

# 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

## ¿QUÉ TE DETIENE?

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 mane-

## ¿QUÉ TE DETIENE?

ra 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 temo-

## ¿QUÉ TE DETIENE?

res 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 afirmarí­a 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 resulta-



dos, 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*. \* 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.

---

\* 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.*)

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 berriunches 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,

## ¿QUÉ TE DETIENE?

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 rechaza 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.*

***Primera parte***

**¿Qué te detiene?**



# 1

## 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 requisitos 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 si-

guen 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.