridades).

Pero si estás convencido de que una barrera fundamental para tu progreso es tu actual jefe inmediato, no eres ni mucho menos el único. Según un estudio —citado en *Dealing with the Boss from Hell* [Tratar con el jefe desde el infierno] (2005) por el consultor de liderazgo Shaun Belding—, alrededor del 75 por ciento de 1.800 trabajadores australianos declararon que estaban descontentos con sus jefes, y otros estudios realizados en Estados Unidos produjeron resultados parecidos. Y la realidad, según Belding, es que no hay muchos remedios. Es improbable que cualquier enfrentamiento directo produzca resultados positivos, y podría abocar a una «medida que limitara tu carrera», poniendo en peligro tus avances, en lugar de favorecerlos.

«La parte más difícil de tener un jefe infernal es que dispones de muy pocos recursos para tratar con él o con ella», dice Belding y nos advierte de que no hagamos nada que pueda perjudicarnos al avergonzar, amenazar o desafiar abiertamente a tu jefe.

Belding recomienda esperar antes de actuar, controlar nuestros impulsos y mirar más allá del futuro inmediato, a las consecuencias a largo plazo de

nuestros actos. Sin embargo, también podemos elaborar algunas estrategias y tácticas sólidas dirigidas a no permitir que un mal jefe haga descarrillar nuestra vida profesional.

Tres tipos de malos jefes

Belding afirma que, por lo general, hay tres tipos de malos jefes: los agresivos, los pasivos y los controladores. Todos ellos plantean problemas importantes para las personas con menos confianza en sí mismas. Sin embargo, creámoslo o no, también ofrecen oportunidades para progresar. El jefe agresivo puede parecer el más debilitador de modo inmediato. No obstante, en la mayoría de empresas modernas, una conducta matonista, como gritar o intimidar, no se considera inaceptable. Por ello —aunque ese modo de actuar trastorna y puede aterrorizar—, el jefe agresivo, según mi opinión, está asentando los cimientos de su propia desaparición.

Los jefes agresivos suelen ser débiles —con frecuencia, son presas del miedo al fracaso— y, una vez que te das cuenta de ello, es razonablemente fácil manejarlos. Además, su conducta suele ser bien conocida, lo cual significa que, probablemente, el sufrimiento de sus víctimas haya sido observado por personas de más alto nivel en el escalafón de la empresa, aunque quizá decidan no actuar. Si manejas bien al jefe agresivo, habrás adquirido unas aptitudes importantes y transferibles que te situarán en una posición firme, con independencia de tu futuro.

Los jefes pasivos presentan también oportunidades. Según Belding, suelen ser apocados y evitan las decisiones, los conflictos, los riesgos y a las personas fuertes. Puede que sean irritantes y que sólo inspiren desprecio, pero también es menos probable que sean una barrera importante para tu progreso. De hecho, en mi opinión, vale la pena hacernos amigos suyos y ayudarlos. Si respaldas su nivel jerárquico en lugar de minarlo, es probable que hayas ganado quizá tu aliado más significativo para alcanzar tu propia meta. También en este caso, no es probable que sus subordinados hayan pasado por alto su debilidad, lo cual significa que habrán observado, igualmente, tu ayuda y apoyo, aunque una vez más esto quizá no sea obvio.

El fuero del aprovechado

Esto me trae a la más difícil de todas las situaciones relacionadas con el jefe: tratar con alguien que intenta controlarnos o manipularnos, quizá (de hecho, con mucha probabilidad) aprovechándose de nuestras inseguridades para sacar provecho de la situación. Mientras que los jefes que son agresivos e insultan suelen ser también personas con mucho miedo al fracaso y, por lo tanto, bastante transparentes en sus objetivos, a los manipuladores les corre por las venas la motivación para el éxito y son mucho más difíciles de interpretar. Además, se han percatado de nuestras inseguridades y las explotan.

Yo lo llamo *El fuero del aprovechado*: la idea de que las personas seguras de sí mismas pueden aprovecharse tan eficazmente de quienes tenemos una escasa confianza en nosotros mismos que acabamos haciendo lo que a ellas se les antoja; fingiendo sorprenderse y sentirse heridas cuando finalmente estallamos y nos resistimos. De hecho, su sorpresa puede ser genuina, tan acostumbradas están a dominarnos manipulando nuestras inseguridades, y tan mal lo hemos hecho al expresar nuestras propias necesidades.

Mi propia experiencia en este campo es dolorosa; de hecho, seguramente la más dolorosa de mi vida laboral. Es preciso que los detalles permanezcan vagos, pero fue tal la manipulación que sufrí por parte de mi jefe inmediato que me pareció que se aprovechaba de mi baja confianza en mí mismo que me vi forzado a defenderme. Sentía que me estaba utilizando de una manera que comprometía mi posición, primero usándome como pantalla para lo que yo veía como una conducta nada ética, y más tarde como la persona a la que echaban la culpa de las consecuencias de esa conducta.

Al final, mi carrera estaba tan amenazada por sus actos que tuve que denunciarlo. Me enteré de que la alta dirección estaba considerando despedirme *a mí*, debido a *mi* conducta (según los informes dados por él), pese a que, en mi opinión, estaba claro que era *su* conducta la que causaba los problemas. Frente a esto, sentí que no tenía más remedio que actuar. Hablé de mis sospechas con la alta dirección y, después de unos meses (angustiosos), él se fue.

Cómo desarrollar respuestas mejores

Mis actos tuvieron como resultado que alguien perdiera su empleo y, desde entonces, he vivido con esa culpa. Y si eso parece extraño, dadas las circunstancias, ahora entiendo que es una señal de mi crecimiento que pueda ver que fue mi pobre manejo del episodio lo que permitió que se agravara. Y, para empezar, fueron mis inseguridades las que hicieron que se desarrollara. La situación fue culpa mía, no suya.

Esto es lo que podría haber hecho de otra manera:

- *Podría haber sido menos emocional.* Mis reacciones excesivamente emocionales cuando surgieron los problemas debilitaron mi posición —especialmente respecto a la alta dirección— y me hicieron perder el respeto de colegas y aliados. Por supuesto, a las personas inseguras les resulta difícil desconectar de sus emociones —sobre todo cuando sentimos que se está cometiendo una injusticia—, pero es posible hacerlo. Una manera habría sido tomarme tiempo para racionalizar la situación, quizá tomando notas. Otra habría sido conocer *todos* los datos.
- *Podría haber vigilado los detalles.* Las cuestiones clave se reducen a datos y cifras, así que no había ninguna necesidad de que reaccionara tan emocionalmente cuando una mirada objetiva a los detalles me habría dado la respuesta. Tendría que haber actuado como el teniente Colombo después de un asesinato, cribando las pruebas una por una. Podría haber insistido tranquilamente haciendo preguntas, y —si me bloqueaban— podría haber propuesto que participara una tercera parte, quizás uno de los directivos de alto nivel. La verdad es que tenía muy poco control de los detalles y era esto, tanto como mis inseguridades, lo que le daba a él espacio para maniobrar. De hecho, algunos de los problemas menos importantes *eran* culpa mía, lo cual me daba un sentimiento interior de culpa y a él todo el espacio que necesitaba para aprovecharse. En cualquier situación manipuladora, los hechos son sagrados: hay que llegar al fondo (incluso si algunos de esos hechos ponen de relieve verdades dolorosas). Y también debemos actuar de la forma más profesional posible.

- *Podría haberme sincerado con él.* En realidad lo probé, pero recibí un frío rechazo que me obligó a dar marcha atrás. Y fue así porque él era más fuerte emocionalmente que yo. Si le hubiera dicho sin rodeos: «Si esto no se acaba, te denunciaré», quizá lo hubiera conseguido. Claro que esto podría haber arruinado nuestra relación y haberme puesto todavía más en peligro, pero la relación murió en el mismo momento en que, en mi opinión, su modo de actuar puso en peligro mi carrera. El miedo, claro (y no conocer los detalles), fue lo que me detuvo; así que actué a sus espaldas, lo cual era un sistema doloroso y sangriento que dañó mi reputación.
- *También podría haber buscado una visión más bondadosa.* Esta es la estrategia definitiva, aunque es imposible de lograr cuando nos enfrentamos, a cada paso, a los miedos irracionales propios de quienes tienen mucho miedo al fracaso. ¿Bondad? ¿Con ese cerdo manipulador? Sin ninguna duda. Nuestro objetivo debería ser no volvernos como ellos. Esto no sólo es imposible —somos personas con mucho miedo a fracasar y nuestras reacciones automáticas están grabadas en nosotros—, además es indeseable. No debemos emular su conducta hacia los demás. Por el contrario, debemos buscar una ruta alternativa por medio de la comprensión y la bondad.

Un libro excelente que trata de este dilema es el bastante simple *Don't Sweat the Small Stuff* (1988) [*No te ahogues en un vaso de agua*], de Richard Carlson. Dedicó la mayoría de sus páginas a abordar los problemas de la gente, y se divide en consejos, en apariencia inconexos, de unas 300 palabras, para enfrentarse a grandes cuestiones y pequeñas molestias. Sin embargo, la belleza del libro es que estas recomendaciones, a veces cursis, acaban siendo un planteamiento totalmente nuevo, al abordar algunas de las mayores barreras de la vida.

Quizás el más importante de los consejos de Carlson para tratar con los demás sea «cultiva tu compasión». Igual que hicimos con el pistolero del capítulo anterior, tenemos que ponernos en la piel del otro para formular nuestra mejor respuesta. Incluso nuestro jefe manipulador se enfrenta a presiones que quizá lo obliguen a actuar de un modo en concreto.

En mi propio caso, mi rival se encontraba en una situación personal

insoportable que claramente estaba repercutiendo en su conducta. Incluso entonces, yo podía ver la angustia que sufría, pero no le mostré ninguna compasión porque, a mi modo de ver, él se comportaba mal conmigo. Sentía que me estaba haciendo pagar el precio de sus circunstancias, lo cual me llevó a condenarlo por ser un egoísta moralmente; lo cual era una idea ridícula (¿Desde cuándo era yo tan puro que pudiera sentirme moralmente ultrajado?)

Comprender sus debilidades

Si reconocemos las dificultades a las que se enfrentan otros, podemos sentir, de inmediato, comprensión hacia ellos, lo cual —si estás más libre de esas presiones que ellos— libera tus reacciones. También has recogido la información más importante sobre esa persona: su debilidad. Sun Tzu estaría orgulloso, aunque también te imploraría que actuaras pensando en tu interés a largo plazo, que quizá no implique un ataque frontal instantáneo.

Pero, ¿y si estás convencido de que tu torturador no tiene presiones, que él o ella lleva una existencia dorada? Entonces es, sencillamente, que no has mirado con bastante atención, sobre todo porque tu servicio de acceso remoto estaba mal sintonizado. Obsesionado por su efecto en ti, no has visto al manipulador como persona, una persona que trata de alcanzar sus metas y aliviar sus angustias.

Una vez que las averigües, lo estarás mirando a los ojos, de igual a igual. De hecho, eres un poco superior a él, ya que tu conducta es algo mejor que la suya. Lo comprendes y compadeces su situación. Él cree que te comprende, pero está obligado a actuar indebidamente debido a las presiones a que está sometido.

Otro consejo importante de Carlson dice que debemos «ver la inocencia» en los actos de los demás. Somos personas, y «otras personas hacen cosas extrañas», según lo ve Carlson. Sin embargo, si somos nosotros los que nos disgustamos, somos también los que tenemos que cambiar o, por lo menos, «ver más allá».

Por supuesto, en esto hay un peligro: que desarrollemos la mentalidad de «el inseguro eres tú», propia de los conversos motivacionales. Esto, en mi

opinión, sería un desastre. Es insostenible y fácil de rechazar porque no es verdad. *Nosotros somos los inseguros*. Sólo estamos tratando de crear unas respuestas mejores para cuando se disparen nuestras inseguridades.

Cómo crear situaciones en que todos ganan

Una vez que tengamos una auténtica empatía con quienes nos atormentan, éstos dejan de ser quienes nos torturan. En este momento, podemos defendernos y vencer. Y si esto parece contradictorio, dada la empatía que hemos desarrollado, es porque generalmente pensamos que ganar es un juego de suma cero: nadie gana. Desde la infancia, nos enseñan situaciones de «Yo gano, tú pierdes». Sin duda, así es como lo vería nuestro manipulador. Pero no tiene por qué ser así. Podemos buscar un yo gano, tú ganas.

Elaborar soluciones de este tipo es uno de los siete hábitos de Stephen Covey. No sólo son preferibles, son el único medio sostenible para que alguien que teme al fracaso haga progresos. No somos buenos en las batallas en que alguien gana y otro pierde, así que debemos evitarlas y librar, en cambio, batallas que creen ventajas para todos los involucrados.

Así pues, al comprender a nuestro manipulador hemos creado una relación de iguales. Ahora podemos ofrecer ayuda antes de que nos la pidan, buscar maneras de que ellos consigan victorias y ajustarnos a sus metas. Y luego, pedirles que hagan lo mismo. No tendrán más remedio que aceptar; sobre todo porque, en su interior, también se verán como buenas personas.

Y si esto parece ingenuo —y nuestros torturadores entenderán que nuestra generosidad es debilidad y engullirán la ventaja, usándola para manipularnos todavía más—, pues que así sea. Nosotros estaremos en un lugar mejor mentalmente que si alimentamos nuestras quejas y luchamos a nuestra vez, sea abiertamente o bien mediante la obstrucción pasivo-agresiva. Recuerda, tú tienes establecidas tus metas a largo plazo y estás poniendo en práctica una estrategia eficaz para alcanzarlas. Así que esto no es más que un obstáculo temporal, por grande que parezca. Trátalo como si fuera uno de los sapos de Tracy y aclarará tus ideas, además de crear la imagería acertada para poner el problema en perspectiva.

¿Qué te detiene? *Los malos jefes suelen ser agresivos, pasivos o controladores. Todos son problemáticos, pero pueden proporcionar oportunidades para que cultivemos sólidas aptitudes para el trato con los demás. Tratar con un jefe manipulador es increíblemente difícil, pero una manera de hacerlo es «desarrollar tu compasión»; también ellos se enfrentan a presiones que dictan su conducta, y tú estarás mejor situado mentalmente si puedes empatizar.*

Cómo progresar como empleado

Para los que tienen mucho miedo al fracaso, alcanzar sus metas dentro de una gran organización presenta, de inmediato, dificultades que van más allá de soportar a un mal jefe. En muchos sentidos, tratar con un mal jefe es preferible a no tener ninguna excusa para nuestra falta de progreso. Sin esas barreras, ¿a quién o a qué culpamos cuando vemos que los que están muy motivados para triunfar ascienden hasta la cima?

Nos culpamos a nosotros mismos, claro, porque somos capaces de elaborar técnicas sólidas para avanzar dentro de una organización grande (o no tan grande). Si dejas de escuchar al mono que llevas cargado a la espalda y, en cambio, empiezas a mirar a las personas con quienes trabajas y a la organización para la que trabajas —y empiezas a sintonizar con sus necesidades—, entonces tus progresos están garantizados o, como mínimo, estás en el estado de ánimo adecuado para avanzar, o para marcharte a otra organización donde el progreso sea posible.

Según el psicoterapeuta Barton Goldsmith, en *Emotional Fitness at Work* [Trabajar la aptitud emocional] (2009), los que quieren triunfar por encima de todo, tienen muchos rasgos en común, incluyendo la seguridad en sus aptitudes y la confianza en su instinto. Estudiantes perpetuos, son líderes voraces que buscan conocimientos en áreas diversas. Tienden a buscar respuestas a los problemas haciendo muchas preguntas. Además, son buenos delegando y se rodean de compañeros brillantes, llenos de energía y talento, dice Goldsmith. Finalmente, viven su vida de acuerdo a su brújula moral interna, definiendo, fijando y alcanzando metas realistas.

La última parte ya está resuelta, y la primera —respecto a la seguridad y la confianza en el instinto— llegará con el tiempo, cuando empiecen a acumularse las pequeñas victorias. Pero, ¿qué hay de ser estudiantes perpetuos y buscar la respuesta a los problemas? Bien puede ser un ámbito que quienes tenemos miedo al fracaso hemos descuidado, quizá porque

percibimos que la organización para la que trabajamos no se merece nuestra entrega intelectual.

Quizás esto sea verdad, lo cual significa que deberíamos buscar una organización que se la merezca. De hecho, una de las primeras cosas que tienes que decidir al iniciar tu camino hacia la consecución de tus metas es si estás en la organización acertada. ¿Estás al pie de la escalera adecuada?, como diría Stephen Covey. Si llegas a la conclusión de que te has equivocado de escalera, entonces tu primera investigación para la caja 3 debería centrarse en buscar la organización adecuada, además de calcular cómo entrar en ella.

Cómo comprender la organización

Pero, ¿qué pasa si estás en el lugar adecuado? Entonces debes dirigir tu investigación a esa organización. ¿Qué te impide entender la historia y la estructura corriente de la compañía o la organización para la que trabajas? Es casi seguro que está disponible para que la leas. Deberías interesarte en la ejecutiva y en otros directores de alto nivel para conocer su historial y sus experiencias. No sólo es una lectura fascinante —como lo es cualquier cosa que nos afecte de forma inmediata—, además, ofrece una sólida información sobre de dónde viene la organización y adónde se dirige.

No obstante, debes ampliar tu interés más allá de la organización. ¿Qué hay del sector? Cada sector tiene su propia historia, con sus propios pioneros y celebridades. Deberías enterarte de quiénes son e interesarte en sus puntos de vista. También debes saber quiénes son tus rivales y tus iguales en el sector y cómo operan. ¿Cuál es *su* historia? ¿Qué organización es *la organización* para el sector? ¿Cómo ha llegado a serlo? Entretanto, ¿quién está en crisis? ¿Y dónde está tu organización en esa clasificación?

En todos los sectores hay revistas especializadas que pueden ayudarte, aunque deberías usarlas como si fueran libros de texto —tomando notas y revisando la información— en lugar de como algo que ojear y olvidar.

Y si lees lo anterior y piensas: «¿Sabes qué?, no puedo molestarme en enterarme de la historia de la industria de chismes de Birmingham y de sus competidores en Alemania y China. Prefiero leer mi revista sobre el mantenimiento de las motos». Entonces, puede que hayas contestado a la

pregunta de si estás al pie de la escalera acertada, así como qué escalera deberías buscar.

Cuando llame la oportunidad, abre la puerta

Toda esta investigación debería darte una munición pesada para atacar cuando la ocasión llame a tu puerta, normalmente en forma de crisis. Como dice Goldsmith, los problemas de la oficina —igual que su hermana mayor, la crisis de la oficina— son una gran oportunidad para cualquier trabajador. De repente, estamos en el lugar acertado, en el momento acertado, estamos a mano, con la manguera para apagar el incendio. Sin embargo, debemos saber que es la manguera que necesitamos, y debemos ser capaces de manejarla. De lo contrario, estaremos lejos de estar en el lugar acertado, en el momento acertado. Lo que haremos será estorbar.

Dicho esto, no todos los problemas son del tipo de «¡Fuego! ¡Fuego!». Muchos son ocasiones positivas para la organización: ¿cuál es la mejor manera de lanzar un nuevo producto, aprovecharse de la crisis de una firma competidora o enfrentarse a las nuevas responsabilidades, posteriores a la promoción, de tu jefe inmediato?

Conviértete en el consejero del jefe

En *Why Should the Boss Listen to You* [¿Por qué tu jefe debería escucharte?] (2008), el asesor estratégico James Lukaszewski expone los rasgos necesarios para situarnos en la cinta transportadora más rápida conocida para llegar al logro de nuestras metas dentro de cualquier organización: ser el consejero de confianza del consejero delegado (o de cualquier alto cargo).

«Lo que les importa a los líderes es el éxito —escribe Lukaszewski—. Te prestarán atención si creen que tienes una buena idea respecto a lo que ellos necesitan para alcanzar ese éxito.»

Para triunfar como asesor de los ejecutivos de alto nivel, dice Lukaszewski, debes participar en proyectos que los atraigan, ofreciendo ideas sólidas, así

como pequeñas sugerencias. No debes ser egoísta. Tu objetivo debería ser ayudarlos, en lugar de favorecer descaradamente tus propias necesidades. No obstante, debes ser curioso, identificando, investigando y dominando una información nueva y, quizá, malentendida. Y debes controlar tu ego.

Los pasos clave para que el jefe te escuche, según Lukaszewski, son entre otros:

- *Ser digno de confianza.* A menos que los ejecutivos sepan que eres de fiar, que puedes guardar secretos y tienes un juicio certero, es improbable que acudan a ti en busca de ayuda.
- *Llegar a ser un visionario verbal.* Las palabras son la «especialidad» de un consejero delegado, así que tienes que usar un lenguaje que cree visión e inspire (y sentirte orgulloso cuando lo adopten como si fuera suyo).
- *Desarrollar una perspectiva de gestión.* Las situaciones tienen un aspecto muy diferente para un jefe que mira desde arriba la planta de fabricación. Es preciso que le muestres al consejero delegado que lo comprendes y puedes adaptar tu punto de vista.
- *Ser una ventana al futuro.* Céntrate en el futuro de la compañía, en lo que puedes hacer hoy para construir el mañana.
- *Aconsejar de forma constructiva.* Para Lukaszewski, la frase «crítica constructiva» es un oxímoron, ya que los comentarios negativos harán que dejen de escucharnos (y el consejero delegado puede acudir a otro lugar en busca de consejo). Tienes que presentar las críticas en términos positivos, útiles para que te oigan (esto quizás exija práctica). La verdad es que, cuando un alto cargo pide tu opinión, lo más habitual es que sólo sea una invitación para que te muestres de acuerdo con él, sin importar qué palabras emplees.

Los que tienen mucho miedo al fracaso y la delegación

Delegar es otro requisito fundamental para progresar y otra de esas zonas

traumáticas para quienes están dominados por el miedo al fracaso, especialmente cuando ocupan un puesto de menor nivel. Muchos temen delegar porque sospechan de los motivos, tanto por parte del jefe que les ha dado instrucciones para que deleguen, quizá para debilitarlos, como del compañero que quizá parezca demasiado interesado en aprender tu trabajo y suplantarte. También puede que no veas la formación de los demás como parte de tu cometido. Tienes un montón de trabajo y es poco probable que te evalúen por lo bien que te «conviertes en superfluo» (para usar la desafortunada frase de uno de mis jefes).

Entonces, ¿qué hemos de hacer? Todo lo que podamos. Eso es lo que hemos de hacer.

Es enormemente contraproducente suponer lo peor. Si es verdad, sucederá de todos modos. Quizá lo que necesitamos en esta etapa es que alguien sea más hábil que nosotros y «soltar amarras». Tenemos establecidos nuestros objetivos a largo plazo y, claramente, nos habíamos equivocado de camino o, como mínimo, trabajábamos para el jefe o la organización inadecuados. Sin embargo, dar por sentado que es verdad y actuar en consecuencia es, una vez más, una postura que nos mete en un círculo vicioso.

Al delegar efectivamente en otros, estamos mostrando confianza en nosotros mismos, así como liberando tiempo para un trabajo más importante, aunque no debemos cometer el error, muy común, de quedarnos con las tareas desagradables mientras delegamos las más creativas y estimulantes porque los resultados son menos seguros o porque «así ahorraremos tiempo». Ser capaz de delegar significa que has cumplido tu tiempo haciendo las labores rutinarias y has empezado a ascender, así que si pasas a otros el trabajo creativo, te anclas al suelo mientras envías a tu compañero escalera arriba.

Entrégate a la organización

Una cosa que debemos hacer es entregarnos a la organización para la que trabajamos, o buscar una a la que podamos entregarnos y hacer lo que sea necesario para entrar en ella. Esto podría entrañar hacer, inicialmente, un trabajo inadecuado para la organización acertada. En el banco, por ejemplo,

observé que muchas de las mujeres ejecutivas habían empezado como secretarías particulares, y que muchos hombres y mujeres habían empezado, a los 16 años, como cajeros en sucursales de menor importancia. Y mi primer trabajo, después de la universidad, fue vender anuncios clasificados para *The Independent*, sólo porque quería trabajar para un periódico nacional.

Detesté ese trabajo menos de lo que pensaba —de hecho era sorprendentemente bueno desempeñándolo (y desde entonces he usado la formación de ventas)—, y entretanto buscaba oportunidades editoriales, pese a que me habían dicho que era imposible dar ese paso. Las oportunidades llegaron en forma de artículos sobre el medio ambiente para la sección de jóvenes y, a no tardar, surgió una oferta para la jornada completa, aunque con un salario muy reducido y la exigencia de aprender algunos conocimientos de producción editorial (que también he usado desde entonces). Con independencia de cuáles fueran los compromisos, fue fantástico ganar mi primer salario como periodista y sentir, por fin, que estaba al pie de la escalera acertada.

Sin embargo, seguía entregándome por completo al puesto de los anuncios clasificados, en un intento por fomentar mi reputación dentro de la organización, sabiendo que era crucial que tuvieran buena opinión de mí, con independencia de la tarea. Según el estudioso de la gestión Charles E. Watson, en *What Smart People Do When Dumb Things Happen at Work* [Lo que hacen los listos cuando se encuentran con estupideces en el trabajo] (1999), los que rinden de modo superior anteponen el servicio a los demás al propio interés, en especial porque —según Watson— todas las organizaciones están involucradas constantemente en un proceso de poda, separando sin cesar a los que producen resultados significativos de los que se limitan a hacer lo mínimo.

Para evitar ese destino, deberíamos, según Watson:

- Buscar y comprender la perspectiva amplia que hay detrás de nuestros proyectos y sentirnos motivados por esa perspectiva.
- Centrarnos en el trabajo, no en las recompensas que pueda aportar (entre ellas el dinero).
- Ser fiel a nuestra palabra, favoreciendo que confíen en nosotros.
- Cumplir nuestros compromisos y plazos, aunque incurramos en gastos

(en tiempo o en dinero).

Por supuesto, siempre debes seguir centrado como un láser en las metas a corto y medio plazo que te ayuden a cumplir tus objetivos a largo plazo. Juzga cada tarea, cada reunión, cada proyecto, cada evaluación, cada interacción — y por supuesto cada día— pensando en si avanzas hacia tus objetivos. Pero sé flexible. Tienes diez años para conseguir tus metas finales, así que un compromiso hoy te puede situar bien para mañana, mientras que la intransigencia te puede retrasar años.

«Gracias a Dios, es hoy»

Richard Carlson da también mucha importancia al entorno laboral, tanta importancia que escribió un libro dedicado específicamente a ese entorno titulado *Don't Sweat the Small Stuff at Work* [*No te ahogues en un vaso de agua por el trabajo*] (1998). Entre los mandamientos clave están: «Nunca, jamás, des puñaladas por la espalda», «Acuérdate de valorar a los que trabajan contigo», «Reduce tu ego», «No te angusties por un jefe exigente», «Aprende a decir no sin sentirte culpable», «Fortalece tu presencia», «Hazte amigo de los recepcionistas», y «No permitas que los compañeros negativos te depriman». Todos tienen sentido, sin necesidad de darle más vueltas.

Quizás uno —llamado «Entra en mi nuevo club: GADEH (Gracias a Dios, es hoy)»— exija explicaciones. Es un ataque contra dos tipos de trabajador, el grupo del *Gracias a Dios, es viernes*, que sólo vive para el fin de semana, odia los lunes y probablemente tiene una vida laboral vacía, y el grupo de *Gracias a Dios, es lunes*, que no tiene más vida que su trabajo, detesta los fines de semana y considera que las «exigencias» de su familia o sus amigos son una intrusión.

«No hace falta decir —afirma Carlson— que los miembros de cada club piensan que los del otro están totalmente chiflados.»

Nos invita a apuntarnos al club *Gracias a Dios es hoy*, en el cual nos deleitaremos en la singularidad y belleza de cada día de la semana.

«Por simple que parezca, el deseo de seguir siendo socios de este club puede representar una diferencia sustancial en la actitud que llevamos con

nosotros al trabajo y, en realidad, a toda la vida», declara Carlson.

Una última recomendación de Carlson que vale la pena observar es: «Saca el máximo partido de tu puesto no creativo», que indica que tenemos opción respecto a cualquier trabajo que quizá veamos como una carga. Puedes sentir horror por tus tareas, o puedes decidir disfrutar de ellas y sacarles el máximo partido.

Usó a dos albañiles como ejemplo; uno colocaba, lleno de resentimiento, los ladrillos uno encima de otro «bajo un sol abrasador», mientras el otro se maravillaba de las «bellas estructuras» que estaba creando. Me recordó a los obreros de las fábricas de automóviles de Detroit, que utilizaron las soporíferas horas en la línea de producción para inventar y ensayar la letra y la música que se convertirían en el sonido Motown, demostrando que incluso el trabajo que más destruye el espíritu es algo positivo, siempre que adoptemos la actitud acertada.

¿Qué te detiene? *Entrégate a la organización para la que trabajas, o busca otra a la que puedas entregarte, y haz lo que sea necesario para entrar, aunque eso entrañe hacer, inicialmente, un trabajo inadecuado para ti. El mejor camino para progresar en cualquier organización es llegar a ser el consejero de confianza de la alta dirección.*

Contactos y entrevistas

Por muy duro que trabajes, en algún momento quizá tengas que aceptar que no estás en la empresa que te conviene. Te has equivocado de escalera. Entonces, ¿qué? Como ya he dicho, hacer un trabajo inadecuado en el edificio acertado es un buen comienzo, pero ¿cómo llegamos siquiera hasta ahí?

Un requisito crucial para cualquiera que desee progresar tanto dentro como fuera de su propia organización es crear una buena red de contactos. Tejer redes de contactos es uno de esos aspectos de la vida laboral que suelen dar escalofríos a quienes no son ambiciosos o están en contra de la empresa. Sin embargo, lejos de odiar esa formación de redes, muchos de los que las desprecian, en realidad las temen.

Esto tiene probablemente su origen en su éxito o fracaso cuando tenían que vérselas con sus compañeros en el patio de la escuela, el lugar donde el concepto de relaciones y jerarquías entre compañeros surge por primera vez. No hay duda de que yo tuve problemas de exclusión en el patio: no era lo bastante grande ni duro para que me admitieran en el grupo más dominante. Estos sentimientos se agravaron en la universidad, donde no era lo bastante *guay*, y se exacerbaron después de licenciarme, en el sector de los medios, donde no parecía ser lo bastante *pijo*. Pero, aunque todos estos grupos y jerarquías son verdad, casi todos se basan en ideas infantiles o juveniles de elitismo que, en el mejor de los casos, no son nada sofisticadas y que en el lugar de trabajo moderno son totalmente inapropiadas, cuando no bastante penosas.

Olvida las experiencias del patio

Como adultos, debemos olvidarnos de todas esas experiencias pasadas. Crear

redes de contactos en el ambiente laboral puede parecerse al patio pero, en realidad, es lo contrario. Tratamos con un grupo de personas totalmente diferente, incentivadas de una manera totalmente diferente. Si explotamos lo que hace vibrar a la gente en este ambiente, debemos despegar.

Aunque ser duro en el patio de la escuela o guay en la universidad son elementos vitales para el éxito en esos lugares, porque se basan en la exclusividad, en el lugar de trabajo lo que cuenta es estar enchufado a la máquina. Todos necesitan conocer a todos, y esos ambiciosos con una fuerte motivación para alcanzar el éxito son también conscientes de ello. Por lo tanto, los mismos que quizá nos intimidaran en la escuela y la universidad porque estaban en lo más alto de la jerarquía son ahora los que tienen que aprender algo nuevo: a colaborar.

Mantenerse apartado en una organización —por lo menos cuando ocupas un rango menor— no tiene ningún sentido. Y muy pocos de los que temen fracasar son distantes o arrogantes (aunque muchos son tímidos, lo cual puede llevar a confusión). Esto significa que ya tenemos la mitad de las aptitudes que necesitamos cuando estamos en cualquier situación de trabajo en una organización, ya que somos abordables, por lo menos cuando no temblamos de ira o miedo. La otra cosa que necesitamos es, claro, la confianza para acercarnos a los demás. Y es ahí donde necesitamos ayuda.

Cómo generar entendimiento

En *Network Your Way to Success* [Trabaja tu camino para el éxito] (2002), el director de marketing John Timperley propone un plan de desarrollo para conectar con nuestros compañeros y, lo más importante, para crear entendimiento a partir de esas conexiones.

«Dicho simplemente —dice Timperley—, si tienes la habilidad de generar entendimiento con los demás, serás feliz y tendrás éxito; si no la tienes, no lo serás. Si no hay entendimiento en tus redes de contactos, sólo cubrirás las apariencias.»

Construir entendimiento parece la clase de aptitud que les falta a los que tienen miedo al fracaso, mientras que se encuentra de manera innata en los que están muy motivados para alcanzar el éxito, lo cual significa que

rehuimos la mayoría de oportunidades para formar esos contactos, o nos retraemos y nos quedamos mirando mientras los motivados se relacionan alegremente. Pero no hay ninguna necesidad. No estamos en el patio de la escuela. El hecho mismo de que estemos en el edificio o en este evento en particular significa que, de una u otra manera, somos una pieza del engranaje. Y la mayoría de personas con las que vale la pena hablar quieren saber cómo funciona la máquina y quiénes son las piezas que la forman, lo cual nos da la oportunidad de presentarnos y explicar quiénes somos y cuál es nuestro papel.

Desde luego, puede que algunos no estén interesados y nos hagan el vacío o incluso nos menosprecien. Pero son ellos quienes se sitúan en fuera de juego. La mayoría son personas amargadas, con mucho miedo al fracaso, que no quieren cambiar; ven a todos los demás como una amenaza y detestan la máquina que los alimenta, o se muestran sobreprotectores de su propio y diminuto enclave. Sólo tienes que avanzar y dar gracias al cielo por haber evitado ese destino, o quedarte y tratar de relacionarte de todos modos, evitando convertirte en un converso dedicado a predicar la motivación, claro.

El potencial de las redes

Las oportunidades para establecer redes de contactos son muchas y diversas y deberíamos estar siempre alertas ante su potencial en cualquier situación. En unas oficinas, esto incluye nuestro entorno inmediato, así como la gira de presentación por el departamento. También puede incluir razones reales o manufacturadas para visitar otros departamentos, las pausas para ir al lavabo o a la máquina de café (y los grupitos a la puerta, si fumamos), reuniones en la sala de juntas o peticiones para visitar el despacho del director. Todas estas cosas pueden rendir resultados. Recordemos, además, el consejo de Carlson de que «nos hagamos amigos de los recepcionistas», así como de otros empleados auxiliares. Un número sorprendente de estos empleados gozan de la confianza de los altos cargos y la mayoría son «guardianes de la puerta», de una clase u otra.

Y tanto para los empleados como para los que trabajan solos o por su cuenta, investigar y asistir a reuniones para establecer redes de contacto es un

requisito importante. En el trabajo, presionar para asistir a esos acontecimientos muestra entrega, entusiasmo y la voluntad de aprender. Es más, para todos, esas actividades nos proporcionan contactos dentro de nuestro sector con más efectividad que cualquier otro camino.

Timperley nos ofrece algunos consejos para crear una buena relación con otros en una reunión de ese tipo, y en todas partes. Deberías (con ideas más añadidas):

- *Sonríe.* Por forzado que sea, es mejor que un ceño fruncido para que seas abordable. Deberías practicar tu sonrisa delante del espejo, asegurándote de que te ilumina la cara hasta el punto de que parezca sincera.
- *Haz que ellos sean el centro de atención.* Interésate en las personas que conozcas. ¿A quién le importa que tú transmitas tus puntos de vista? De hecho, al escuchar ya lo has hecho: les has informado de que estás interesado en ellos, lo cual es crucial para establecer buenos contactos. En *What They Don't Teach You at Harvard Business School* [*Lo que no le enseñarán en la Harvard Business School*], Mark McCormack escribe que la habilidad para escuchar y para «oír de verdad lo que alguien dice» tiene más repercusiones para el negocio que limitarte a «recoger información» sobre alguien. Se dice que Pepsi sólo consiguió como cliente a Burger King arrebatándoselo a Coca-Cola cuando empezaron a escuchar como es debido al cliente.
- *Refleja.* Reflejar, en general, el lenguaje corporal del otro, aunque no hasta el punto de asustarlo. No es necesaria una intensidad de adepto a la PNL, pero al adoptar en general la misma postura, rapidez en el hablar, colocación de los brazos —ese tipo de cosas—, se puede conseguir una compenetración inconsciente. El lenguaje corporal es vital cuando entramos en contacto con alguien por vez primera. Según Mark McCormack, nos revelamos constantemente a través de signos conscientes (la ropa) o inconscientes (el lenguaje corporal). Pero es una calle de doble sentido, lo cual significa que ambos deben observar y emitir señales.
- *Viste para impresionar.* Olvida cualquier intento de individualizarte y adopta las «normas del grupo», dice Timperley. En el mundo del

trabajo, esto equivale a la ropa que vistes. Aunque sectores diferentes tienen uniformes diferentes, la mayoría del trabajo de oficina exige un atuendo estándar (sea ir de traje o de elegante informal). Y para los hombres, también ir bien afeitado, evitar *piercings* extravagantes, tatuajes, joyas o productos para el pelo. Los uniformes femeninos son más flexibles, pero vale la pena observarlos y adoptarlos. La manera de vestir de las ejecutivas, por ejemplo, suele ser muy diferente de la de las secretarias y recepcionistas. Y la ropa que llevas al trabajo debe transmitir el mensaje de que es para trabajar, no para impresionar a posibles conquistas en un club nocturno. Por supuesto, los sectores creativos tienen uniformes más a la moda, que quizás incluyen *piercings*, tatuajes y barba. Pero incluso aquí, que no destagues por tu apariencia —por lo menos hasta estar establecido— es mejor que una afectación escandalosa que, si te pasas, podría minar tu confianza, en lugar de aumentarla.

- *Trata de comprender y empatizar.* No importa lo que digan ni lo lejos que pueda estar de tu propio punto de vista; no estás ahí para discutir, sino para conquistar. Como dice Richard Carlson, no importa cuál sea su opinión, debes mostrarte de acuerdo con ellos, «sólo por gusto».
- *Llama a los demás por su nombre de pila.* Timperley cita la frase de Dale Carnegie donde dice que su nombre es «el sonido más dulce que alguien oye», así que debemos esforzarnos en recordar los nombres de los demás. En mi formación de ventas, me enseñaron un truco que era repetir el nombre de la persona inmediatamente, cuando nos presentaban. «Hola, soy Daphne», dice ella. «Hola, Daphne, ¿qué tal?», respondemos nosotros. Claro que quizá tengamos que decir Daphne unas cuantas veces para que se nos quede grabado, y no deberíamos usarlo tanto que ponga nervioso a nuestro interlocutor.
- *Haz que tu contacto se sienta especial.* Esto da un resultado muy generalizado cuando tratamos con los demás. Como personas con miedo al fracaso que somos, estamos tan centrados en nuestro interior —con mucha frecuencia envueltos en nuestra inseguridad— que olvidamos que lo más eficaz que podemos hacer cuando estamos con alguien es conseguir que esa persona se sienta valorada. Elógiala con delicadeza; es la mejor herramienta de ventas conocida.

- *Preséntate bien.* Practica una buena presentación. Por ejemplo, si dices algo como «Hola, soy ese tipo aburrido con el que no quieres hablar», no tardará en demostrarse que tienes razón. No mientas, claro, pero céntrate en lo positivo o haz una broma: «Hola, acabo de empezar en gestión de desechos. Un sector que necesita una limpieza a fondo». Bueno, quizás esa broma no.
- *Sé cálido.* Timperley afirma que tu primera frase puede ser casi cualquier cosa, siempre que la pronuncies con calidez y hagas que el otro se sienta cómodo.
- *Estrecha la mano.* En la mayoría de situaciones es cortés ofrecer la mano, pero observa las normas vigentes en la sala. Evita el beso «*mua, mua*», a menos que sea de rigor en tu sector e, incluso en ese caso, no lo des por supuesto sin más; con frecuencia es sólo un saludo reservado a los de dentro. Y en cuanto a los apretones de manos: en todos los libros se insiste en un apretón de manos firme, así que yo hago lo contrario y os prevengo en contra del que nos destroza la mano. Un apretón moderado está bien; si es demasiado firme pensarán que eres un vendedor bisoño.
- *Usa el espacio con eficacia.* Para mí, esto resulta difícil porque sufro un poco el síndrome del cóctel, lo cual significa que las situaciones ruidosas hacen que me resulte difícil oír. Procuro apartarme, pero inclinándome hacia delante, lo cual —claro— tiene el beneficio añadido de mostrar atención. Por otro lado, Timperley dice que estar junto a alguien, mirando en la misma dirección, pero con un lenguaje corporal acorde, puede ser a la vez informal y de «intercambio» y es mejor que el cara a cara, más propio de adversarios.
- *Revélate.* Todo ese escuchar significa que debes ofrecer algo de ti mismo; de lo contrario, los demás puedes sentirse interrogados. Sé abierto, no tienes nada que ocultar. También he encontrado la frase «Soy nuevo y tengo ganas de construir mi red de contactos en el sector», una apuesta que desarma y que, con frecuencia, despierta el interés de los demás por demostrar que son un contacto valioso.

Lo que no se debe hacer en la formación de

redes de contactos

Hay algunas prohibiciones claras cuando se trata tanto de la formación de redes como, en general, de la conducta en la oficina. La número uno es: «No mezcles el sexo y los contactos». Flirtear en exceso cambia la dinámica de una conversación, haciendo que los demás del grupo se distancien, es poco profesional y destruye la reputación más rápido que cualquier otro rasgo, salvo el robo o la violencia. Incluso si, al principio, parece tener éxito, al usar la posibilidad del sexo como medio de ascender estás anunciando que no tienes otras cualidades dignas de ser consideradas y que deberían juzgarte en consecuencia.

El éxito siguiendo este camino hará que desagrades a tus compañeros de todos los niveles y que no te respeten, lo cual limitará, en última instancia, tus perspectivas. Deja que los gallitos que están muy motivados para lograr el éxito sigan ese camino. Nosotros, los que tenemos mucho miedo al fracaso, debemos observar, aprender y evitar.

Para otras cosas vetadas deberíamos acudir al famoso *How to Win Friends and Influence People* [*Cómo ganar amigos e influir en las personas*], de Dale Carnegie, publicado en la década de 1930: «Las críticas son como palomas mensajeras; siempre vuelven a casa», escribe Carnegie.

Ser amable con los demás era su primer y más importante principio. Y es especialmente cierto cuando tejemos nuestras redes de contactos. Yo he cometido unas meteduras de pata terribles al tratar de ser interesante y divertido y parecer alguien de dentro repitiendo algún cotilleo o alguna crítica que había oído sobre alguien conocido en el sector o incluso repitiendo un mote, sólo para que llegara a esas personas; dos contactos y mi reputación salieron dañados.

Hablar mal de alguien es un rasgo de quienes tenemos miedo al fracaso debido a nuestras propias inseguridades. Es, también, algo que deberíamos reprimir activamente.

«Cualquier tonto puede criticar, condenar y quejarse —dice Carnegie—, y la mayoría de tontos lo hace. Pero se necesita carácter y autocontrol para comprender y perdonar.»

Carnegie también nos encarece que evitemos discusiones, que mostremos respeto, veamos el punto de vista del otro, empecemos de manera amistosa

(aunque estemos enfadados) y tratemos de conseguir un «sí» al principio de la conversación, cualquier sí.

Sin embargo, es necesario que todo este establecimiento de contactos tenga algún efecto, ¿no? Pues no. Mientras no nos hayamos equivocado de escalera, conocer a otras personas de dentro del sector es un dividendo por sí mismo. Las redes de contactos son como ondas en un lago: cada una se abre para alcanzar la orilla en algún momento. Las ventas, los empleos, las asociaciones, el personal, la publicidad, todos nos llegan desde alguna orilla lejana, gracias a esas ondas que se iniciaron en una conversación.

Si surgiera alguna oportunidad...

Pero los contactos son guijarros lanzados al lago, no rocas. Por lo tanto, es preciso moderar nuestras expectativas. Si quieres que te ofrezcan un empleo, quizá tengas que lanzar rocas; es decir, comunicar tus intenciones abiertamente a las personas para las que quieres trabajar (pero no lo hagas nunca en una reunión organizada para formar redes de contactos).

De todos modos, tus rocas deben ir bien dirigidas. Debes investigar activamente la organización para la que quieres trabajar, descubrir a la persona adecuada y centrar tu atención en ella. Pero, una vez más, debes moderar tus expectativas, limitándote a decir cortésmente que aunque tu actual puesto es provechoso, tu objetivo final es incorporarte a la organización más importante/más innovadora/más grande, o lo que sea, del sector y que, si se presentara alguna oportunidad en el futuro inmediato...

Evita la desesperación, la exageración, la jerga pomposa o la adulación. Se trata sólo de un profesional que le comunica a otro lo que preferiría. Evita que te vean como un fugitivo o un caballo desbocado. Como empresario, ahora le pregunto a todos los que entrevisto si están huyendo de su actual trabajo. Al igual que los mujeriegos, y algunos asesinos, los fugitivos tienden a alentar el término «en serie».

Cómo manejar las entrevistas

Este proceso encierra otro obstáculo importante para los que temen fracasar: las entrevistas. Entrevistas. Y más entrevistas. Para entrar en la banca tuve que someterme a tres reuniones informales, cuatro entrevistas oficiales, una cena, dos almuerzos, dos sesiones de copas y un fin de semana fuera de la empresa, en los condados de alrededor de Londres (sin contar con el discurso en la reunión externa anual, que pronuncié tanto en Nueva York como en Londres). Y pese a mi propensión a exagerar, propia de alguien con miedo al fracaso, me temo que esto no sólo es verdad, sino que es la norma para la mayoría de nombramientos sénior clave, en una época en que un error de contratación puede tener consecuencias catastróficas.

En *Great Answers to Tough Interview Questions* [*Buenas respuestas a preguntas difíciles*] (2001), Martin John Yate (autor de la serie de libros *Knock em' Dead* [*Que tengas mucho éxito; déjalos de piedra*]) afirma que el objetivo en las entrevistas debería ser ofrecer pruebas concretas de que somos adecuados para el puesto, debido a nuestra experiencia y aptitudes. Se puede presentar el trabajo voluntario o las prácticas en la universidad para respaldar los requisitos del puesto, aunque «una falsedad o exageración podrían costarnos el empleo». Sin duda, es mejor referirse a una experiencia escasa que limitarte a decir que eres entusiasta o que aprendes rápido, dos cosas que carecen de sentido.

Yate advierte de que muchas preguntas de la entrevista son una trampa. Entre ellas (con una interpretación añadida):

- *¿Cuáles son las tareas de oficina que menos le gustan?* El entrevistador intenta calcular tu madurez; recházalo con declaraciones positivas sobre adquirir conocimientos valiosos «incluso en tareas rutinarias».
- *¿Cómo eligió su universidad?* El entrevistador intenta establecer si eres alguien que prefiere quedarse en casa o si tienes algo de empuje.
- *¿Cómo pagaste la enseñanza?* Menciona cualquier trabajo a tiempo parcial, evitando parecer un «trustafarian» (término que en el Reino Unido describe a alguien que disfruta de ingresos privados).
- *¿Cuáles fueron los pros y los contras del último trabajo?* El entrevistador intenta detectar a los fugitivos. Sé positivo respecto al último empleo, pero di que esta oportunidad encaja mejor todavía y es el siguiente paso.

- *¿Por qué ganas tan poco?* Es, quizá, la única pregunta que puedes devolver educadamente. Puedes decir: «A mi edad, la experiencia es más importante que el dinero, pero ¿cuánto debería estar ganando?» (Aunque para hablar de dinero y prestaciones es mejor esperar a que llegue la oferta).

En la entrevista, Yate advierte en contra del «síndrome del asentimiento continuo», y propone la inclinación de cabeza y un gesto lento de vez en cuando como alternativa; tampoco le entusiasman las sonrisas ni el movimiento de manos que pueda emitir señales encubiertas. Entre ellos, repiquetear con el bolígrafo (impaciencia), enlazar las manos en la nuca (petulancia), tirarse del cuello de la camisa (mentira) y meter las manos en los bolsillos con los pulgares fuera (agresión). El contacto visual está bien, pero no te quedes mirando fijamente a tu interlocutor. Remedar sus gestos está bien, pero no los espantes. Tomar notas está bien (y ayuda a evitar que exageres tanto el contacto visual como la imitación), pero no escribas palabra por palabra.

En mi formación de ventas me enseñaron que el objetivo de la llamada no era conseguir la venta. Era conseguir la siguiente llamada. ¿El objetivo de la siguiente llamada? Conseguir una reunión. ¿El objetivo de la segunda reunión? Conseguir la venta en la tercera reunión. Recuerda que sólo tratas de llegar a la siguiente etapa; no apresures el proceso, pero da gracias si evitas tres reuniones informales, cuatro entrevistas oficiales, una cena...

¿Qué te detiene? *Tejer una red de contactos sólida es esencial en cualquier carrera y sólo se puede alcanzar cuando comprendes la dinámica. No estás allí para ponerte a prueba, sino para ganarte a alguien; así pues, no esperes dividendos inmediatos. En las entrevistas, incluso una experiencia escasa es mejor que las promesas sin sentido.*

El liderazgo

Liderazgo es un concepto extraño para los que tienen mucho miedo al fracaso. Para avanzar tendremos, sin duda, que manejar a las personas, crear equipos, instruir: *liderar*. Puede que el liderazgo nos sea impuesto, y debe serlo para que progreseemos. Sin embargo, como personas que temen fracasar, no tenemos ninguna de las aptitudes propias del liderazgo y sí muchas de las características que indican que deberíamos evitar responsabilizarnos de otros. Para nosotros, hablar de liderazgo puede parecer una contradicción de términos.

Sin embargo, igual que alcanzar nuestras metas, el liderazgo es posible siempre que estemos dispuestos a aceptar quiénes somos —incluyendo nuestra programación defectuosa— y externalicemos y despersonalicemos nuestras experiencias. Si podemos eliminar nuestra obsesión con nuestro yo inmediato —pensando, en cambio, en el término más amplio de *Yo, S.A.*— podemos llegar a ser unos líderes muy eficaces.

Definido simplemente, el liderazgo es la consecución de las metas de un grupo de personas. Todos los equipos tienen objetivos y, en tanto que líder, debes aceptar plenamente esas metas. Y si son *tus* metas, entonces el liderazgo no es más que reclutar a otros para alcanzarlas, lo cual es un giro fantástico para los que tienen miedo a fracasar, que están más acostumbrados a que los recluten quienes están muy motivados para triunfar, a fin de que los ayuden a perseguir *sus* objetivos.

Dado que eres el guardián y garante de tus propios logros, deberías, primero, adquirir algunas aptitudes de liderazgo y, segundo, perder el miedo a ejercitarlas. De hecho, «ejercitar» es una buena palabra porque mejoramos en gestión con la práctica. Yo llevo diecisiete años dirigiendo a personas de una u otra manera y me estremezco al pensar en mis primeros y torpes intentos. Eran —debido a mis inseguridades y paranoia— faltos de tacto, burdos, egoístas y atrocemente ordenados y ejecutados. ¡*Lo siento!*

El liderazgo les sienta bien a los que tienen miedo al fracaso

Por fortuna para los que me rodean, hoy soy un poco mejor, sobre todo porque, cuando se trata de liderar, el mundo se está dirigiendo hacia el estilo de los que temen fracasar. Según el experto en transformación corporativa, Manfred Kets de Vries, en *The Leadership Mystique* [La mística del liderazgo] (2001), tradicionalmente los líderes empresariales han sido entrenados para centrarse en los «datos objetivos y la fría lógica». Se considera que aspectos «suaves» como la emoción y la intuición tienen resultados inconmensurables y, por lo tanto, quedan al margen de la gestión. Y la verdad es que las cuestiones emocionales tienden a ser subyacentes y difíciles de ver y, en consecuencia, especialmente difíciles de gestionar.

Sin embargo, no prestar atención a esos aspectos suaves puede perjudicar tus posibilidades como líder, dice Kets de Vries.

«La inteligencia emocional tiene un papel vital en la ecuación del liderazgo —afirma—. Se reduce a esto: las personas que son inteligentes emocionalmente es más probable que sean eficaces como líderes.»

Esto nos lleva directamente de vuelta a la *Inteligencia emocional*, de Daniel Coleman, y su focalización en el cociente emocional. Con todo, para cuando hemos ascendido por el escalafón hasta el punto de liderar un equipo, las cosas han cambiado a favor de los que temen fracasar, especialmente en el mundo moderno. La mayoría de los lectores de este libro estarán trabajando en la economía basada en el conocimiento. Es el mundo del despacho o el estudio e involucra a quienes disponen de aptitudes y posibilidades de elegir. Nos hemos alejado mucho de la fuerza laboral industrializada del siglo pasado, donde los trabajadores realizaban tareas fraccionarias y que no requerían pensar y la productividad se medía puramente según los resultados cuantitativos.

En la economía moderna, la productividad entraña mediciones cualitativas como creatividad, liderazgo de ideas, análisis y procesado mental. Y esto requiere seres humanos que sean emocionalmente, además de intelectualmente, capaces de realizar esas tareas. También exige líderes que puedan motivar a los trabajadores por medio de la consciencia y la inteligencia emocionales.

Un nuevo enfoque del liderazgo

Como dice Kets de Vries, el viejo modelo de liderazgo consistente en «mando, control y obediencia» ha sido sustituido por el nuevo modelo de «ideas, información e interacción». El viejo modelo paternal del empleo vitalicio y la lealtad para toda la vida ha sido sustituido por una relación más adulta, lo cual es una revolución muy importante en las necesidades de gestión, un cambio que —sorprendentemente— nos favorece en tanto que personas que se están recuperando de su miedo al fracaso.

Pero debemos aprender a capitalizarla. Nuestra obsesión con nosotros mismos puede impedirnos hacer que nuestras anteriores debilidades como personas que temen fracasar —ser demasiado emotivos, demasiado sensibles, estar demasiado preocupados por no quedar desprestigiados, dar demasiado peso a las opiniones externas— se conviertan en nuestros puntos fuertes. Sin embargo, para liderar debemos externalizar estas experiencias y ver la situación desde el punto de vista de otros, especialmente de aquellos a quienes lideramos.

No cabe duda de que el liderazgo de quienes temen fracasar parece algo ilógico hasta que pasamos al otro lado del espejo. Una vez al otro lado, nuestras experiencias —si aprendemos de ellas— nos proporcionan una sólida comprensión de las necesidades de aquellos a los que lideramos. Por el contrario, las experiencias de quienes están muy motivados para triunfar hacen que no tengan ni idea.

La cualidad crucial: la empatía

En *Working with Emotional Intelligence* [*La inteligencia emocional en la empresa*], secuela de *Inteligencia emocional*, publicada en 1998, Daniel Goleman afirma que nuestra capacidad para empatizar con las necesidades emocionales de otros es crucial en el mundo laboral moderno; es un pilar fundamental del liderazgo empresarial que apuntala nuestra capacidad para ser mentores y para manejar las diferentes personalidades, a veces conflictivas, en el trabajo.

Una productividad óptima exige unas relaciones interpersonales fuertes, dice, que podemos arruinar si no conseguimos prestar la suficiente atención al impacto emocional de nuestras decisiones en aquellos a los que lideramos. Y mientras que esto puede ser un obstáculo para los ambiciosos con una gran motivación para triunfar, concentrados únicamente en esa motivación, las inseguridades con las que cargamos los que tenemos miedo al fracaso deberían hacernos conscientes, además de sensibles, a la jerarquía que hay más abajo de los altos mandos, lo cual debería favorecernos siempre que seamos lo bastante inteligentes para comprender que las emociones que sentimos al ascender son las mismas que las que siente nuestro equipo.

El punto clave de Goleman es que las personas a las que lideramos son, por lo menos, tan importantes como las personas a las que seguimos, pese a su posición inferior en la jerarquía. Y esto significa que —sólo por una vez— nuestras inseguridades, debidas a nuestro miedo al fracaso, que nos hacen demasiado conscientes de lo que los demás piensan de nosotros o de cómo nos perciben, son rentables cuando se trata de liderazgo. Sin embargo, y es algo extraordinario, este es el momento preciso, con las personas precisas, en que los que tenemos mucho miedo a fracasar decidimos volvernos insensibles. Una vez en el terreno de la motivación para triunfar, propio de los jefes, muchos de nosotros creemos que debemos adoptar el modo de actuar de los que están muy motivados para tener éxito —quizá concentrándonos únicamente en alcanzar las metas, en lugar de escuchar a nuestro equipo—, lo cual es un desastre, porque en este caso son los que tienen una fuerte motivación para triunfar los que deberían adoptar la manera de pensar de los que tienen mucho miedo a fracasar.

La paradoja del éxito

Marshall Goldsmith (con Mark Reiter) aborda también esta preocupación en su libro *What Got You Here Won't Get You There* [lit., Lo que te trajo aquí no te llevará allí] (2008). En lo que llama «la paradoja del éxito», Goldsmith explica que el mismo modo de pensar y actuar que hace que alguien tenga éxito puede crear problemas cuando alcanza el liderazgo.

Irónicamente, entre los problemas de conducta de estas personas pueden

estar los siguientes:

- «Ganar demasiado», que hace que pisoteen a los demás.
- «Añadir demasiado valor», que impide que a los demás se les asigne mérito alguno.
- «Sentenciar», que significa ofrecer opiniones, en lugar de escuchar.
- «Decir lo que piensan», que significa expresar comentarios destructivos y ser demasiado críticos.
- «Decirle al mundo lo listos que son», en lugar de elogiar a los demás.

Son, todos, rasgos que los que están muy motivados para triunfar han utilizado para llegar a la cima. No obstante, ahora pueden ser la causa de que el equipo que tienen debajo se aleje de ellos y se destruya la confianza, la creatividad, el optimismo y, finalmente, la lealtad. No puede extrañarnos que, cuando llegan a ser jefes, tantos que estaban muy motivados para triunfar se limiten a seguir haciendo lo mismo: adquirir empresas, convertirse en tiburones corporativos, lanzarse a cerrar tratos demencialmente e incluso convertirse en estafadores. Lo que sea, excepto nutrir al equipo que los sustenta.

De hecho, sólo es preciso que comprendamos la palabra «liderazgo» para darnos cuenta del error. No equivale a un «seguimiento» avanzado mientras subimos en la jerarquía o ampliamos nuestro poder a un mayor número de iguales. Lo que importa es nuestra capacidad para inspirar a quienes tenemos debajo.

La gestión al minuto

Entonces, ¿cuál es la mejor manera de conseguirlo? En mi opinión, la medida más eficaz que podemos tomar, en tanto que líderes fuertes, es dar marcha atrás. En *One Minute Manager* [*El ejecutivo al minuto*] (1983), el formador de directores Ken Blanchard (junto con Spencer Johnson) se propone demostrar que menos es más cuando se trata de instruir a un equipo. Lo que sucede en esos importantísimos sesenta segundos no son las instrucciones o la dirección del líder, sino exponer una visión acordada respecto al resultado de un

proyecto o tarea. Cómo llegar a este resultado es tarea de los encargados de su ejecución. Esto deja al equipo incentivado para completar la tarea lo mejor que puedan. Bien mirado, es *su* tarea y deberían llevarse todo el mérito.

El estilo de gestión de Blanchard está dirigido a crear confianza y sentido de la propiedad. Con esa autonomía, el líder no se limita a soltar las riendas; Blanchard incorpora elementos adicionales, como *One Minute Reprimands* [Reprimendas de un minuto] y *One Minute Praisings* [Elogios de un minuto], si el director tiene que intervenir (aunque las reprimendas, por lo menos, deben ponerse en práctica con moderación.) Con todo, al mostrar una confianza así en su equipo, el líder ha liberado su pleno potencial para recompensar esa cesión de poder.

Haz que otros se sientan importantes

Pero también hay rasgos de un liderazgo entregado. En *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*, Dale Carnegie afirma que una de las características más importantes de cualquier persona influyente es hacer que los demás se sientan importantes. No importa lo joven o inexperto que sea nuestro equipo, este es un fuerte deseo básico de todos los seres humanos y, como líderes de equipo, tenemos el poder de imbuir ese sentimiento en otros.

Otra recomendación de Carnegie es elogiar generosamente. No tienen que ser elogios no merecidos, aunque incluso cuando haya una reprimenda, el concepto de la gestión como un «sándwich de m*****» es buena (afirmar primero lo bueno, luego ocuparse de los problemas y acabar con una nota positiva). Pero los elogios deben ser sinceros y sin reservas, no expresados con los dientes apretados.

En mi opinión, el elogio es la moneda más valiosa, después del dinero; de hecho, si se usa sabiamente, puede llegar adonde no llega el dinero. Para todos, salvo los más codiciosos, el dinero es un producto de evitación. La mayoría, especialmente cuando son jóvenes, evitan no ganar dinero, en lugar de trabajar activamente para acumular riqueza. Como hemos dicho, lo que la mayoría de personas buscan es sentirse bien, sentir que han logrado algo, que los valoran como alguien importante. Así, la moneda que más valoran es el elogio. Como líder debes valorar las críticas que recibes (una tarea difícil para

quienes temen fracasar, reconozcámoslo), pero también deberías valorar los elogios que ofreces; son mucho más importantes que las críticas.

La jerarquía de las necesidades de Maslow

Si esto parece exagerado, sólo tenemos que referirnos a la jerarquía de las necesidades, de Maslow. Abraham Maslow estaba interesado en las personas ejemplares y sus motivaciones, lo cual lo llevó a una teoría de las necesidades humanas y la plena realización personal. Según su teoría, expresada en forma de pirámide, en su trabajo de 1943, *A Theory of Human Motivation*, Maslow afirma que los humanos pasan de las necesidades fisiológicas básicas de comida, agua y sueño a requerir seguridad en forma de cobijo, trabajo y salud. Por encima de esto, los humanos necesitan amistad y amor y, más arriba, autoestima, confianza, éxito y respeto. Y en la parte superior de la pirámide están atributos como la moralidad y la creatividad. En todos los niveles, el dinero es sólo un medio para conseguir un fin.

Es una idea esclarecedora para el líder de cualquier equipo y mucho más poderosa que una escala salarial, sobre todo porque es evidente que los seres humanos no pueden pasar al siguiente nivel sin haber satisfecho las necesidades del nivel inferior. Sólo cuando ya tenemos comida y agua, podemos pensar en el cobijo y la seguridad. Sólo cuando ya tenemos seguridad, podemos pensar en el amor y la pertenencia a un grupo. Sólo cuando ya tenemos amor, podemos pensar en la autoestima y el respeto. Y sólo cuando ya tenemos ese respeto propio, ansiamos moralidad.

Si nos lo aplicamos tanto a nosotros como a nuestro equipo, veremos que los que están en la mayoría de despachos modernos han dejado atrás el nivel de la seguridad. La mayoría, esperemos, también tendrán sentimientos de amor y pertenencia a un grupo social bien desarrollados, aunque éste bien podría ser el nivel donde muchos (esos que, debido a sus experiencias en la infancia, tienen miedo al fracaso) hayan quedado atrapados, lo cual les impide ascender al nivel de la estima y confianza propias. Aunque no puedas ofrecerles el amor que buscan, sí puedes ofrecerles el sentido de pertenencia al grupo, lo cual debería mejorar su confianza y su deseo de triunfar, haciendo que todo el equipo esté fuertemente motivado. Y esto, a su vez, reforzará tu

propio sentido de pertenencia al grupo como alguien que se está recuperando de su miedo al fracaso.

Generar el sentido de pertenencia a un equipo, a través de la autonomía y el elogio es, por lo tanto, mucho más poderoso que manejar un sistema de miedo y recompensas: el despido o la riqueza. Es también mucho más fácil de aplicar.

La táctica de la contratación

Pero, ¿qué pasa si vemos a nuestro equipo con tanto desprecio que no podemos ofrecerles esa autonomía? ¿Y si no son dignos de nuestros elogios? Bien, es posible que tengamos el equipo inadecuado. De hecho, es una situación probable. Los que tememos fracasar somos famosos por contratar a las personas inadecuadas. Buscamos individuos que no desafíen nuestro tenue control de la autoridad, y contratamos a quienes pensamos que tienen «la actitud adecuada». En ocasiones, nos engañamos para pensar que podemos manejar a unos actores estrella, pero no tardaremos en convencernos —a través de crisis, reales o imaginadas— de que no hay cabida para las «prima donas», en especial para aquellas que parecen amenazar nuestro puesto.

Por supuesto, la gestión al minuto es imposible sin un cierto grado de confianza en nuestro equipo, así que quizá nuestra primera labor tenga que ser contratar decididamente.

Pero, ¿cómo debería contratar alguien que tiene mucho miedo al fracaso? La mayoría de los libros dedicados a «cómo contratar» ofrecen ideas razonablemente obvias como «marca la casilla» y «entiende bien las normas», como si estuvieran escritas para unos novatos de recursos humanos. Sin embargo, emplear a alguien —especialmente por primera vez— es un momento clave para cualquiera que busque motivación para triunfar. Y, aquí, hemos de tener el valor de nuestras convicciones y crear un equipo que nos ayude a alcanzar nuestras metas. En *Crazy Times Call for Crazy Organizations* [Tiempos locos exigen organizaciones locas], su seminario convertido en libro, Tom Peters escribe respecto al reclutamiento de las empresas (y mucho más por añadidura): «La mayoría de organizaciones me matan de

aburrimiento».

Peters trata de crear la «corporación curiosa», igual que hace —a su manera— Blanchard. ¿Puedes crear y liderar un equipo curioso? La respuesta es que debes hacerlo para tener un equipo eficaz para perseguir tus metas. De lo contrario, seguirás contratando ayudantes personales que, cuando descubran su condición, sentirán resentimiento contra ti y, en el mejor de los casos, se marcharán, dejándote de nuevo en el punto de partida. En el peor de los casos, harán que tus fantasías más paranoicas se cumplan.

Cómo encontrar personas curiosas

Si estamos de acuerdo con Tom Peters en que las personas curiosas son el medio de avanzar, ¿cómo las identificamos y las convencemos de que se unan a nosotros? De hecho, esta es la parte fácil.

«Creo que la regla n.º 1 del manual del reclutamiento corporativo es «No contratarás a nadie que tenga ni siquiera un nanosegundo vacío en su curriculum (CV) entre la guardería y ahora», dice Peters.

La mayoría de contratadores buscan personas con un CV perfecto; buenas notas, una buena universidad, una sólida experiencia en los lugares adecuados y ninguna parte incómoda que pueda necesitar una explicación. Es el factor IBM para las personas («Nunca han despedido a nadie por contratar a IBM» es una cita famosa en el mundo de los negocios). Sin embargo, Peters dice que quizás estemos mirando por el otro lado del telescopio. Quizá las personas que necesitamos sean las que han viajado o tienen CV poco ortodoxos en algún sentido. Quizás incluso sean compañeros en el miedo al fracaso que, igual que nosotros, sacuden la jaula llenos de frustración. Si podemos establecer que no se trata sólo de otro trabajo, lograr que lo vean como el pie de la escalera acertada —que estén de acuerdo con nuestra visión sin poner, en su interior, los ojos en blanco—, entonces, siempre que podamos inspirarlos y motivarlos, es probable que descubramos algunas piedras preciosas.

«Contrata a algunos tipos que sean estrafalarios de verdad —dice—. Colecciona a algunos tipos raros.»

Lo que Peters nos está diciendo, en realidad, es que ser un contratador

paranoico puede parecer seguro, pero también puede resultar costoso. Y que, de vez en cuando, dar un salto de fe con personas nada convencionales podría aportar una gran recompensa, sobre todo, debido a la lealtad que podemos crear captando a jóvenes con talento, pero sin un rumbo claro, y dándoles una dirección clara; en especial una dirección que se forjen —gracias a Blanchard— en gran medida, por sí mismos. Sin ninguna duda, ésta ha sido mi experiencia en Moorgate.

No siempre dará resultado

Con todo, por cada contratación que funciona, hay otra que no lo hace. En este sentido, el reclutador tiene que evitar exigirse demasiado. Somos como somos y no todos van a convencerse de nuestra visión, sea lo que sea que digan en la entrevista o por mucho que tratemos de incentivarlos.

Tenemos nuestros objetivos y deberíamos centrarnos en ellos y sólo en ellos. Si alguien no está de acuerdo —después de que intentemos intensa y repetidamente motivarlo—, entonces los dos deberíais seguir cada uno vuestro camino, y considerar cada reclutamiento fallido como un paso hacia otro exitoso.

Dicho esto, es justo que entiendas que cada fracaso en el reclutamiento es *tu* fracaso. Algo de lo que tenemos que aprender. Contratar es una destreza que tenemos que afinar.

Dos errores comunes en mis primeros tiempos:

- *Contratar basándome en evitar mi error anterior.* Con mucha frecuencia, buscaba la persona que no encontré en mi último fracaso, lo cual era otra manera de no aceptar la responsabilidad por mis fallos de reclutamiento.
- *Fijarme demasiado en que encajara culturalmente.* Contratar clones es un medio rápido para confirmar nuestros propios prejuicios, pero también puede reducir nuestra eficacia. Necesitamos individuos procedentes de diversos ambientes que no necesariamente estén de acuerdo con nosotros o unos con otros. Si somos susceptibles, con mucho miedo al fracaso, incapaces de aceptar las críticas, entonces

decapitaremos el potencial de nuestro equipo. Al contratar, necesitamos tener una espalda ancha y juzgar las críticas de los contratados y los empleados de menor nivel a través de nuestros objetivos despersonalizados como Yo, S.A.

Cómo inspirar liderazgo

Escuchar al equipo y actuar en consecuencia inspira lealtad. De hecho, «inspirar» es una palabra importante porque eso es lo que hacen los buenos líderes; es su atributo fundamental.

En *The Inspiring Leader* [El líder inspirador] (2009), de los ejecutivos de liderazgo John H. Zenger, Joseph R. Folkman y Scott J. Edinger, el trío señala que la aptitud para inspirar está cerca del nivel superior de cualquier análisis o estudio de lo que buscan en un líder las personas o las organizaciones. Escriben que los líderes inspiradores tienen cualidades como carisma, seguridad y visión, que pueden crear una cultura corporativa optimista, positiva, segura, con capacidad de recuperación y que se actualiza a sí misma.

¡Cielos! Quizás éste sea un elemento del liderazgo más adecuado para los que están muy motivados para triunfar, después de todo.

Sin embargo, deberíamos suspender esos duros juicios un momento. Los líderes superiores —en sus actos, conducta y actitudes— son un ejemplo de lo que quieren de los demás, afirman los tres autores. Los miembros de un equipo imitan un modelo de conducta, donde el líder es el candidato obvio siempre que actúen de una manera que merezca que lo imiten. Por lo tanto, el ritmo de trabajo, el nivel de rendimiento, la actitud frente al cliente y las normas de la vida de la oficina son dictados por el líder, que actúa como modelo de conducta.

«Un líder dirige con el ejemplo, tanto si esa es su intención como si no», escriben.

Esto hace que la idea de inspirar sea algo más que la capacidad de ponerse delante de un ejército y convencerlo de que se lance contra una ametralladora enemiga, con el líder al frente. Requiere fijar unos principios apropiados y difundir una conducta fructífera con nuestro propio ejemplo. Por lo tanto, cómo trabajemos y actuemos en el trabajo —y cómo tratemos a los demás—

es tan estimulante como las arengas a la batalla, al estilo de *Enrique V*, de Shakespeare. Es más, una cultura corporativa que anime al ejército a idear maneras de alcanzar sus objetivos sin tener que lanzarse contra la ametralladora estimularía mucho, en especial en el mundo moderno, donde es probable que dirijamos a universitarios con un alto nivel de educación o a profesionales con mucha experiencia, que quieren tener la libertad de desarrollar sus propios conocimientos mientras aprenden de un modelo de conducta que los anime y estimule.

Cómo motivar a un equipo

Anthony Robbins (1992) afirma que la mayoría de empresas motivan a sus empleados utilizando refuerzos negativos como estrategia fundamental. Esto equivale, básicamente, al miedo, que nos devuelve a la motivación principal de quienes temen fracasar: la evitación. Sin embargo, más que nadie, estos líderes que temen fracasar, deberían comprender lo que esto debilita al trabajador, además de ser muy a corto plazo y contraproducente para el líder.

La segunda estrategia, según Robbins, entraña incentivos económicos. Afirma que es una idea excelente que suele ser apreciada, aunque declara que el dinero como recompensa ofrece un rendimiento cada vez menor, especialmente en relación con la lealtad, como puede constatar cualquiera que observe la oleada de dimisiones que se produce el día que se pagan las primas en la City de Londres o en Wall Street.

«La tercera y más poderosa estrategia para motivar a los empleados —dice Robbins—, es por medio del desarrollo personal.»Ayudándoles a crecer y expandirse personalmente —a través de la formación y el trabajo de los mentores, del desarrollo de su autonomía, de darles más responsabilidades y gestión de proyectos, de incorporarlos cada vez más al proceso de fijación de los objetivos y la estrategia—, ayudaremos al equipo a apasionarse por su trabajo y a querer aportar más, lo cual va a hacer que *nuestra* vida sea muchísimo más fácil.

Y si todo esto parece estar muy alejado de la gestión que has experimentado por parte de tu propio jefe inmediato, entonces mucho mejor. Tu papel como líder no es copiar como un mono las prácticas fallidas de

líderes del pasado, sino promover una manera mejor, y encargarte de que esa manera mejor se haga realidad.

La lealtad recorre la jerarquía de arriba abajo, no al revés

De hecho, lo importante en el liderazgo es que la idea de lealtad va en una dirección totalmente contraria a la que aquellos con mucho miedo al fracaso creen y suponen (o que la mayoría ha experimentado). Necesitamos convertirnos en abogados de nuestros subordinados y defenderlos.

Donald P. Ladew, en *How to Supervise People* [Cómo supervisar a los empleados] (1998) afirma que deberíamos intervenir en defensa de nuestro equipo cuando alguien amenaza su capacidad para hacer el trabajo, y que debemos insistir en que cualquier queja contra ellos sea resuelta por nosotros, negándonos a permitir que otros pasen por encima de nuestra autoridad. También debemos ser su fuente de estabilidad en tiempos de cambio, así como su catalizador para su propia superación.

«Los grandes supervisores triunfan conduciendo a otros al éxito», dice.

Si eres nuevo en el papel, Ladew ofrece algunos «fundamentos del liderazgo» como hacer que te conozcan (todo el equipo), esperar antes de hacer cambios de importancia y no hacer ningún caso de rumores y cotilleos. No obstante, también tienes que identificar a quienes, dentro del equipo, hacen que las cosas funcionen, fijan metas altas y son optimistas y positivos, aunque debes aceptar tu papel como supervisor. No tienes que ser «uno más del grupo» ni «colega de todos» para ponerlos de tu lado.

Ladew dice: «La manera en que tratas a las personas que supervisas es uno de los principales factores de tu éxito o fracaso como supervisor». O, si a eso vamos, de tu éxito o fracaso como alguien con mucho miedo al fracaso, pero en camino de la recuperación.

¿Qué te detiene? *Tu potencial como líder se ve muy reforzado si puedes recordar que las experiencias que tuviste mientras ascendías las están viviendo los que tú lideras ahora. Deberías delegar efectivamente, ser un mentor fuerte y elogiar con generosidad. También deberías reclutar de forma atrevida e imaginativa, pese a tu instinto de persona que tiene mucho miedo al fracaso.*

QUINTA PARTE

YO, S.A.

El emprendedor que tiene mucho miedo al fracaso

¿Qué tal esta pregunta para el final del libro? ¿Alguien con mucho miedo a fracasar podría llegar a ser un emprendedor, creando y dirigiendo su propio negocio?

Trabajar para uno mismo es probablemente el salto más grande que se puede hacer en cuanto a asumir la responsabilidad de nuestro propio destino. Es también el paso definitivo en despersonalización, es llevar Yo, S.A. hasta su conclusión lógica. Sin embargo, la mayoría de quienes temen fracasar evitan emprender negocios, sobre todo porque, según una gran parte de la literatura de «pon en marcha tu propio negocio», la imagen estereotipada de un emprendedor de éxito está a un millón de kilómetros de distancia de la personalidad de quienes tienen mucho miedo al fracaso. Tomemos esta descripción del gurú británico de los emprendedores Mike Southon en su conocida guía de nuevas empresas *The Beermat Entrepreneur* (escrita con Chris West en 2002): «Los emprendedores están seguros de sí mismos. Son optimistas natos; sencillamente, saben que pueden hacerlo... También son carismáticos. Inspiran a los demás... tienen optimismo de sobra, y lo irradian y lo infunden en los que les rodean... Los emprendedores son ambiciosos... Tienen prisa... Son ambiciosos. Saben que son buenos. En todo... También son manipuladores... Utilizan a los demás».

Southon no es el único. Joseph H. Boyett y Jimmie T. Boyett, autores y consultores de temas de emprendimiento llegan a una conclusión parecida en *The Guru Guide to Entrepreneurship* [Guía del gurú para la iniciativa empresarial] (2002).

«Los emprendedores de éxito son los eternos optimistas... No tienen miedo a dar saltos... Responden a la negatividad que encuentran entregándose más si cabe a su idea; están cada vez más convencidos de que tienen razón.»

Prácticamente todos los libros de negocios sobre nuevas empresas dibujan la imagen del emprendedor como un aventurero que corre riesgos; un visionario seguro de sí mismo que desafía todo lo que tiene en contra y se enfrenta al peligro silbando, con un guiño y una sonrisa descarada. Sin embargo, estos libros tienen poca utilidad para los que temen al fracaso porque se centran en un público diferente. Southon es un emprendedor triunfador y multimillonario. Y en los párrafos antes citados se está describiendo a sí mismo (una opinión que puedo respaldar por haberme encontrado con él en varias ocasiones). *The Guru Guide...* es parecida y cita a «líderes naturales» dispuestos a dar grandes «saltos», entre ellos los fundadores de Microsoft, Netscape, Disney, Home Depot, Ben & Jerry's Ice Cream, Virgin Group, Dell Computers y Amazon, por nombrar sólo unos cuantos.

Los dos libros se centran en los gigantes y en los que quieren serlo, examinándolos en busca de la clave para llegar a ser un emprendedor pionero de la clase de Sam Walton o Richard Branson. Sin embargo, en mi opinión, la enorme mayoría de emprendedores no son así.

El mito de los emprendedores

Michael Gerber, gurú de las pequeñas empresas, nos ofrece un punto de vista mejor en su importante obra sobre por qué la mayoría de pequeñas empresas fracasan, llamado *The E-Myth Revisited* [*El mito del emprendedor*] (2004). Al referirse al «mito de los emprendedores», Gerber afirma que la gente pone en marcha empresas por muchas razones, pero que la mayoría no las fundan emprendedores visionarios, sino contables, barberos, fontaneros, vendedores y secretarías que se cansan de trabajar para otro.

Esto encaja claramente con los que padecen un enorme miedo al fracaso, ya que es posible que muchos hayan llegado a la conclusión de que su mayor obstáculo para progresar es su actual jefe o la empresa para la que trabajan. Es posible que los que tienen mucho miedo a fracasar creen que su talento está siendo ignorado o que hay algún prejuicio en su contra, lo cual hace que llevar su propio negocio sea una solución práctica, pese a sus auténticos miedos.

«Las grandes empresas no las construyen personas extraordinarias, sino gente corriente que hace cosas extraordinarias», dice Gerber.

Otro libro sólido sobre este tema es *Never Bet the Farm* [Nunca te juegues la granja] (2006) de Anthony Iaquinto y Stephen Spinelli Jr., emprendedores estadounidenses. También desmitifican al emprendedor heroico y afirman que los que ponen en marcha nuevas empresas son gente corriente con miedos y defectos como cualquiera. De hecho, una propuesta clave de *Never Bet the Farm* es que hay que ser realista, y afirman que los emprendedores de éxito «gestionan el riesgo, no lo buscan».

«Nunca deberíamos sentirnos cómodos con el miedo, ni tampoco intentar vencerlo o ignorarlo», declaran, y es interesante que citen a Sam Walton, de Wal Mart's, y a Richard Branson, de Virgin, como dos hombres, entre muchos, que superaron los impedimentos relacionados con el miedo para alcanzar sus metas.

Y más cerca de casa está Rachel Bridge, redactora de temas empresariales de *The Sunday Times*. Muchas de sus entrevistas con emprendedores británicos de todo tipo han acabado convertidas en libros, incluyendo *How I Made It* [Cómo lo hice] (2005). En la introducción describe al emprendedor típico, mejor dicho no lo describe, ya que afirma que hay emprendedores de todas las tallas y pesos: «Pueden ser viejos o jóvenes, instruidos o no, hombres o mujeres, naturalmente seguros de sí mismos o dolorosamente apocados». También dice que pueden ser la clase de persona que «sueña una docena de ideas para nuevos negocios al día o que sólo ha tenido una en su vida, la cual quizá ni siquiera sea original».

«Lo que hace que la idea de llegar a ser un empresario triunfador sea tan apasionante —afirma—, es que no hay reglas.»

Mi propia experiencia respalda esto. En el momento culminante del auge de las puntocom, cofundé y me convertí en consejero delegado de Metrocube, una incubadora de «negocios electrónicos» que alquilaba dos bloques de oficinas sin lujos en los márgenes de moda del distrito financiero de Londres. Instalamos lo último en tecnología con el objetivo de proporcionar espacio para jóvenes emprendedores puntocom, sacándolos de sus dormitorios y llevándolos a un entorno donde pudieran incubar sus empresas.

Al final, la burbuja estalló y a la mayoría de las jóvenes empresas se las llevaron metidas en una caja. Entretanto, nosotros ampliamos nuestro campo

para incluir una serie de diversas nuevas empresas; en los tres años de funcionamiento presenciamos y, en muchos casos, ayudamos a incubar unas 200 pequeñas compañías.

Rasgos de la sostenibilidad

En mi cometido como consejero delegado, me reuní con todas y cada una de esas compañías cuando solicitaban incorporarse a la comunidad. También desarrollé un agudo instinto respecto al potencial o falta de potencial de cada una, cargándoles un depósito mayor o menor en consecuencia. El objetivo era crear unas empresas sostenibles capaces de un crecimiento constante. Si eso generaba una entidad con unas diez personas, entonces pensábamos que era un gran resultado. Sin embargo —aunque esas empresas sostenibles las dirigían personas de todo tipo y con diversas personalidades—, no pude menos de observar que tendían a compartir ciertos rasgos. Estas fueron mis observaciones (totalmente acientíficas):

Claridad. Las compañías que daban resultado tenían un plan de negocios evidente, que solía tener que ver con algo que ya estaba sucediendo, pero donde tenían un nicho o un sistema mejorado de realización o ejecución. Ciertamente, la locura de las puntocom hizo que evaluarlas fuera más difícil, pero aprendí, de todos modos, a ser cauto cuando alguien no podía explicármelo en una frase, o —peor— me pedía una pizarra y un rotulador «para ayudarme a entenderlo».

Financiación. La mayoría de las empresas de éxito no tenían ninguna. Prácticamente todas las que entraban por la puerta alardeando de quienes, dotados de grandes bolsillos, las respaldaban con capital riesgo, iban lanzadas a tumba abierta hacia un muro de ladrillo. Hablaban y hablaban de «rondas» de financiación procedente de nombres cada vez más importantes, aunque pocas se materializaban. De hecho, esas compañías solían ser las que exigían toda una planta y luego querían gastarse una fortuna en divisorias y muebles. Mientras, no tenían ningún ingreso y estaban quemando sus fondos a un ritmo alucinante.

Ingresos. Los supervivientes eran de muchos tipos, pero todos tenían ingresos. Alguien, en algún sitio, les pagaba por lo que hacían, sin importar

cuál fuera la suma. Puede parecer obvio, pero no lo es.

Costes. Las empresas de éxito eran más tacañas que todos los demonios en los costes. Detestaban gastar dinero y discutían conmigo, hasta agotarme, cada gasto. Cogían el espacio más barato que podíamos ofrecer sólo para entrar en el edificio con el mínimo desembolso. Tenían un instinto de superviviente para mantener los costes tan bajos como fuera posible.

Ego. Los perdedores lo tenían a paletadas. Yo desarrollé un «mierdómetro» cuando hablaba con los consejeros delegados y otros altos cargos arrogantes. Cada vez que la empresa parecía dirigida por un egomaniaco, mi «mierdómetro» empezaba a emitir señales en rojo. Estos personajes hablaban mucho, pero no tenían ni idea de cómo nutrir una empresa —y a su gente— desde la base. Pronto desaparecían, generalmente para ir a algo de mayor envergadura de lo que me «habían hecho partícipe», o alguna tontería por el estilo.

Dicho esto, los egotistas son también optimistas, y casi todos los libros sobre cómo poner en marcha una empresa afirman que el optimismo es un ingrediente necesario, contrario al pesimismo natural de los que tienen mucho miedo a fracasar. Una vez más, disiento. En muchos casos, los optimistas ciegos eran maníacos que se lanzaban a toda velocidad al precipicio, mientras que los pesimistas cautos eran los que seguían un plan bien desarrollado que cubría la mayoría de inconvenientes.

Ventas. Un número sorprendente de compañías no tenían a nadie centrado en ventas, lo cual —para cualquier empresa pequeña— es un suicidio. Como cabeza de Metrocube, y para Moorgate, veía y veo mi papel principal en las ventas. Si el director ejecutivo no trae clientes, se convierte en jefe de oficina, lo cual es un capricho caro para una nueva empresa, o en una pieza más del engranaje de la máquina, y se vuelve vulnerable ante la persona que hace la venta. La excepción a esto son las firmas del tipo consultoría, donde los clientes buscan los conocimientos expertos del mandamás, haciendo que ventas y ejecución sean un difícil número de equilibrio.

Flexibilidad. Como se ha dicho, cuando Metrocup se metió en la vorágine de las puntocom, tuvimos que ampliar nuestra oferta para convertirnos en incubadora de todas las nuevas empresas. Esto funcionaba porque la especificación de alta tecnología del edificio empezaba a atraer a empresas que no eran puntocom. Pero esta flexibilidad también funcionaba para las

puntocom que entraban por la puerta. Muchas empezaban con grandes ideas sobre intercambios *online* u operaciones detallistas *online*, y acababan siendo proveedoras de *software* para las grandes corporaciones que querían crear su propia oferta en internet. Por lo general, el jefe parecía contento con esto — casi aliviado—, aunque nos dimos cuenta de que era llegado ese momento cuando los adláteres más inflados y «modernosos» desaparecían.

Salida. La mayoría de las empresas exitosas de Metrocube tenían un ojo puesto en la «realización del valor», por ejemplo la venta a un competidor mayor. Pero aquí había límites. Invariablemente, los que estaban convencidos de que iban a una OPV en unos seis meses decían sandeces. No obstante, observé que las compañías cuya salida estaba prevista o, por lo menos, que la tenían como meta a largo plazo, solían tener un montaje más profesional.

Compromiso. Por cierto, el máximo determinante de todos. Era difícil decirlo en la primera reunión, pero al cabo de pocas semanas estaba bastante claro quién estaba entregado y quién sólo se lo pasaba bien o llenaba el tiempo antes de la universidad o de un trabajo de consultoría. El tiempo que pasaban en el despacho era una buena señal, y los que entraban antes de las ocho de la mañana eran ganadores claros. Los que llegaban tranquilamente después de las diez igual podían no haberse molestado (y después de un tiempo, pocos lo hacían).

Curiosamente, lo contrario era verdad en el otro extremo de la jornada laboral. Con frecuencia, los que se quedaban hasta tarde eran unos desorganizados que no se lo tomaban en serio, mientras que los que sí que iban en serio se marchaban a las ocho como muy tarde. Y las brigadas nocturnas también eran probablemente flor de un día. Las mesas de billar, los tableros de dardos, las neveras llenas de cerveza y la música a todo trapo siempre me ponían nervioso; eran pistas de que se lo tomaban como un juego.

El terror es inevitable

El empeño empresarial sostenible está, por lo tanto, muy lejos de esa aventurera tierra de héroes descrita a menudo. Exige reventarse a trabajar durante un largo periodo, unos conocimientos organizativos sólidos y un arte

para la venta bien asentada. Lo que no requiere es genio o una valentía descerebrada o, muy importante, unos rasgos exclusivos de quienes están muy motivados para triunfar, como la excesiva confianza en sí mismos o el optimismo ciego. *El mito del emprendedor*, de Gerber, coincide con esta opinión, y esto hace que sea un libro importante para los emprendedores a los que atterra el fracaso. Dice que las historias de hombres y mujeres que desafían todas las dificultades para ganar fama y fortuna son raramente ciertas; son un falso dios para los que están pensando en fundar una nueva empresa. La historia real es que la chispa inicial de entusiasmo empresarial se disuelve y se convierte en «terror, agotamiento y malentendidos».

Sin embargo, estas descripciones no deberían desanimar a los que tienen mucho miedo a fracasar, lejos de ello. El terror es nuestro estado natural. Deberíamos poder capearlo mejor que los que están muy motivados para triunfar, los cuales pueden experimentar auténtico pánico por vez primera, cuando desaparecen los mecanismos de apoyo de una gran organización. Ciertamente, como emprendedor paso los días en un estado de temor, especialmente en diciembre, cuando nuestros contratos anuales de relaciones públicas se renuevan (o no). Pero lo mismo me pasaba en mis días de bancario atemorizado. La diferencia es que ahora yo tengo el control. Es un miedo del que se ha eliminado la frustración. Y ese es el miedo de la libertad, que tiene un sabor mucho más dulce.

¿Qué te detiene? *No existen los emprendedores «típicos», así, pues, que la imagen no te desanime. Lo único que necesitas es un fuerte deseo de trabajar para ti mismo, entrega y organización. Sí, sentirás miedo, pero el miedo para un emprendedor es el miedo de la libertad, que tiene un sabor mucho más dulce.*

Financiación, autosuficiencia y asociaciones

A muchos les parecerá que, de las características de la sostenibilidad empresarial que describía en el capítulo anterior, una es ilógica: la financiación. Casi toda la literatura dedicada a «Pongamos en marcha una empresa» —con frecuencia entregada por los bancos o las autoridades que conceden subvenciones— afirma que las nuevas empresas deben contar con unos fondos adecuados. Por supuesto, el dinero es el oxígeno de cualquier empresa y quedarse sin él es una calamidad evidente, en especial para quienes tienen mucho miedo al fracaso y quizás estén tratando de sabotearse mentalmente desde el principio. Sin embargo, el mantra de «respaldo sólido» repetido por la mayoría de consejeros de pequeñas empresas puede llevar a los propietarios de estas empresas pequeñas o nuevas que tienen miedo al fracaso a un destino igualmente doloroso: quedar presos, como entre los anillos de una pitón, de un capitalista de riesgo.

En esto estoy de acuerdo con Mike Southon. En *The Beermat Entrepreneur* [La estrategia en el posavasos, o Cómo convertir una buena idea en un negocio] describe su propia experiencia: «En The Instruction Set (la empresa cuya venta le reportó millones), construimos una compañía de 150 personas sin ninguna financiación externa importante. Os recomiendo que hagáis lo mismo, en parte porque la financiación externa es una pesadilla, pero sobre todo porque negarse a depender de ella impone dentro de la empresa una disciplina económica y de ventas que es muy, muy saludable».

Por supuesto, Southon reconoce que hay excepciones (por ejemplo, las compañías biotecnológicas, que necesitan financiar su investigación), pero para la enorme mayoría de las nuevas empresas —y en especial para las dirigidas por personas que tienen mucho miedo a fracasar— el mejor camino es evitar el dinero del capital riesgo. Los que usan su propio dinero se comprometen más. Los fundadores se lo juegan todo —quizás incluso su casa— para que la empresa funcione, así que nadie puede acusarlos de jugar o de

llenar el tiempo con algo, antes de que empiece su auténtica carrera.

Sin duda, el «terror» de Gerber ha aumentado, pero eso es algo inevitable para una nueva empresa. Lo último que un emprendedor debería hacer es sustituir a su viejo jefe por otro nuevo, igualmente exigente y manipulador, también conocido como capitalista de riesgo. Incluso si usa dinero del banco —a través de un descubierto o un préstamo—, sigue siendo un dinero que habrá que devolver, sea cual fuere el resultado.

Lo que queríamos era liberarnos de esas frustraciones, no construir nuestra propia prisión y darle las llaves al capitalista de riesgo o al director del banco.

Las empresas sin financiación usan sus propios y magros recursos mucho más sabiamente, haciendo que cada penique importe. También saben que lograr que su aventura funcione es la única manera de realizar beneficios de su inversión.

Por supuesto, rechazar el dinero de un capitalista de riesgo parece una medida que nos limita de forma inmediata, especialmente si nos imponemos la restricción de usar sólo nuestros propios fondos. Esto plantea dos cuestiones. La primera es que se trata de una actividad emprendedora para los que se están recuperando de su miedo al fracaso, así pues, lo importante es reducir ese miedo, algo que el dinero procedente del capital riesgo —con todas sus exigencias— no hace. ¿Y qué pasa si esto también reduce el ritmo de crecimiento? Como hemos dicho a lo largo de este libro, los que tienen mucho miedo a fracasar no pueden dar grandes saltos; sólo pequeños pasos de autoconfirmación. Lo que necesitamos es crear empresas sostenibles que refuercen nuestra autoestima, no aceptar el reto de Sergey Brin y Larry Page en Google.

Cómo recaudar dinero en efectivo para una nueva empresa

El segundo aspecto es que el dinero procedente del capital riesgo no es, en modo alguno, la única opción, lo cual nos lleva de nuevo a *The Beermat Entrepreneur*. Mike Southon propone hasta nueve maneras de recaudar el dinero que se requiere para hacer despegar a una nueva empresa, ordenadas

según sus preferencias (con el añadido de mis propias ideas):

Primera: Nuestro propio dinero. Incluso señala que las empresas con dinero de la familia tienden a fracasar. «Lo que viene fácil, fácil se va» es la manera de expresarlo de Southon, aunque hay casos en que tener algo que demostrar (casi siempre a papá) puede generar resultados importantes. En muchos de los entrevistados en *How I Made It*, de Rachel Bridge, hay un fuerte componente de esta necesidad, tanto si están usando el dinero de la familia como si no. Son muchos, también, los que sienten miedo a fracasar y superan sus temores e inseguridades para «conseguirlo». No había celebridades en el libro, sólo 40 británicos de tipo normal que se han lanzado. De hecho, unos cuantos afirmaron que habían usado esos mismos miedos e inseguridades como acicate.

Segunda: Subvenciones. Southon advierte en contra de los periodos de gestación largos, aunque yo opino que las subvenciones tienen el mismo sabor de «lo que viene fácil, fácil se va» que el dinero de la familia. Y algunas empresas parecen «yonquis de las subvenciones». Personalmente, prefiero que las subvenciones se conviertan en préstamos, sin importar lo suaves que sean los términos.

Tercera: Ingresos. Southon tiene la excelente idea de pedir pagos por adelantado a los clientes clave, ofreciendo, quizás, un descuento como incentivo. Conozco un emprendedor que compró una revista conocida, pero que tenía malos resultados, abordando a los anunciantes habituales y ofreciéndoles descuentos importantes si aceptaban pagar un año por adelantado para ayudarlo a hacerse con el control de la empresa.

Cuarta y quinta: Southon habla de acudir a alguien que nos haya servido de mentor hasta este momento, especialmente si es probable que siga siendo una «piedra angular» de nuestro equipo. También es posible que el mentor conozca a un inversor externo.

Sin embargo, aunque esto es preferible al dinero procedente del capital riesgo (véase más abajo), es preciso que seamos conscientes de lo que yo llamaría capital riesgo «light». Un aspecto clave para cualquier inversor externo —capitalista de riesgo, ángel o mentor— será el plazo de tiempo en que espera recoger beneficios de su desembolso. Aunque quizá sean años en lugar de meses, seguirá existiendo un plazo, que quizá no sea conveniente para alguien que trabaja con un horizonte de cambio de vida a 10 años (o

más).

Tal vez debido a mi propio historial, yo pondría la sexta opción de Southon por delante de la perspectiva de dinero procedente de un mentor.

Sexta: Préstamo bancario. Los bancos querrán garantías personales y no hay vuelta de hoja, por grande que sea el alboroto y la propaganda de origen interno y externo. La mayoría de personas se quejan de esto, entre ellas Southon. Sin embargo, yo me inclino claramente por verlo desde el punto de vista del banco. En este plano, los bancos tienen dos cometidos fundamentales. Uno es encontrar buenas empresas a las que prestar dinero. El otro es conseguir que les devuelvan —puntualmente— ese dinero, más el interés acordado. Y, para el banco, todo el trámite de aprobación del crédito consiste en decidir si la primera función se verá respaldada por la segunda.

Lo siento, pero puedo comprenderlo. Los bancos no tienen otros beneficios (ganan poco con sus operaciones del día a día), entonces ¿por qué les pedimos que corran un riesgo en nuestra empresa que nosotros mismos no estamos dispuestos a correr? En realidad, los bancos se limitan a someternos a una prueba de «¿Me comprometo?» que —en el caso de los prestatarios poco dispuestos a esforzarse— debería hacer reflexionar tanto al banco como a quien pide el préstamo.

Séptima: Para Southon, esta es la opción estratégica del pago por adelantado hecho por un cliente clave a cambio de una participación en el capital. Sin embargo, nos advierte, ese dinero puede ir acompañado de unas restricciones inaceptables respecto a nuestras actividades futuras.

Octava y novena: Dinero procedente del capital riesgo, con la opción menos grave de proceder de ángeles inversores del tipo *Dragon's Den*. Southon compara las inversiones de capital riesgo con la historia de Fausto, que vendió su alma al diablo. Al principio, Fausto tenía todo lo que quería y más, pero al final, Satanás viene y se lleva su alma. Southon lo llama «liquidación de bienes absoluta».

Por supuesto, los ángeles inversores (incluyendo al autor de nuestro prólogo) son un mal menor que los capitalistas de riesgo absolutos, especialmente si pueden ofrecer su ayuda como mentores. Sin embargo, los que estamos convaleciendo de nuestro miedo al fracaso, debemos ser muy conscientes de las frustraciones que nos llevaron a esta situación, en particular en lo que hace a nuestros tratos con los demás. Por lo tanto, buscar

financiación, perdiendo autonomía a cambio, puede significar pagar un alto precio para reducir nuestros miedos, unos miedos que, en cualquier caso, es muy probable que sigan con nosotros e incluso aumenten si los objetivos de nuestros inversores difieren de los nuestros.

El placer de la autosuficiencia

Para mí —y para los que se están recuperando de su miedo al fracaso— la forma óptima de financiación es la financiación propia. Y esto debería suponer el uso de mi palabra favorita cuando se trata de la creación de empresas: *bootstrapping* (autosuficiencia). El diccionario define *bootstrapping* como «con nuestro propio esfuerzo», lo cual, en términos prácticos significa hacer que nuestro capital simiente llegue lo más lejos posible, el máximo de tiempo posible.

Esto son buenas noticias, porque muchos de los que tememos fracasar tendemos a sentir fobia a las finanzas. Tenemos miedo de gastar dinero, porque nuestra preocupación por el futuro supera el optimismo requerido para lanzarnos al despilfarro alimentado por un crédito. La mayoría de quienes tenemos miedo al fracaso estamos acostumbrados a vivir dentro de nuestras posibilidades, lo cual es una enorme ventaja cuando se trata de poner en marcha nuestra propia empresa.

Así pues, lo importante de la autosuficiencia es empezar en pequeño y no dejar de ser prudente. En su libro *Start Small, Finish Big* [Empieza en pequeño, termina a lo grande] (2000, escrito con John P. Hayes), Fred DeLuca, fundador de la cadena de sandwicherías Subway describe cómo empezó con una inversión de 1.000 dólares y, sin pedir nada a nadie, se abrió camino hasta acumular una fortuna. Cita a Paul Orfalea, fundador de Kinko, como otro ejemplo.

«Empieza en pequeño —implora—. Es mejor que no empezar en absoluto.»

Al empezar en pequeño, afirma, aprendemos qué hacer y qué no hacer.

«Sólo porque sea pequeña, eso no quiere decir que la empresa no pueda crecer —escribe—. Y mientras sea pequeña, tendrás tiempo para aprender las lecciones esenciales para tu éxito futuro.»

Esto se ve reforzado con Iaquinto y Spinelli (2006). Es más, empezar con muy poco dinero es su noveno principio (de 15) para los emprendedores.

Afirman que unos principios modestos protegen nuestra empresa de pérdidas económicas, al tiempo que la necesidad de ser eficientes con el dinero puede animar la creatividad. Y si mantenemos los costes bajos, las nuevas empresas pueden cargar menos por sus productos, lo cual significa que pueden vender más barato que la competencia; una necesidad de la máxima importancia para un nuevo negocio.

Asociarse: un hito importante para los que tienen mucho miedo al fracaso

Las asociaciones son otra forma de palanca empresarial que se merece un tratamiento especial, sobre todo porque representa un hito significativo para los que se están recuperando del miedo al fracaso capaces de dominarlas. La idea de llevar un negocio como empresa compartida con otra persona como socio igualitario es, a la vez, tentadora —nuestro socio podría aportar algunos de los requisitos empresariales de los que nosotros quizá carecemos (confianza, optimismo, valor y otros rasgos típicos de quienes están muy motivados para triunfar)— y aterradora. Es probable que alberguemos las preocupaciones típicas de los que temen fracasar en lo que hace a la confianza.

La verdad es que mi experiencia con socios ha sido mala. Tanto, que pasé años adoptando el típico mantra empresarial de que las asociaciones no funcionan, lo cual es evidentemente falso; ha habido tantas compañías de éxito construidas a través de sociedades como mediante operadores únicos, si no más.

Tanto Metrocube como Moorgate se fundaron como sociedades, aunque ambas sólo sobrevivieron por los pelos a la experiencia. En Metrocube, mi socio invirtió más dinero (incluyendo dinero de la familia), y ahí comenzó el problema. Ni él ni yo logramos superarlo, lo cual significó que, pese a ser yo el consejero delegado, me sentía constantemente menoscabado, a veces incluso humillado, delante de los compañeros. Él daba por sentado que su mayor

participación en las acciones (una mayoría, si se incluía a su familia y amigos) le daban una autoridad adicional, y creía que yo era poco seguro, quizá suponiendo que estaba ocupando el tiempo vacío entre la banca y la publicación de mi libro.

En cambio, en Moorgate la experiencia fue la contraria. Un periodista y antiguo colega me propuso que formáramos equipo. Como necesitaba un catalizador para mis incipientes planes de crear una agencia de comunicación especializada para los bancos, esa confirmación por parte de alguien con una fuerte motivación para triunfar hizo que aceptara de inmediato su oferta de una sociedad al 50-50, aunque yo proporcionaba la mayoría de los recursos, utilizando Metrocube, al principio, como incubadora.

Mi suposición de que él representaría mi anterior papel de ejecutor a jornada completa en esta empresa —mientras yo finalizaba la venta de Metrocube y posiblemente hacía incursiones en otros campos— estaba viciada. Teníamos una idea muy diferente de lo que era necesario para poner en marcha una empresa y él acababa por enfurecerme, igual que su trabajo en otros proyectos (mientras ignoraba mis propias actividades en este sentido).

Fallos típicos de una sociedad con personas que temen fracasar

Por supuesto, mi reacción a ambas situaciones era típica de alguien que tiene mucho miedo al fracaso: frustración, seguida de desconfianza, seguida de respuestas más emocionales que racionales. En Metrocube, no podía aceptar mi cometido de menor nivel —negando mi falta de experiencia para poner en marcha un negocio— y me volví obstruccionista e infantil. Mi socio tenía un historial sólido y yo debería haber aceptado sus conocimientos sin reparos. Él era el presidente y yo el consejero delegado; sin embargo, malinterpreté la dinámica de ese reparto de papeles (aunque sospecho que no fui el primero) y di por sentado que yo tomaba la enorme mayoría de decisiones ejecutivas.

Y, como suele suceder, mientras que en aquel momento rechacé sus enseñanzas, luego las apliqué en Moorgate, cuando era aparentemente el socio sénior. Sin embargo, también aplicaba algunos de los elementos más

débiles de la gestión del personal —viéndolos como un derecho— lo cual ayudó a que mi nuevo socio se distanciara. Dicho esto, mi mayor error en Moorgate fue permitirme participar en una empresa conjunta al 50-50, cuando, por lo menos según mi punto de vista, yo era quien más aportaba. Sólo alguien con mucho miedo al fracaso se vendería barato al principio —debido a sus inseguridades— para sentir, a continuación, un amargo resentimiento durante las tareas propias de la sociedad.

Sin embargo, mis experiencias son malas y probablemente cumplen lo que yo esperaba. Las sociedades pueden ser un medio sólido para que las empresas crezcan, especialmente si los socios pueden aportar aptitudes diferentes. No obstante, se basan en la confianza —como sucedía en mis dos ejemplos—, y si esa confianza está ausente o se rompe, se pueden disolver rápidamente en medio de peleas y rivalidades destructivas.

En mis dos experiencias, creo que salí bien librado, sobre todo debido a las personas involucradas (aparte de mí, claro). Pensándolo ahora, comprendo que la causa principal de los problemas fue, en ambos casos, mi gran miedo al fracaso. Mi debilidad al principio de la relación se tradujo en desconfianza. Esto me hizo actuar de un modo que llevó a mis socios a desconfiar de mí (es probable que acertadamente), creando —como suele suceder con quienes tienen mucho miedo al fracaso— un torbellino de destrucción que se alimentaba a sí mismo.

Hacia una sociedad fuerte

En su libro *Let's Go into Business Together* [Emprendamos juntos un negocio] (2001), Azriela Jaffe afirma que una comunicación sólida es «la regla de platino» de una asociación exitosa, lo cual, claro, parece obvio hasta que probamos a ponerlo en práctica. En mi caso, estaba tan ocupado intentando imponer mis puntos de vista —gritando en mi interior «¡Escuchadme, escuchadme!»— que no tenía el tiempo ni la inclinación para escucharlos a ellos.

No por vez primera, Jaffe aborda las asociaciones como si de un matrimonio se tratara. Dice que, igual que todas las relaciones íntimas, las sociedades empiezan en una fase romántica con grandes raciones de armonía,

entrega y encanto. Ambas partes se esfuerzan por parecer y actuar de una manera que el otro encuentre atractiva y, en este estadio, la tendencia es ver sólo las cualidades atrayentes del otro. Pero, inevitablemente, la realidad se impone, quizás en la primera crisis, cuando esas señales de alerta que hemos ignorado activamente empiezan a emitir rayos rojos.

«El periodo de la luna de miel nunca dura para siempre, ni en el matrimonio ni en una asociación de negocios —escribe Jaffe—. Las luchas de poder y el desencanto son procesos dolorosos, pero necesarios, por los que pasan todas las relaciones íntimas.»

Jaffe afirma que la fase romántica es el momento clave para sentar los cimientos de un matrimonio sólido, que incluya lo siguiente (también aquí he incluido algunas de mis ideas):

Ir despacio. No te lances de cabeza a formar sociedad. ¿Por qué no «vivir juntos antes de casarse»?; aconseja Jaffe, en el sentido de trabajar primero juntos en algunos proyectos.

Preparar unos acuerdos prenupciales. Un acuerdo de asociación es esencial. Debe recoger la inversión que cada socio hace en la empresa y su compromiso con ella, así como otros compromisos que pudieran obstaculizarla.

Tener en cuenta los puntos fuertes y débiles. El acuerdo puede incluir los conocimientos y cualidades que aporta cada uno. Esto es esencial en las asociaciones modernas (y más maduras), donde cada individuo busca activamente socios con un historial diferente (ventas y tecnología de la información son típicos). Esto es parte de lo que Jaffe llama el «cambio de paradigma en las asociaciones», y es un planteamiento mucho más eficaz que si dos colegas se meten en negocios porque se llevaban bien en la universidad y se les ocurrió una idea mientras tomaban su tercera cerveza.

Presentar a la familia. ¿Le presentarías tu socio a tu madre? Si no, ¿por qué? Quizá tengas el mismo problema con los posibles clientes.

Preparar una declaración de misión. Aunque sea un matrimonio entre dos empresas ya establecidas, se crea un nuevo negocio y eso exige un nuevo plan y, lo más importante, una declaración de misión. La elaboración de esa declaración puede derramar luz sobre objetivos y motivaciones discrepantes y —una vez acordada— las metas compartidas deberían ayudar a solucionar conflictos menores.

Cuando una asociación se tuerce

Por supuesto, todos los elementos anteriores van dirigidos a amortiguar la caída cuando llega el inevitable «día de la desilusión», dice Jaffe.

Es un momento clave para los que tienen mucho miedo al fracaso, que quizás hayan entrado en esa asociación ingenuamente, creyendo que su socio aportaba los puntales de los que ellos carecían. Casi con toda certeza, cuando alguien que teme fracasar se desilusiona, se centrará en lo que percibe como una falta de confianza, conductas y actos del otro que han erosionado lo que, ya para empezar, era un nivel insostenible de confianza o inversión emocional.

Jaffe afirma que, llegado este punto, es probable que centres tu energía en hacer que tu socio cambie, un enfoque que no tardará en ponerte contra las cuerdas, lanzando insultos y quizá destruyendo cualquier posibilidad de salvación. Si, por el contrario, intentas verlo desde su punto de vista, centrándote en cómo puedes *tú* cambiar (como mínimo en cuanto a tu planteamiento) y cómo puedes dar cabida a *su* modo de ver las cosas, quizá veas que ellos también suavizan su postura.

Incluso si sospechas que tu socio es deshonesto, tú debes esforzarte por seguir siendo honrado. Incluso si sospechas de los motivos de tu socio, tú debes seguir siendo franco respecto a los tuyos. Incluso si estás consumido por la ira, debes permanecer tranquilo, comunicando con tu socio tal como esperas que él se comunique contigo (mi mayor desafío, sin duda).

El lado positivo de las asociaciones

Pero todo esto parece muy negativo, como si el mejor resultado posible fuera una chirriante tolerancia y un rancio empeño. El empresario hotelero Jonathan M. Tisch clama contra esa negatividad en su libro *The Power of We* [El poder de nosotros] (escrito con Karl Weber en 2004), afirmando que las sociedades ofrecen una manera diferente de abordar el liderazgo y reaccionan con fuerza contra el planteamiento de los «titanes de la industria», tan lleno de testosterona que, según indica, acaba la mayoría de veces en el desastre y la

vergüenza.

«El mito del héroe empresarial independiente es sólo eso: un mito», dice Tisch.

Para demostrarlo, Tisch amplía la definición de asociación para que abarque a clientes, proveedores, entidades sociales e incluso competidores y empleados; sobre todo porque transforma nuestra actitud, apartándola del espíritu del «yo primero». Las asociaciones de todos los niveles deben ser iguales y basarse en el compromiso y la entrega, dice Tisch. Opina que es fácil encontrar razones para no cooperar, mientras que encontrarlas para cooperar exige pensar creativamente.

Sin embargo, es muy fácil escribir esto. Para quienes tienen mucho miedo al fracaso, por lo menos estos conceptos son mucho más difíciles de asumir, en especial de un modo sistemático. La ayuda nos llega del propio gran hombre, Stephen Covey, en *Los siete hábitos...* Su sexto hábito es «sinergizar», lo que él describe como «reunir un todo que es más grande que la suma de sus partes». Covey afirma que la sinergia está por todas partes en la naturaleza, incluso en la manera en que un hombre y una mujer traen un hijo al mundo.

«La esencia de la sinergia es valorar las diferencias», dice Covey. «Respetarlas, acumular puntos fuertes, compensar las debilidades.»

Sin embargo, ser eficaz depende de la confianza, algo que puede ser difícil si reaccionamos a la defensiva, si somos autoritarios o, incluso, pasivos. Son reacciones reflejas, dice Covey, que —como bien saben los que tienen mucho miedo a fracasar— pueden resultar desastrosas. Podemos oponernos o podemos tolerar, pero no cooperamos activamente y, según Covey, la cooperación y la comunicación son los dos pies de una relación sinérgica lograda.

«El nivel inferior de comunicación que surge de las situaciones en que la confianza es baja se caracteriza por las actitudes defensivas, el proteccionismo y, con frecuencia, un lenguaje legalista que cubre todas las bases... —afirma Covey—. Esa comunicación sólo produce [situaciones] en que uno gana y el otro pierde, o los dos pierden.»

Para Covey, la posición media es una comunicación respetuosa, que produce un compromiso «sincero y genuino». Sin embargo, «no se abren las posibilidades creativas», lo cual significa que las enormes ventajas de la asociación quedan amortiguadas, y se produce una forma débil en que los dos

ganan. Las auténticas relaciones sinérgicas —que producen «soluciones mejores que cualquiera propuesta originalmente», donde todas las partes «disfrutan genuinamente del empeño creativo»— surgen de posiciones de sincera confianza, dice Covey, donde hemos invertido con plenitud y cooperación en la otra parte.

De nuevo, mis propias experiencias —donde las motivaciones y objetivos de los socios parecían estar enfrentados unos con otros, haciendo que la confianza fuera imposible— hacen que me pregunte si Covey está siendo ingenuo, aunque cubre esta eventualidad.

«Hay algunas circunstancias en las que quizá no sea posible alcanzar la sinergia», dice, antes de añadir que —incluso en esas circunstancias— nos beneficiaremos del espíritu derivado de un esfuerzo sincero, porque nos llevará a evitar caer en una intransigencia dañina.

Y esto significa que podremos alejarnos con una sonrisa, un encogimiento de hombros y un compromiso efectivo, en lugar de hacerlo con una nueva confirmación de nuestras inseguridades y miedos. Sin ninguna duda, el compromiso y la generosidad espiritual —cualquiera que sea el coste físico— son muchísimo mejor que atrincherarnos mientras alimentamos sentimientos de injusticia, aunque —claro— algunos de los que tienen mucho miedo al fracaso están programados para preferirlo así.

¿Qué te detiene? *Cuando pongas en marcha una empresa, debes evitar construir tu propia prisión y darle las llaves al capitalista de riesgo o al director del banco. La respuesta es la autosuficiencia; algo en lo que, como alguien que tiene mucho miedo a fracasar, probablemente eres bueno. Es posible que las asociaciones sean un desafío si tienes problemas con la confianza, pero las relaciones sinérgicas son posibles con una buena comunicación y cooperación.*

Conclusión

El punto de recuperación

Este libro empezaba con una sana dosis de escepticismo hacia el sector de la autoayuda. Y, después de despojarlo de sus sugerencias y consejos útiles, debe concluir del mismo modo. La industria moderna de la autoayuda es sólo eso, una industria. Tiene aportaciones (personas inseguras como nosotros) y producción (libros y DVD, giras de conferencias y consultas, programas de televisión e incluso algún que otro artilugio). Y tiene un sistema: centrar la mente del participante en su propia felicidad, realización y potencial.

Como dice Stephen Covey, también ha cambiado con el tiempo, pasando de la concentración en la forja del carácter, propia del siglo XIX, cuando se promovían virtudes como el trabajo duro y la eficiencia, a una obsesión totalmente moderna con las técnicas de soluciones rápidas que «curan» nuestras inseguridades (en «menos de una hora») y nos aportan un éxito instantáneo, una felicidad constante y el cumplimiento de nuestros sueños.

En una época en que lo queremos todo *ya*, ha surgido un sector que nos dice que podemos tenerlo todo, al instante. *¡Sorpresa, sorpresa!*

¿Debo ser yo quien os revele que esto es imposible? En realidad no, porque incluso el más ávido devorador del género es consciente de lo exageradas que son las promesas de «cumplimiento de los sueños» que hacen los gurús (aunque quizá siga siendo vulnerable a la promesa de una «cura» para sus inseguridades cuando, como señalan la mayoría de psicólogos, estamos conectados a nuestras convicciones internas). Mi tarea ha sido tratar de enlazar los dos aspectos: aceptar la ciencia, y también al mono como compañero constante, aunque irritante, pero utilizar a los gurús y sus artilugios cuando sean útiles para que avancemos. Tratar de ofrecer una vía para progresar, pese a nuestras convicciones internas, no ofrecer un «recableado» cerebral cuando ese recableado es imposible.

De hecho, sostengo que muchos de los gurús aceptarían tranquilamente la acusación de que prometen en exceso, y se defenderían alegando que si apuntamos alto, llegaremos más alto que si apuntamos a media altura, incluso aunque aterricemos por debajo del objetivo declarado. Esto está bien para la fijación de metas, aunque es evidente que contradice muchas declaraciones relativas a la felicidad constante (frustración constante, más bien). Pero no está bien en absoluto cuando se trata de condiciones psicológicas como el miedo al fracaso. Como hemos dicho, la autonegación —por profunda que sea y por eficazmente que la enmascaremos— no es una cura. Es un reconocimiento demorado.

Deja de obsesionarte

Sin embargo, esto está lejos de ser una conclusión deprimente. Es un tratado para la aceptación, que afirma que soy quien soy; y ahora pasemos a ocuparnos del futuro. Aunque, también aquí, hemos de tener cuidado. Obsesionarnos con algo —el pasado, el futuro, nosotros, ellos— es poco saludable y sólo puede llevarnos a un oscuro camino que no lleva a ninguna parte.

Esto es lo que sostiene el psicólogo Paul Pearsall en su ataque contra el sector de la autoayuda titulado *The Last Self-Help Book You'll Ever Need* [*El último libro de autoayuda que vas a necesitar*] (2005). El ensimismamiento, dice Pearson, puede magnificar nuestros problemas hasta que llegan a ser incontrolables. La tesis de Pearsall es que «no hay sólo una única buena vida», así que deberíamos dejar de buscarla y tratar de encontrar, en cambio, «una buena vida», simplemente. Opina que el descontento no se puede curar con el consumo, ni siquiera de ideas. Como alternativa, propone que sigamos sus «siete atributos» para una personalidad sana:

- Ser escépticos, especialmente ante libros que destilan la sabiduría vital en unas cuantas reglas.
- Engañarnos respecto a otros puede beneficiarnos, especialmente en un matrimonio.
- Aceptar la locura de nuestra familia.

- La adicción al trabajo no es mala para nosotros, si estamos haciendo lo que nos gusta.
- Obsesionarse por la salud es malo para la salud.
- Es imposible seguir siendo joven para siempre, así que disfrutemos del momento.
- La muerte es sólo otra parte de la vida.

Sé crítico contigo mismo

No podemos tener una actitud positiva todo el tiempo, afirma Pearsall, que cuestiona abiertamente la idea de aferrarse a una alta opinión de nosotros mismos, sin importar cuáles sean los reveses, reduciendo así nuestra capacidad para la autocrítica. La culpa y la vergüenza no son siempre los malos de la película, y la autoestima no es la única «vaca sagrada». La duda, la depresión, la culpa, incluso la vergüenza pueden ser un acicate para cambiar a mejor, dice, mientras que la esperanza y la positividad pueden absorbernos tanto en nuestras metas futuras que pasemos por alto el momento presente.

En lugar de buscar superarnos deberíamos elegir un objetivo diferente, dice Pearsall: disfrutar de la vida. Por lo tanto, debemos saborear el presente —incluso las partes malas— en lugar de buscar la felicidad en el futuro.

«No hay nada malo en estar deprimido —dice Pearsall—. La vida y sus transiciones pueden ser tristes. Llorar... no es ser “disfuncional”. Es ser humano.»

En defensa de la melancolía

El profesor inglés Eric G. Wilson lleva esto un paso más lejos en su libro *Against Happiness* [*Contra la felicidad*] (2008), en el cual defiende la melancolía como condición. Pocas personas aceptan un humor melancólico como posible estado mental beneficioso, y todo el sector de la autoayuda parece dirigido a prohibirlo. Pero Wilson defiende que la tristeza «provoca grandes ideas, una inspiración sublime y una creatividad vital», haciendo que

nos «apartemos de la superficialidad y miremos más profundamente en el sentido de las cosas».

«La melancolía es el terreno profano del cual brota lo sagrado», es su manera un tanto florida de decirlo (después de todo es un catedrático inglés), y añade que esos bajones hacen que la «mente siga buscando, siga cuestionando y siga viva».

Los que se empeñan en una felicidad permanente, dice Wilson, buscan esencialmente el control. Y, con frecuencia, es la falta de control —el sentimiento de impotencia— lo que más preocupa a los inseguros. Sin embargo, Wilson cita al filósofo Alan Watts, quien afirma que «es una contradicción querer estar perfectamente seguro en un universo cuya naturaleza misma es la momentaneidad y la inestabilidad».

Por lo tanto, la felicidad permanente es un estado artificial, dice Wilson, y su búsqueda, una religión con sus propios sumos sacerdotes (los gurús motivacionales) que alimentan un impulso desesperado para domesticar un futuro que es —claro— indomesticable.

Stephen Covey está de acuerdo: «Pensar que tenemos el control es un espejismo —dice en *First Things First* [*Primero, lo primero*] (escrito en 1994, con Roger y Rebecca Merrill)—. Nos coloca en la posición de intentar manejar las consecuencias».

La opinión de Covey es que cualquier paradigma basado en el control —del tiempo, de las personas o de las consecuencias— está condenado al fracaso; por ello no tiene sentido sustentar nuestra felicidad en esa búsqueda.

La elección de servir

Entonces, ¿qué debemos buscar los que tenemos miedo al fracaso, especialmente una vez que hayamos dominado (o por lo menos entendido) nuestras emociones, fijado objetivos a largo plazo y establecido un plan para alcanzarlos? Una vez más, Covey tiene la respuesta.

«La elección de servir se convierte en la costumbre más inteligente de todas», escribe en *The 8th Habit* [El 8.º hábito] (2004).

No os preocupéis, no estoy a punto de ponerme sentimentaloides en el análisis final. Ese consejo tan práctico de Covey nos dice que, una vez que

dejemos de mirar dentro de nosotros y empecemos, en cambio, a mirar hacia fuera, estaremos en el camino que lleva a lo que él llama «inteligencia», pero que yo preferiría denominar «recuperación sostenible». Podría darse el caso de que el rasgo más debilitador de quien teme fracasar sea su obsesión consigo mismo. Y que la baza más eficaz en contra sea su opuesto: el interés por el otro. Por lo tanto, el octavo hábito de Covey se centra en «encontrar tu voz y ayudar a los demás a encontrar la suya». La voz, en este contexto, es tu «exclusiva importancia personal», ese elemento clave de ti mismo que puedes ofrecer a los demás (sin convertirte en un converso, entregado a predicar la motivación, me apresuro a añadir).

Lo he observado en Moorgate. El elemento del trabajo que más satisfacción me da, que hace que dé saltos de alegría en mi interior, es aprovechar el potencial para escribir qué hay latente en nuestros nuevos empleados. Cuando escribía mi primer libro, descubrí en Strand Books (la famosa librería de segunda mano de Nueva York) un libro desconocido en el Reino Unido, llamado *On Writing Well* [Para escribir bien], de William Zinsser (publicado en 1976). Su práctica guía para escribir obras que no fueran de ficción —junto con su claridad, sinceridad y auténtica pasión por el tema— no sólo transformaron mi manera de escribir, sino que despertaron en mí el deseo de transmitir a otros sus enseñanzas, junto con algunas de las mías. Me convertí en un ardiente defensor de escribir bien sobre cualquier tema, incluso el más árido (¡y vaya si nos las vemos con temas áridos en Moorgate!).

Sin ninguna duda, mido el éxito de Moorgate tanto por nuestra capacidad para producir sólidos redactores publicitarios como por nuestra habilidad para atraer nuevos clientes o añadir más ceros a nuestros resultados finales. Por ejemplo, un trabajador descontento se marchó diciendo como despedida que lo único que lamentaba era no haber aprendido a escribir tan bien en Oxford, cuando andaba a la greña con el inglés de su tesis. Dicho de otra manera, otro cliente satisfecho.

Capacita a los demás

¿Por qué tendrías que ayudar a otros para que encontraran su voz? Covey propone que consideremos las alternativas. Podríamos tratar de liderar por

medio del control, aunque esto es raramente satisfactorio y es una fórmula segura para los conflictos, como han descubierto muchos de los que temen al fracaso. También podemos abdicar de nuestras responsabilidades cuando tratamos con otros, lo cual bien puede haber sido nuestra estrategia hasta ahora, con unos resultados claramente insatisfactorios para nuestro progreso. Según Covey, la tercera opción —la única sostenible— es ayudar a los demás a alcanzar *sus* metas, haciendo que sea de un interés prioritario para *tus* esfuerzos.

Debes ayudar a otros a calcular sus objetivos a largo plazo, y luego poner manos a la obra para ayudarles a conseguirlos, opina Covey. Si lo haces de verdad —lo cual significa que no te limitas a reclutarlos para perseguir tus propias metas o tratar de neutralizar sus ataques contra ti—, puedes crear una mayor capacitación en que todos ganen; es la idea de que tu propio progreso está ligado al de aquellos que conoces, sea en el trabajo, en casa o incluso en tu vida social.

En mi opinión, es un concepto iluminador para los que tienen mucho miedo a fracasar. Al vincular nuestras metas a las de otros, hemos reducido de forma inmediata un ensimismamiento perjudicial, lo cual nos sitúa en la actitud mental adecuada para mejorar radicalmente las aptitudes de nuestra gente. También hemos desbloqueado los rasgos positivos que, como ya hemos visto, tenemos en abundancia los que tenemos miedo al fracaso. Podemos emplear nuestra creatividad y sensibilidad innatas y nuestro fuerte potencial para el liderazgo de forma positiva y audaz, porque el resultado no tiene que ver con nosotros, sino con ellos. Y al despersonalizar nuestra búsqueda, marginamos al mono o, por lo menos, podemos descartarlo más fácilmente, porque no domina a otras personas.

Así pues, ayudar a otros a alcanzar sus metas, en lugar de convertirnos en unos bienhechores del tres al cuarto, excesivamente ejemplares, puede ser la herramienta más poderosa y liberadora de quienes temen fracasar.

¿Qué te detiene? Obsesionarse con cualquier cosa, incluidos nosotros mismos, es insano y puede magnificar nuestros problemas. Ayudar a otros a alcanzar sus metas es una sólida alternativa para alguien que se está recuperando de su miedo al fracaso, sobre todo porque el mono no tiene ningún dominio sobre los demás.

Resumen de Donald Kirkpatrick, psicoanalista

Me encantó que me pidieran que resumiera este trabajo, dándome así la oportunidad de situar el libro, tanto respecto a la historia de las ideas, especialmente en el psicoanálisis, como a las tendencias y decisiones actuales del tratamiento psicológico.

Kelsey ha identificado un problema personal, el miedo al fracaso, y —creo que acertadamente— defiende que tiene una base muy amplia. No hay duda de que la actual filosofía de las opciones sin fin y de «tratar de alcanzar el éxito» lo alienta, y anima a que escritores como Kelsey se enfrenten a él. Por otro lado, en realidad se apoya en una rica tradición que se remonta a la Grecia del siglo V a.C.

Los habitantes de la Atenas de Platón estaban deprimidos porque habían perdido de vista lo que era bueno para ellos, y se sentían alienados por la vida sin sentido que vivían. Entonces, como ahora, los filósofos se alzaron para ofrecer una respuesta; la de que ellos sí que sabían lo que era bueno para la gente. El proyecto fue entonces inyectar esas buenas ideas en la ciudadanía por medio de las palabras —o retórica— cuyo efecto sería que los ciudadanos dejarían de estar deprimidos cuando persiguieran con energía la buena vida prescrita por el filósofo.

Kelsey lo ha llevado un paso más lejos y critica esa inyección, afirmando que es probable que los efectos positivos que esa retórica pudiera tener para los ciudadanos se desgasten, haciendo que éstos acaben más confusos y posiblemente más profundamente deprimidos.

No obstante, esta vena de resistencia a lo que Platón llamaría «los reyes filósofos» también tiene hondas raíces históricas. Incluso en la Atenas del siglo V a.C., Gorgias (*Elogio a Elena*) estaba profundamente disgustado por lo que entendía como la introducción de ideas foráneas en un cuerpo. Se preguntaba si esto no era siempre una especie de envenenamiento o intoxicación. Sócrates hace lo mismo, y opina que el pueblo de Atenas está deprimido precisamente porque se ha envenenado al tragarse la idea que

otros tenían sobre lo que era bueno para él.

Y este debate tiene ramificaciones modernas. Consideremos que la «alucinación positiva» estudiada primero como hipnotismo, se oficializó en la Europa del siglo XIX. Si introducimos, mediante el hipnotismo, una idea extraña en la consciencia de un sujeto («Soy un dios del amor», por ejemplo), esa idea causa el olvido de lo que uno sabe («Me aterran las mujeres») en favor de lo que otro sabe. El sujeto se enfrenta entonces al objeto mediante esta «falsa conexión» y calcula erróneamente sus capacidades; convirtiendo, en este caso, al sujeto hipnotizado en un payaso que se pavonea en el escenario como si fuera un «dios del amor», mientras que nosotros, el público, nos burlamos porque estamos «enterados».

Demos un salto adelante, unos 100 años, y el concepto del condicionamiento para el éxito sigue vigente, igual que la idea de que podemos establecer el éxito sobre una «falsa conexión» autoinducida. Renata Salecl dice, en su excelente nuevo libro *Choice* (2010), que en la abundancia actual estamos ansiosos por elegir lo acertado. Y, con frecuencia, esto entraña elegir una «autoridad» temporal que nos diga qué hacer. Con mucha frecuencia, en el moderno mundo secular esta autoridad es un gurú de autoayuda o un *coach* personal. Sigmund Freud afirma en su *Psicología de las masas* (1922) que invertir a alguien de una figura de «autoridad» nos abre a la «sugestión», con unas consecuencias finalmente negativas para nuestra situación.

Es dentro de esta tradición donde podemos comprender las nuevas autoridades que son la Terapia Cognitiva Conductual (TCC) y la Programación Neurolingüística (PNL), con el *coaching* personal y otros tratados motivacionales como variantes. Se trata de la aprobación de una «alucinación positiva» (o pensamiento positivo). Si con Platón aceptamos que no sabemos qué es bueno para nosotros y si, por alguna razón, estábamos de baja por enfermedad el día que se distribuyó la «buena idea», entonces podemos aceptar este «pensamiento positivo» como una alternativa tardía e implantada. Por desgracia, se acumulan las pruebas clínicas: los éxitos son temporales y se desvanecen. En cambio, las creencias fundamentales permanecen sin explotar y vuelven a emerger.

Pero, ¿cómo se manifiesta esto? En una escuela alternativa de hipnotismo que surgió en la Francia del siglo XIX, lo que se destacaba era la alucinación

negativa. En este caso, una información se elimina de la consciencia del sujeto bajo la influencia hipnótica; por ejemplo, se le dice «No hay muebles en esta habitación». Si a continuación le mandan que proceda a cerrar una puerta en una habitación amueblada, curiosamente, el sujeto evitará los muebles. Pero cuando se le pregunte por qué siguió un camino tan tortuoso, el sujeto ofrece excusas como «una tabla del parqué que cruje» o «noté una corriente de aire», en lugar de afirmar la evidente verdad de la existencia de muebles.

Este es el resultado ante el que Kelsey está tan alerta en su trabajo. El hipnotizador no ha reducido el conocimiento que el sujeto tiene del mundo, se ha limitado a reducir su conocimiento de por qué eligió la ruta que eligió. En segundo lugar, y más importante, es la demostración de que no toleramos vacíos en nuestro conocimiento del mundo. Enfrentados a «no saber» las razones reales de lo que hacemos, fabricamos compulsivamente explicaciones que crean «conexiones falsas» entre cosas, aferrándonos a esas razones contra los ataques de la lógica.

La tesis de Kelsey pone en tela de juicio esta idea del «olvido colectivo» — tal como la alientan los modernos reyes filósofos— en la manera en que un hipnotizador puede provocar un «olvido» con una «alucinación negativa». A continuación muestra cómo la omisión de ese conocimiento particular («Tengo miedo al fracaso») lleva a ficciones que elaboramos compulsivamente para explicar cómo es nuestro mundo, unas ficciones que, a continuación, pasamos a defender.

La filosofía de Kelsey está más dentro de la tradición socrática de señalar la dificultad, afirmando que «el miedo al fracaso» es un hecho militante y sistémico que pasamos por alto, a nuestro propio riesgo. Si somos conscientes de que esta conclusión particular (la de temer el fracaso) predetermina nuestros actos, entonces en lugar de olvidarnos de ella —vía mecanismos retóricos o «alucinación negativa», o vía «condiciones de cura», como la PNL que ofrece «sugestión» y «autoridad»— porque es demasiado difícil, la recordaremos y la conservaremos en nuestro punto de mira, juzgando cada uno de nuestros actos en consecuencia.

Es posible que esto no nos lleve a los resultados gloriosos que esperábamos, pero nos alejará de empeños temporales y falsos que, en última instancia, pueden realzar en lugar de minar nuestras creencias negativas fundamentales. También ofrece una sólida base para un tratamiento sostenible mediante el

psicoanálisis, sustentado por las estructuras subyacentes establecidas por Freud en la década de 1880.

DONALD KIRKPATRICK

Psicoanalista y fundador de London Association for Counselling and
Psychoanalysis

Bibliografía[4]

- *AGNESS, Lindsey, *Change Your Life with NLP*, Prentice Hall Life, Harlow, U.K., 2008.
- *ALLEN, David, *Getting Things Done*, Penguin Group (USA), Nueva York, 2001. [Trad. cast.: *Organízate con eficacia*, Empresa Activa, Barcelona, 2006.]
- ALLEN, Roger E., y Stephen D. Allen, *Winnie the Pooh on Success*, Dutton Signet/Penguin Putnam, Londres, 1997.
- ARDEN, Paul, *It's Not How Good You Are It's How Good You Want To Be*, Phaidon, Londres, 2003.
- ATKINSON, J. W., y G. H. Litwin, «Achievement motive and test anxiety, conceived as a motive to approach success and to avoid failure», *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Washington, D.C., 1960.
- *BATES, Tony, *Understanding and Overcoming Depression*, Crossing Press, Freedom (California), 2001.
- *BAY, Tom, y David Macpherson, *Change Your Attitude*, Career Press, Franklin Lakes (Nueva Jersey), 1998.
- BAYLEY, Stephen, y Roger Mavity, *Life's a Pitch*, Bantam Press, Londres, 2007.
- BECKETT, Samuel, *Nohow On*, Grove Press, Nueva York, 1996.
- *BELDING, Shaun, *Dealing with the Boss from Hell*, Kogan Page, Londres, 2005.
- BETTGER, Frank, *How I Raised Myself From Failure to Success in Selling*, Prentice Hall, Englewood Cliffs (Nueva Jersey), 1947. [Trad. cast.: *Del fracaso al éxito en los negocios*, Iberonet, Madrid, 1993.]
- *BLANCHARD, Ken, *One-Minute Manager*, HarperCollins, Londres, 1983. [Trad. cast.: *El ejecutivo al minuto*, Grijalbo-Mondadori, Barcelona, 1984/2002.]
- BOYETT, Joseph H., y Jimmie T. Boyett, *The Guru Guide to Entrepreneurship*, John Wiley and Sons Inc., Hoboken (Nueva Jersey),

2000.

- *BRIDGE, Rachel, *How I Made It*, Kogan Page, Londres, 2005.
- BROWN, Judson S., «Problems presented by the concept of acquired drives» (1953), reproducido por D. Bindraand J. Stewart (ed.) en *Motivation: Selected Readings*, Penguin, Londres, 1966.
- BROWN, Judson S., «Gradients of approach and avoidance responses and their relation to level of motivation», *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, Washington, D.C., 1948.
- CAIRO, Jim, *Motivation and Goal-Setting*, Career Press, Franklin Lakes (Nueva Jersey), 1998.
- *CARLSON, Richard, *Don't Sweat the Small Stuff*, Hodder & Stoughton, Londres, 1988. [Trad. cast.: *No te ahogues en un vaso de agua*, Grijalbo, Barcelona, 1997; Debolsillo, Barcelona, 2009.]
- *CARLSON, Richard, *Don't Sweat the Small Stuff at Work*, Hyperion, Londres, 1998. [Trad. cast.: *No te ahogues en un vaso de agua por el trabajo*, Punto de Lectura, Madrid, 2005.]
- *CARNEGIE, Dale, *How to win Friends and Influence People*, Simon & Schuster, Nueva York, 1936. [Trad. cast.: *Cómo ganar amigos e influir en las personas*, Edhasa, Barcelona, 1976; Elipse, Barcelona, 2008.]
- *CARNEGIE, Dale, *How to Stop Worrying and Start Living*, Pocket Books, Nueva York, 1948. [Trad. cast.: *Cómo suprimir las preocupaciones y disfrutar de la vida*, Edhasa, Barcelona, 1951/1996.]
- *CAUNT, John, *Boost Your Self-Esteem*, Kogan Page, Londres, 2003. [Trad. cast.: *Eleve su autoestima*, Gedisa, Barcelona, 2005.]
- CHANDLER, Steve, *Reinventing Yourself*, Career Press, Franklin Lakes (Nueva Jersey), 1998.
- *CHANDLER, Steve, *100 Ways to Motivate Yourself*, Career Press, Franklin Lakes (Nueva Jersey), 2001.
- CHARNEY, Dennis, *Discovering Ourselves: The science of emotion — understanding PTSD*, Library of Congress (página web), Washington, D.C.
- CLANCE, Pauline Rose, y Suzanne Imes, «The imposter phenomenon in high achieving women», *Psychotherapy Theory, Research and Practice*, Londres, 1978.
- COVEY, Stephen, *First Things First*, Simon & Schuster, Nueva York, 1994.

- [Trad. cast.: *Primero, lo primero*, Paidós, Barcelona, 1995/2005.]
- *COVEY, Stephen, *Seven Habits of Highly Effective People*, Simon & Schuster, Nueva York, 1989. [Trad. cast.: *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, Paidós, Barcelona, 1992/2007.]
- *COVEY, Stephen, *The 8th Habit*, Simon & Schuster, Nueva York, 2004.
- COX, Allen, *Your Inner CEO*, Career Press, Franklin Lakes (Nueva Jersey), 2007.
- DANIELL, Mark, *Elements of Strategy*, Palgrave Macmillan, Hampshire, R.U., 2006.
- *DE BOTTON, Alain, *Status Anxiety*, Hamish Hamilton, Londres, 2004. [Trad. cast.: *Ansiedad por el estatus*, Taurus, Madrid, 2004; Suma de Letras, Madrid, 2005.]
- *DELUCA, Fred, *Start Small, Finish Big*, Warner Business Books, Nueva York, 2000.
- DENNING, Stephen, *The Secret Language of Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 2007.
- DOOLEY, Mike, *Notes from the Universe*, Totally Unique Thoughts, Nashville (Tennessee), 2007. [Trad. cast.: *Mensajes del Universo*, Urano, Barcelona, 2008.].
- DWECK, CAROL S., y ELLEN L. Leggett, «A social-cognitive approach to motivation and personality», *Psychological Review*, Washington, D.C., 1988.
- *EVANS, Dylan, *Emotion: the Science of Sentiment*, Oxford University Press, Oxford, R.U., 2001. [Trad. cast.: *Emoción: la ciencia del sentimiento*, Taurus, Madrid, 2002.].
- *EVANS, Phil, *Motivation*, Methuen & Co. Ltd, Londres, 1975.
- FAVARO, Peter, *Anger Management*, New Page Books, Franklin Lakes (Nueva Jersey), 2005.
- FEATHER, N. T., «The relationship of persistence at a task to expectation of success and achievement related motives», *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Washington, D.C., 1961.
- *FOSTER, Jack, *How to Get Ideas*, Berrett-Koehler, San Francisco, 1996. [Trad. cast.: *Cómo generar ideas*, Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, 2003.]
- FREUD, Sigmund, *Group Psychology and the Analysis of the Ego*, Boni and

- Liveright, Nueva York, 1922. [Título original: *Massenpsychologie und Ich-Analyse*, 1920-1921; trad. cast.: *Psicología de las masas y análisis del yo*, en *Obras Completas*, Biblioteca Nueva, Madrid, 1996.]
- *GERBER, Michael, *The E-Myth Revisited*, HarperCollins, Nueva York, 2004. [Trad. cast.: *El mito del emprendedor*, Paidós, Barcelona, 1997.]
- *GLADWELL, Malcolm, *Outliers*, Little Brown & Co., Nueva York, 2008. [Trad. cast.: *Fueras de serie*, Taurus, Madrid, 2009.]
- *GOLDSMITH, Barton, *Emotional Fitness at Work*, Career Press, Franklin Lakes (Nueva Jersey), 2009.
- *GOLDSMITH, Marshall, con Mark Reiter, *What Got You Here Won't Get You There*, Hyperion, Nueva York, 2008. [Trad. cast.: *Un nuevo impulso*, Empresa Activa, Barcelona, 2007.]
- *GOLEMAN, Daniel, *Emotional Intelligence*, Bloomsbury, Londres, 1994. [Trad. cast.: *La inteligencia emocional*, Javier Vergara, Buenos Aires, 1997; Kairós, Barcelona, 2006⁶².]
- *GOLEMAN, Daniel, *Working with Emotional Intelligence*, Bloomsbury, Londres, 1998. [Trad. cast.: *La inteligencia emocional en la empresa*, Javier Vergara, Buenos Aires, 1999; Zeta Bolsillo, Buenos Aires, 2010; *La práctica de la inteligencia emocional*, Kairós, Barcelona, 2000¹⁷.]
- *GRIESSMAN, B. Eugene, *Time Tactics of Very Successful People*, McGraw Hill, Nueva York, 1994.
- Harvard Business School, *Strategy*, Harvard Business Essentials, Cambridge (Massachusetts), 2005.
- HEAP, Matthew, y Harry Adler, *Handbook of NLP: A Manual for Professional Communications*, Gower, Aldershot, R.U., 2002.
- HILL, Napoleon, *Think and Grow Rich*, The Ralston Society, Meriden (Connecticut), 1937. [Trad. cast.: *Piense y hágase rico*, Debolsillo, Barcelona, 2005/2009.]
- *IAQUINTO, Anthony, y Stephen Spinelli Jr., *Never Bet the Farm*, Jossey Bass, San Francisco, 2006.
- *JAFJE, Azriela, *Let's Go Into Business Together*, Career Press, Franklin Lakes (Nueva Jersey), 2001.
- *JAMES, Oliver, *They F*** You Up*, Bloomsbury, Londres, 2002. [Trad. cast.: *Te joden vivo: Cómo sobrevivir a la familia*, Global Rhytm, Barcelona, 2008.]

- JEFFERS, Susan, *Feek the Fear and Do It Anyway*, Fawcett Columbine, Nueva York, 1987. [Trad. cast.: *Aunque tenga miedo, hágalo igual*, Robinbook, Barcelona, 1993; Swing, Barcelona, 2007; RBA, Barcelona, 2007.]
- *JONES, Carol D., *Overcoming Anger*, Adams Media, Holbrook (Massachusetts), 2004.
- KAPLAN, Robert S., y David P. Norton, *The Execution Premium*, Harvard Business School Publishing, Cambridge (Massachusetts), 2008. [Trad. cast.: *The Execution Premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*, Deusto, Barcelona, 2008.]
- *KAYES, D., Christopher, *Destructive Goal Pursuit*, Palgrave Macmillan, Nueva York, 2006.
- KELSEY, Robert, *The Pursuit of Happiness*, Bantam Press, Londres, 2000.
- KETS de Vries, Manfred, *The Leadership Mistique*, FT Prentice Hall, Harlow, R.U., 2001.
- KOCH, Richard, *Living the 80/20 Way*, Nicholas Brealey Publishing, Londres, 2005. [Trad. cast.: *Mejora tu vida con el secreto del 80/20*, Infinity, Barcelona, 2009.]
- KRANZ, Gene, *Failure is Not an Option*, Simon & Schuster, Nueva York, 2001.
- *LADEW, Donald P., *How to Supervise People*, Career Press, Franklin Lakes (Nueva Jersey), 1998. [Trad. cast.: *Cómo supervisar a los empleados*, Gestión 2000, Barcelona, 2002.]
- *LAKHANI, Dave, *The Power of an Hour*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken (Nueva Jersey), 2006.
- *LUKASZEWSKI, James, *Why Should the Boss Listen to You?*, Jossey—Bass, San Francisco, 2008.
- *MACKENZIE, Alec, *The Time Trap*, McGraw Hill, Nueva York, 1972.
- MASLOW, Abraham, *A Theory of Human Motivation*, Psychological Review (revista), Washington, D.C., 1943. [En castellano puede verse de este autor *Motivación y personalidad*, Sagitario, Barcelona, 1963; Díaz de Santos, Madrid, 1991.].
- MCCLELLAND, David C., y John W. Atkinson (eds.), *Methods of Measuring Human Motivation: The Achieving Society*, D. Van Nostrand, Princeton (Nueva Jersey), 1961.

- MCCLELLAND, David C., John W. Atkinson, y cols., *The Achievent Motive*, Irvington Publishers, Nueva York, 1976.
- *MCCORMACK, Mark, *What They Don't Teach You at Harvard Business School*, Profile Books, Londres, 1984. [Trad. cast.: *Lo que no le enseñarán en la Harvard Business School*, Grijalbo, Barcelona, 1985.]
- *MCGRAW, Phillip C., *Life Strategies*, Hyperion, Nueva York, 1999. [Trad. cast.: *Estrategias para el éxito*, Plaza & Janés, Barcelona, 1999/2000.]
- MEYER, Paul J., *Attitude & Motivation, Volume 2: Attitude is Everything!*, PJM Resources, Waco (Texas), 2003.
- *MICHAELSON, Steven W., *Sun Tzu for Execution*, Adams Media, Holbrook (Massachusetts), 2007. [En castellano puede verse *Sun Tzu para el éxito*, Deusto, Barcelona, 2004.]
- MILLER, N. E., «Studies of fear as an acquirable drive», *Journal of Experimental Psychology*, Washington, D.C., 1948.
- *PEARSALL, Paul, *The Last Self-Help Book You'll Ever Need*, Basic Books, Nueva York, 2005. [Trad. cast.: *El último libro de autoayuda que vas a necesitar*, Granica, Barcelona, 2006.]
- *PETERS, Tom, con Robert H. Waterman Jr., *In Search of Excellence*, HarperCollins Business, Londres, 1982. [Trad. cast.: *En busca de la excelencia*, Folio, Barcelona, 1983/1987.]
- *PETERS, Tom, *The Seminar: Crazy Times Call for Crazy Organizations*, Vintage Books, Nueva York, 1994.
- *PIERSON, Orville, *Highly Effective Networking*, Career Press, Franklin Lakes (Nueva Jersey), 2009.
- *ROBBINS, Anthony, *Unlimited Power*, Simon & Schuster, Londres, 1987. [Trad. cast.: *Poder sin límites*, Grijalbo, Barcelona, 1987/2001; Debolsillo, Barcelona, 2005/2010.]
- *ROBBINS, Anthony, *Awaken the Giant Within*, Fireside, Nueva York, 1992. [Trad. cast.: *Controle su destino: Despertando al gigante que lleva dentro*, Grijalbo, Barcelona, 1992/2001; Debolsillo, Barcelona, 2010.]
- ROYAL College of Psychiatrists, *Cognitive Behavioural Therapy (CBT)*, Royal College of Psychiatrists (página web), Londres, 2001.
- SALECL, Renata, *Choice (Big Ideas)*, Profile, Londres, 2010.
- *SCHIRALDI, Glen R., *The Post-Traumatic Stress Disorder Sourcebook*, Lowell House, Los Ángeles, 2000.

- *SEMMELOTH, Carl, y Donald E. P. Smith, *The Anger Habit*, Sourceboooks, Naperville (Illinois), 2000.
- SILBINGER, Steven, *The 10-Day MBA*, Judy Piatkus (Publishers), Londres, 1993.
- *SOUTHON, Mike, y Chris West, *The Beermat Entrepreneur*, Prentice Hall Business, Londres, 2002. [Trad. cast.: *La estrategia en el posavasos, o Cómo convertir una buena idea en un negocio*, Pearson Educación, Madrid, 2003.]
- *STARR, Julie, *The Coaching Manual*, Pearson Education, Harlow, R. U., 2003.
- The Oxford Dictionary of Sports, Science & Medicine*, Oxford University Press, Oxford, R.U., 2006.
- *TICHY, Noel M., y Warren G. Bennis, *Judgement*, Portfolio, Nueva York, 2007. [Trad. cast.: *Criterio: Cómo los auténticos líderes toman decisiones excelentes*, Paidós, Barcelona, 2010.]
- *TIMPERLEY, John, *Network Your Way to Success*, Judy Piatkus (Publishers), Londres, 2002.
- *TISCH, Jonathan M., con Karl Weber, *The Power of We*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken (Nueva Jersey), 2004.
- *TRACY, Brian, *Maximum Achievement*, Fireside/Simon & Schuster, Nueva York, 1993. [Trad. cast.: *Caminos hacia el progreso personal: la psicología del éxito*, Paidós, Barcelona, 2006.]
- *TRACY, Brian, *Goals!*, Berrett-Koehler, San Francisco, 2003. [Trad. cast.: *¡Metas!*, Empresa Activa, Barcelona, 2004.]
- *TRACY, Brian, *Eat That Frog*, Hodder Mobius, Londres, 2004. [Trad. cast.: *Tráguese ese sapo*, Empresa Activa, Barcelona, 2003.]
- TROUT, Jack, *Trout on Strategy*, McGraw Hill, Nueva York, 2004. [Trad. cast.: *La estrategia según Trout*, McGraw-Hill/Interamericana, Madrid, 2005.]
- *WATSON, Charles E., *What Smart People Do when Dumb Things Happen at Work*, Career Press, Franklin Lakes (Nueva Jersey), 1999.
- *WEBB YOUNG, James, *A Technique for Producing Ideas*, McGraw-Hill, Nueva York, 1965.
- WEINER, Bernard, *Human Motivation*, Sage, Newbury Park (California), 1992.

- *WILSON, Eric G., *Against Happiness*, Farrar, Straus and Giroux, Nueva York, 2008. [Trad. cast.: *Contra la felicidad*, Taurus, Madrid, 2008.]
- *YATE, Martin John, *Great Answers to Tough Interview Questions*, Kogan Page, Londres, 2001. [Trad. cast.: *Buenas respuestas a preguntas difíciles: en la entrevista para obtener un empleo*, Deusto, Madrid, 1989/1992.]
- YATE, Martin John, *Hiring the Best*, Adams Media Corp, Avon (Massachusetts), 2005.
- *ZENGER, John H., Joseph R. Folkman y Scott K. Edinger, *The Inspiring Leader*, McGraw-Hill, Nueva York, 2009. [Trad. cast.: *El líder inspirador*, Profit, Barcelona, 2009.]
- ZINSSER, William, *On Writing Well*, Harper & Row, Nueva York, 1976.

[4](#). Los títulos señalados con * son los que el autor recomienda de modo especial.