

Aprender del error es un hecho que no se produce de manera automática: además de tiempo, requiere de unas habilidades emocionales y racionales muy concretas. A partir de sus investigaciones con cientos de empresarios y el estudio de sus errores y aciertos, el profesor Shepherd presenta en From Lemons to Lemonade (Al mal tiempo, buena cara) un conjunto de estrategias para sobrellevar y dominar las emociones que genera el fracaso. Gracias a ellas, los efectos del fracaso se vuelven menos devastadores, el aprendizaje se acelera y el desarrollo a partir de la experiencia vivida se torna óptimo.

Shepherd nos enseña a comprender las causas de nuestros errores con el fin de que extraigamos las lecciones oportunas y las apliquemos en nuestra vida y trabajo cotidianos. En el libro se muestra cómo eliminar el estrés agravado por un error, cómo aprender a autocompadecernos en tiempos difíciles y mucho más. Y es que cometer errores nunca es agradable ni deseable, pero es posible reconducirlo para hacerlo menos desastroso y más instructivo, ampliando así las probabilidades de triunfar en nuevas ocasiones futuras.

Bibliografía

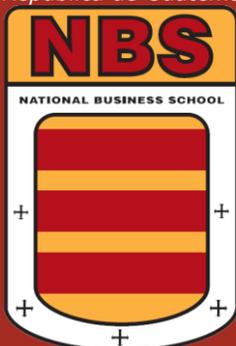
Dean A. Shepherd

Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos.

Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.

National Business School.

*Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.
Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala*



Al mal tiempo, buena cara

Cómo superar un fracaso evitando que las emociones negativas nos hundan psicológicamente

Dean A. Shepherd

INTRODUCCION

Estrategias para aprender de nuestros errores

Cuanto más vinculados emocionalmente nos sentimos con una tarea, objeto, persona o actividad, más sentimientos de amargura y abatimiento experimentamos cuando por un error o fracaso los perdemos. El sufrimiento causado por este motivo puede ser duradero y peligroso, pero también instructivo y fortalecedor.

Existen tres estrategias personales básicas para superar dicho sufrimiento. La primera de ellas consiste en analizar un fallo o fracaso para obtener una explicación razonable del mismo y reducir así los sentimientos más lúgubres. La segunda estrategia es la de la recuperación: nos aconseja detenernos menos en el error en sí mismo y más en las causas del estrés que a continuación provoca, con objeto de eliminarlas. Ambas estrategias ofrecen sus ventajas, pero también sus inconvenientes. La tercera y última consiste en oscilar entre las dos primeras hasta aprender de la experiencia, para beneficiarnos así de las ventajas de ambas y suavizar sus imperfecciones.

Analizar un error o fracaso. Esta estrategia sirve para orientarnos en la búsqueda de algún sentido en el fallo que hemos cometido o experimentado. Al emplearla, fijamos nuestra atención en los acontecimientos que han rodeado la ocasión perdida. Repasamos las diferentes acciones que pudimos haber emprendido y cómo éstas nos podrían haber conducido hacia otros resultados. Analizamos los factores que influyeron decisivamente en el fracaso: estos pudieron ser las acciones que iniciamos, las que no emprendimos, los cambios en el entorno que no tuvimos en cuenta o los cambios previstos que luego no se produjeron.

Cuando analizamos por qué ha fracasado un proyecto buscamos más información e intentamos encontrar una explicación verosímil. Esta nos hace reflexionar de manera diferente sobre nosotros mismos, sobre nuestras aspiraciones o incluso sobre el mundo que nos rodea. Es entonces cuando el fracaso deja de ser un acontecimiento totalmente inexplicable.

Don Jackson, miembro de una ONG, se propuso recaudar un cuantioso donativo para mantener en vigor el programa Stamp Out Hunger ("Eliminar el hambre"). Este programa garantizaba las provisiones de comida para el albergue social de su ciudad. El proyecto fracasó: Jackson no sólo no encontró al donante que precisaba, sino que, en el intento, perdió a uno de los mejores posibles. Se sentía abatido y con la necesidad acuciante de encontrar alguna explicación a lo ocurrido. Para empezar, cayó en la cuenta de que su actitud hacia los donantes potenciales había sido demasiado hostil. Además, dejó pasar demasiado tiempo para intentar conseguir la cantidad que se había propuesto, y la caída de la bolsa supuso que los más acaudalados ya no estaban tan dispuestos a entregar donativos.

Entender por qué no consiguió fondos para el programa le ayudó a sentirse algo mejor consigo mismo. Al menos sabía que, la próxima vez, algunas cosas tendría que cambiarlas: una actitud que invitara más a la colaboración, iniciar el proceso antes y buscar fondos cuando el ciclo económico fuera más favorable.

No obstante, la utilización de esta estrategia conlleva también un coste emocional. Centrarse en los acontecimientos que rodearon el fracaso y reflexionar sobre él puede exacerbar los pensamientos y recuerdos más negativos. Esto mismo le sucedió a Jackson: empezó a imaginar a los niños que se quedarían sin su plato de comida, en su mayor predisposición a contraer enfermedades y en la angustia de sus padres por no poder proporcionarles alimento. Pensamientos y emociones como estos obstaculizan la capacidad de análisis y aprendizaje a partir de la experiencia, por lo que conviene no entregarse sin freno a ellos.

Recuperarse de las secuelas. Esta estrategia la integran dos elementos básicos: la evasión y la supresión de los efectos del fracaso. El primero de ellos, la evasión, nos invita a dejar de dar vueltas a la derrota, sea del tipo que sea. Al abandonar esas cavilaciones, nuestros sentimientos negativos disminuyen. En este punto, son de gran ayuda los distintos tipos de distracciones o tareas con que ocupar nuestra atención e impedir que la mente quede anclada en un pasado infructuoso.

El segundo elemento de la estrategia de la recuperación, es decir, la eliminación de los efectos secundarios, consiste en abordar esas consecuencias que el fracaso ocasionó en lugar de prestar atención exclusiva a él. Así, un empresario que se viera obligado al cierre de su negocio y abocado al desempleo, debería intentar ocupar su mente en idear y montar una nueva empresa.

Esta estrategia también tiene sus limitaciones. Distraerse y dejar de analizar las causas del fracaso de un proyecto supone menos posibilidades de aprender de ellas y, en consecuencia, aumentar las de cometer los mismos errores. Además,

ambas estrategias de superación del sufrimiento causado por un fracaso, si se utilizan por un tiempo prolongado, pueden suponer un coste psicológico y físico demasiado alto. La supresión prolongada de las emociones es agotadora en lo psicológico y causa de migrañas, úlceras u otros trastornos.

Oscilar entre las dos estrategias. Al utilizar primero una estrategia y después otra, en un proceso continuo, podemos beneficiarnos de las ventajas de ambas y minimizar el coste de sus inconvenientes. Esto hace que el proceso de superación sea menos doloroso, dure menos tiempo y sea más instructivo.

Para ilustrar esta estrategia, consideremos el caso de Joe, un empresario que emocionalmente reaccionó de manera muy autodestructiva ante la ruptura de relaciones con uno de los socios principales de su empresa. Según la estrategia de la oscilación, Joe debería haber empezado por analizar su fracaso considerando cómo se estableció la relación con su socio, cómo se plasmó en el contrato, cuáles fueron en su momento las expectativas de ambas partes, etc. Cuantas más piezas del puzle se consiguen reunir, más fácil es comprender cómo y por qué ha fracasado un proyecto, y una comprensión más profunda permite aflojar el vínculo emocional que se tiene con él.

Cuando Joe empezara a sentirse deprimido y abatido, analizando las causas de su fracaso, habría llegado la hora de recurrir a la estrategia de recuperación y dedicarse a otras actividades. Es el momento de dejar de leer los mails relacionados con la ruptura de la relación y marcharse a jugar al fútbol con sus amigos o empezar a trabajar con más dedicación sobre otras vertientes del negocio.

Una vez recuperada la energía emocional, Joe podrá volver a razonar sobre la ruptura de la relación con su socio y prepararse para buscar un sustituto, sin caer en errores similares. En el proceso, se sentirá gradualmente más libre del trauma inicial que para él supuso la ruptura. Cuando caiga de nuevo en el agotamiento, comenzará otra vez su recuperación y así

sucesivamente, hasta que su trauma haya sido superado por completo o el problema haya sido resuelto.

Saber cuándo debemos “cortar por lo sano”

La reacción emocional a un error no se produce sólo en el momento de cometerse éste, sino también durante el tiempo que le precede. La decisión de “cortar por lo sano” y abandonar un proyecto cuando sabemos que existe un alto riesgo de fracaso es difícil, pero muchas veces ineludible. A menudo incluso sabemos a ciencia cierta que el derrumbamiento de nuestro plan es sólo una cuestión de tiempo y, a pesar de ello, nos resistimos a renunciar a él. Debido a esta reticencia, persistimos en el mismo curso de acción que debiéramos cambiar, ante pruebas fehacientes de que no existen signos de recuperación.

Es habitual considerar la persistencia y la resolución como grandes cualidades personales. Con grandes dosis de determinación, nos mantenemos firmes frente a los obstáculos y, a menudo, llegamos a superarlos. Sin embargo, la determinación y la persistencia en los proyectos condenados al fracaso pueden tener un gran coste en términos de tiempo, energía y dinero, además de impedirnos invertir en otras alternativas o apreciar las oportunidades que se presentan para emprender nuevos caminos.

Existen tres posibles explicaciones a por qué posponemos la decisión de acabar con un proyecto que no tiene visos de prosperar: porque nuestras decisiones son parciales y erróneas; por el alto coste emocional que la decisión supone a corto plazo; por conseguir un tiempo adicional que nos permite anticiparnos al fracaso y facilita así nuestra recuperación emocional.

La parcialidad de nuestras decisiones. Existe un comportamiento denominado la “escalada de compromiso”: cada vez nos comprometemos más con un proyecto, y ello por diversas razones. A veces, es algo similar a apostar en Las Vegas: cuanto más perdemos, más apostamos para intentar recuperar lo perdido. Otras veces se trata de justificar las decisiones previamente

tomadas y, en ocasiones, lo hacemos por ese exceso de confianza en uno mismo que tan extendido suele estar entre los empresarios.

Tomemos el caso de dos ejecutivas responsables del desarrollo y lanzamiento de un nuevo producto: Rachel fue la encargada del proyecto desde el principio y Elaina pasó a ser co-responsable del lanzamiento al asumir ese cargo poco tiempo después, de manos de otro compañero. La investigación ha demostrado que los directivos como Rachel, involucrados en un proyecto desde el inicio del mismo, sienten un mayor apego hacia el mismo que los directivos como Elaina, que se incorporan con posterioridad. Comparada con Elaina, Rachel mantuvo un mayor compromiso con su proyecto, fue más activa en su desarrollo y siguió encontrando financiación para él a pesar de la falta de resultados.

La tendencia a posponer. La postergación es un mecanismo de autodefensa que consiste en posponer una acción emocionalmente poco satisfactoria, aunque acometerla cuanto antes pueda tener consecuencias positivas en el futuro.

Y es que muy a menudo creemos que el éxito depende de nosotros mismos. Incluso cuando intentamos culpar a los demás de nuestro fracaso para mantener intacta nuestra autoestima, nos sentimos personalmente responsables del resultado, y cuanto más fuerte es este sentimiento, más probable y más larga es la postergación.

La anticipación. El período de preparación emocional entre la constatación de que el fracaso se producirá y cuándo éste realmente ocurre se denomina “anticipación”. Ésta consiste en una reorganización psicológica estimulada por el conocimiento de que la pérdida va a tener lugar inexorablemente.

Ron Wilen, propietario de una ya extinta cadena de tiendas de ropa en Pittsburg, es una persona que supo beneficiarse de este período de preparación emocional. Wilen llegó a la conclusión de que separar nuestra identidad personal de la identidad del

negocio al que nos dedicamos es complicado, pero insoslayable. Para lograr esta división, el empresario reconoció que su negocio era algo que le gustaba, pero no le definía a él como persona. Se propuso crear una identidad diferente, que no se agotara en su empresa, a sabiendas de que, cuando éste desapareciera, su autoestima también podría esfumarse.

La anticipación supone una conciencia de las pérdidas ya ocurridas o por ocurrir como resultado de los fallos cada vez más numerosos de un proyecto. Nos permite mitigar la amarga reacción emocional ante el acontecimiento del fracaso, con lo que nos convierte en más emocionalmente preparados y capaces de aprender de los errores. Gracias a ello, somos capaces de acometer nuevos proyectos con más experiencia y mayores posibilidades de éxito.

Autocompasión para aprender del fracaso

Cuando perdemos algo que para nosotros es importante, es natural que el abatimiento se apodere de nuestro estado de ánimo. De lo que hagamos con estas emociones provocadas por la pérdida dependerá nuestra capacidad de aprender de la experiencia del fracaso.

En nuestro enfrentamiento con la derrota solemos recurrir a un conjunto de estrategias comunes que nos permiten sentirnos mejor con nosotros mismos y preservar nuestra autoestima, pero que, al mismo tiempo, pueden obstaculizar el aprendizaje desde la experiencia y hacer que volvamos a cometer los mismos errores. Es el caso, por ejemplo, de querer explicarnos el fracaso de un proyecto por causa de la mala suerte. Ello nos permite seguir sintiéndonos bien con nosotros mismos, pero no dirige nuestra atención hacia la información que nos ayudará a aprender del error y a evitarlo en el futuro.

Una de estas estrategias es la comparación a la baja: nos comparamos con aquellos que lo hacen peor que nosotros o con quienes tienen peores empleos. Al empezar a reflexionar sobre nuestra incompetencia, la que nos ha conducido al fracaso, nos

sentimos reconfortados si nos comparamos con los que han demostrado una incompetencia aún mayor, con los que fueron estigmatizados por su derrota, con los despedidos, los desempleados o los que ocupan puestos demasiado aburridos.

Otra estrategia es el sesgo de atribución. Éste refleja nuestra tendencia a atribuir los buenos resultados a nuestras habilidades, conocimientos o experiencias, y los resultados adversos a la acción de los demás o a las condiciones ambientales fuera de nuestro control. Es decir, somos los responsables de nuestros éxitos y no de nuestros fracasos.

La utilización de este tipo de estrategias conduce naturalmente al exceso de amor propio, al narcisismo y a la obsesión consigo mismo, que son algunos de los más notables obstáculos para el aprendizaje y el progreso.

Dos líderes de proyectos y su autocompasión. Tomemos el ejemplo de dos equipos de desarrollo de nuevos productos y sus respectivos proyectos. El primero de ellos, Pool Be Clean, tenía por objetivo la creación de un filtro automático de limpieza de piscinas que descargaba de bastante trabajo a los propietarios y empleaba menos agua que otros. Sin embargo, la gran válvula que debía voltear y expulsar las hojas y el agua sucia tenía una vida útil bastante corta e improrrogable. Por esta razón, la dirección de la empresa resolvió poner fin al proyecto. Su líder, Holly, su mano derecha Henry y el resto del equipo habían invertido mucho tiempo, esfuerzo y creatividad en el proyecto, por lo que se mostraron muy decepcionados con la decisión.

El segundo proyecto, Dolphin Away, consistía en el desarrollo de una versión miniaturizada de un dispositivo sónico que ahuyentaba a los delfines de las redes de pesca. El inconveniente era que la frecuencia sonora mantenía a distancia sólo a determinadas especies de delfines, y además atraía a los tiburones y las redes sufrían un daño excesivo. También en este caso la dirección optó por poner punto final al proyecto en marcha. Su jefa, Isabel, y la principal investigadora, Emily, altamente

comprometidas con el proyecto y con la protección de los delfines, experimentaron una gran sensación de fracaso personal.

Henry, co-responsable del primer proyecto, atribuía las posibilidades de éxito del mismo a sus propias acciones. Una vez paralizado el trabajo, trataba de explicarse lo que había sucedido y recurría al razonamiento de que el proyecto estaba fuera de su control y los culpables del fracaso eran las personas a las que él no podía vigilar.

Contrariamente a Henry, Emily, de Dolphin Away, era capaz de la autocompasión. Estaba muy afectada por el revés emocional que le supuso la suspensión del proyecto. Supo valerse de sus emociones y de la experiencia vivida para su crecimiento personal -no para olvidarse del fracaso- y mantener una opinión positiva sobre sí misma. Al analizar las emociones surgidas de la cancelación del proyecto, Emily aprovechó la oportunidad de explorar con más libertad las causas del fracaso y mantuvo alto su rendimiento.

La autocompasión (amabilidad consigo mismo, humanidad, consideración) representa, pues, una alternativa superior a las estrategias protectoras de nuestro ego, ya que no supone un canje del aprendizaje del error por la motivación de empezar de nuevo. La autocompasión no influye directamente en las emociones que nos provoca un fiasco, pero ayuda a reducir el efecto negativo que esas emociones ejercen sobre nuestra capacidad de aprendizaje, además de optimizar sus beneficios. Los individuos benévolos consigo mismos, capaces de poner en perspectiva al fracaso y a los demás, están más capacitados para aprender de la experiencia y más motivados ante futuros proyectos.

La inteligencia emocional, apoyo y el aprendizaje del error

En el sentido más amplio del término, la inteligencia emocional es entendida como la capacidad de observar nuestros sentimientos y los sentimientos de los demás, de diferenciarlos y de utilizar esa información para guiar nuestro pensamiento y acciones.

Las emociones proporcionan algunos importantes beneficios cuando alguno de nuestros proyectos se evapora. Las emociones nos señalan que algo relevante ha sido quebrantado; nos indican también que los acontecimientos que nos han conducido hasta esa pérdida deben tomarse en cuenta a la hora de explicar por qué el plan ha fallado. Estas señales dirigen nuestra atención hacia los datos que pueden hacernos entender el fracaso de nuestro esfuerzo. Estos "acontecimientos emocionales" tienen preeminencia sobre los acontecimientos emocionalmente neutrales, y los acontecimientos que despiertan emociones desagradables generalmente ocupan nuestra mente incluso antes que los que generan emociones positivas.

Para la mayoría de los miembros de los equipos de Pool Be Clean y Dolphin Away, sus respectivos proyectos les eran muy queridos y su suspensión les afectó profundamente. Hubo, no obstante, una excepción: Brent, miembro de Dolphin Away, que no simpatizaba con el movimiento ecologista en general y a quien los delfines y las redes de los pescadores no le preocupaban en exceso. Para él, se trataba simplemente de un trabajo como otro cualquiera, así que cuando el proyecto fue clausurado no sintió ni pena ni alegría. Sin emociones que le dijeran que algo crítico estaba sucediendo, Brent volcó su atención hacia lo que realmente le interesaba: a qué lugar ir a comer, el coche que poseía o si su equipo favorito ganaría algún título. Su mente se desvinculó de los acontecimientos que condujeron al fracaso y desmantelamiento del proyecto Dolphin Away.

El apoyo de los demás y el aprendizaje del error. La dimensión colectiva del fracaso tiene su propio significado. Primero, porque los demás pueden ayudarnos a sobrellevar nuestras emociones y a extraer las lecciones oportunas del error. Segundo, un equipo constituido en torno a un proyecto es mucho más que un mero grupo de individuos: el propio equipo se vuelve sensible a las pérdidas, facilita el aprendizaje del error y crece superando la adversidad.

La interacción social es un destacado factor que ayuda a comprender por qué algunas personas que han experimentado el fracaso no se ven impedidas en su crecimiento personal y otras, en cambio, sí. Hablar de los acontecimientos que rodearon una pérdida ayuda a encontrar sentido en el fracaso. Cuanto más convincente sea el relato del mismo, más fácil resulta aflojar los vínculos emocionales que nos ligan al proyecto abandonado. Todos hemos vivido situaciones en las que nuestro relato de algo que nos ocurrió nos parecía convincente y que, sometido al escrutinio de los demás, resultó inverosímil o incluso risible. Una red social, compuesta de personas accesibles con las que poder compartir nuestra experiencia del fracaso, es un recurso muy valioso.

La empresa Insight Development Group mantiene un programa motivacional llamado "Paso del fuego", que consiste en atravesar un colchón lleno de carbón caliente. El programa está diseñado para ayudar a los participantes a comprender y regular sus emociones apoyándose unos en otros. Uno de sus más destacados clientes es la compañía EMC.

EMC recurre periódicamente al "Paso del fuego" para ayudar a sus empleados a desarrollar su inteligencia emocional. La empresa es consciente de que su personal de ventas inevitablemente tiene que experimentar algunos fracasos antes de alcanzar un éxito. También saben que una cosa es decir "No tengas miedo al fracaso", o "Puedo superar el miedo", y otra completamente distinta conseguirlo en la realidad. La ventaja del fuego es que produce un miedo primordial en las personas y les obliga a apoyarse unas en otras. Lo peor que les puede suceder a los participantes es salir con una ampolla, pero incluso eso tiene el poder de desarrollar su inteligencia emocional, ya que aprenden que algo ante lo que sintieron tanto miedo (el carbón caliente) sólo produce ampollas si se atraviesa tal y como se hace en el programa.

En una ocasión en Florida, se dio el caso de que el propio director del programa, el presidente de EMC y su director nacional de ventas, acabaron con ampollas en los pies,

tanto por el uso de un tipo de carbón inadecuado como por la hora (mediodía) y el lugar (Florida). Fue un cúmulo de circunstancias de la que tanto el organizador del programa (por emplear ese carbón) como la propia empresa (por su insistencia en la hora y el lugar) eran igualmente responsables. El director nacional de ventas de EMC mostró una gran inteligencia emocional al reconocer que la responsabilidad era compartida y que, en última instancia, se trataba de un fracaso instructivo para todos. El programa seguía siendo una gran oportunidad para demostrar la fortaleza de la cultura corporativa de la empresa, que debía promover el apoyo dentro del equipo, la superación del miedo y el aprendizaje del error. Por ello, y a pesar del accidente, no lo canceló sino que lo mantuvo durante el tiempo previsto.

Preparación para fracasos múltiples

En algunos contextos laborales, la tasa de proyectos fallidos es muy alta. Se necesitan, por tanto, no sólo técnicas que ayuden a superar el fracaso esporádico, sino también un enfoque que nos permita dominar nuestras emociones en las múltiples situaciones terminales que nos veremos obligados a afrontar.

Aprender de las pequeñas victorias. Cuando las consecuencias de un fracaso pueden ser graves, conviene dividir las tareas complejas en un conjunto de tareas más sencillas. Esto nos da la oportunidad de obtener algunos pequeños triunfos, que fortalecen nuestra autoestima e igualmente la autoestima del equipo, imprescindibles para la realización de las tareas más complejas. Esta es la técnica empleada, por ejemplo, para enseñar a los niños a leer o a nadar. El aprendizaje de la lectura comienza con libros breves, de pocas palabras e ilustrados con grandes imágenes; en la natación, el niño empieza a practicar la respiración y la inmersión de la cabeza. Al cosechar estos pequeños triunfos (terminar un libro corto, aprender a sumergirse), los pequeños sienten que han conseguido una victoria y que podrán repetir su éxito con algo más difícil.

Aprender del fracaso inteligente. Una de las limitaciones del aprendizaje de las pequeñas victorias es que a veces resulta complicado dividir tareas complejas en otras más simples. Por eso, la alternativa a esta técnica es el aprendizaje del fracaso inteligente, que se basa en el reconocimiento de la posibilidad de aprender del error. Un equipo puede sacar provecho de proyectos fracasados bajo ciertas condiciones.

En primer lugar, el proyecto debe ser cuidadosamente planificado: sólo así es posible detectar qué fue lo que provocó el fallo si este llega a producirse. En segundo lugar, el proyecto debe tener un horizonte o resultado incierto (puede tanto triunfar como malograrse): ello permitirá descubrir por qué el resultado no cumplió las expectativas y así reducir la incertidumbre en los planes futuros. Tercero, el proyecto no debe sobrepasar ciertas dimensiones para no resultar excesivamente costoso, pero sí tener el tamaño suficiente como para captar la atención de los participantes. Cuarto, el proyecto debe abordarse sin emociones, para que una eventual ruina no produzca una reacción emocional negativa. Y por último, el ámbito del proyecto debe corresponderse con la base de conocimiento que poseen los miembros del equipo (esto es requisito ineludible para que los participantes asimilen la nueva información que generará el fracaso).

La clave en el aprendizaje del fracaso inteligente es el estado desapasionado. Aprendemos a ser desapasionados cuando normalizamos el fracaso, y esto último sucede cuando convertimos lo extraordinario (el fracaso) en algo ordinario, es decir, cuando creamos un contexto en el que el fracaso de un proyecto se considera tan solo un suceso común más.

El cofundador de Google, Larry Page, es un ejemplo del líder empresarial que anima a su gente a no caer en el desánimo por fracasar o incluso, en cierto sentido, a sentirse bien por ello. En su momento, Sheryl Sandberg, una de las vicepresidentes de Google, cometió un error que costó a la compañía millones de dólares y Sandberg, como es natural, estaba

hundida psicológicamente. Cuando se lo contó a Page, éste, lejos de montar en cólera, se mostró animado porque sabía que los errores daban de Google una imagen de empresa que se mueve con rapidez, que intenta poner en marcha un gran número de planes y es capaz de asumir múltiples riesgos al mismo tiempo. Esta era la compañía que Page quería.

Es posible lograr la inmunidad emocional frente al fracaso cuando somos expuestos a él repetidamente. Ello va debilitando de forma progresiva nuestra reacción habitual de disgusto y pesadumbre, y esa normalización ayuda a mejorar nuestra perseverancia y rendimiento en las tareas menos apetecibles.

Kathy era jefa de proyecto en la compañía ToyCo. Su cometido consistía en el desarrollo y pruebas de la viabilidad comercial de los nuevos juguetes infantiles. En la industria juguetera, habitualmente tan sólo el 10% de los productos desarrollados acaba en las tiendas, y aún son menos los que se convierten en superventas. Cuando Kathy inició su actividad en ToyCo se entregó en cuerpo y alma al desarrollo de un juego de mesa para adolescentes. Tras haber transcurrido tres semanas desde el inicio del proyecto y haber gastado 25.000 dólares en él, la dirección decidió suspenderlo. Para Kathy supuso una contrariedad, pero pasó a trabajar en otro proyecto que, finalmente, también quedó en el aire. Desde entonces, la situación se repitió decenas de veces, pues en ToyCo es algo común. Kathy gestiona ahora proyectos de unos seis meses de duración que cuestan cientos de miles de dólares, y cuando se dan por fracasados no se produce en ella ninguna reacción emocional destacable. Lo considera una característica inherente de un negocio en una industria dinámica y altamente competitiva. Ya no siente el desánimo de sus inicios tras un fracaso, sino ganas de iniciar el siguiente proyecto.

Para la mayoría de las personas, un tropiezo grave es, con razón, un resultado poco deseable en el trabajo, pero al normalizarlo, fortalecemos nuestra determinación para la innovación en los planes futuros. La normalización elimina

además la interferencia emocional a la hora de aprender de la experiencia. No obstante, un excesivo desapego emocional no es lo más recomendable, porque a su vez puede sofocar la creatividad e impedir el aprendizaje. Hay que buscar siempre el equilibrio entre la desafección y el compromiso en función del contexto en el que trabajamos.

Regular las emociones para hacer frente al fracaso. Una alternativa a la normalización del fracaso como técnica para apartar las emociones negativas es la regulación de las mismas. La regulación de las emociones es un proceso en el cual hacemos frente a múltiples emociones negativas provocadas por los fracasos y aprendemos a dominarlas.

Las personas se diferencian por su manera de enfrentarse a un trauma. Enfrentarse supone pensar y acometer acciones que utilizamos ante las exigencias de una situación estresante. Esas exigencias pueden ser externas, tales como la presión de los acreedores o de los clientes, o internas: ansiedad, angustia y reflexión obsesiva. El proceso de enfrentamiento se pone en marcha cuando sentimos que algo trascendental está amenazado o perdido.

Enfrentarse a las emociones negativas y aprender a dominarlas no sólo facilita nuestro aprendizaje de la experiencia, sino que también fortalece nuestra autoconfianza para iniciar futuros proyectos. Saber que podemos plantar cara a los inconvenientes de un proyecto resulta liberador, ya que nos permite conseguir el compromiso necesario para el éxito futuro.

Es posible perfeccionar nuestra capacidad de hacer frente a las emociones negativas provocadas por el fracaso y regular éstas valiéndose de dos herramientas básicas: los grupos de apoyo y los ritos sociales.

Los grupos de apoyo. El grupo de apoyo es una forma corriente de apoyo social. Lo lidera a menudo un miembro que previamente ha experimentado una pérdida mayor y ha llegado ya al punto de dominar sus emociones. Su papel consiste en facilitar la discusión entre los miembros del grupo. El debate en un grupo de este tipo

ofrece la oportunidad de compartir nuestros pensamientos, sentimientos y estrategias de defensa, y de dar y recibir el apoyo emocional en el seno del grupo.

Los grupos de apoyo existen en muchas empresas para facilitar la superación de las numerosas amenazas específicas a las que se enfrentan los empleados, y que inciden negativamente en el rendimiento de estos últimos. Así, los grupos de apoyo que se constituyen en las empresas tratan el abuso del alcohol, los problemas conyugales o la muerte de seres queridos. Algunas empresas crean este tipo de grupos para ayudar a los individuos a enfrentarse a los desafíos que la propia compañía genera (por ejemplo, las reestructuraciones masivas).

Los ritos sociales. Los ritos sociales constituyen un conjunto de técnicas y comportamientos estandarizados y detallados que una sociedad prescribe a sus miembros para sobrellevar la ansiedad y expresar su identidad común. Un funeral, por ejemplo, es uno de estos ritos. Se trata de un evento simbólico que ayuda a los supervivientes a encontrar algún sentido en la pérdida y a presenciar el dolor de los demás, que comparten esos mismos sentimientos de abandono.

El bálsamo que procura este tipo de ritos puede extenderse más allá del ámbito personal hasta el ámbito organizacional. Se pueden organizar actos de despedida para todos los empleados obligados a desplazarse a causa de la "defunción" de su empresa. Estas ceremonias suponen un apoyo emocional para los empleados y facilitan su adaptación mental. En este tipo de eventos suelen darse siempre unas situaciones similares: el intercambio de números de teléfono y direcciones de e-mail, la promesa de permanecer en contacto, un almuerzo o cena compartido, muestras de tristeza o de enojo, charlas sobre el futuro o sobre las causas de la desaparición de la organización, etc.

Otras ceremonias con las que se intenta ayudar a sobrellevar un fracaso son el disparo de un cañonazo para celebrar cada ocasión en la que se identifica un "fracaso perfecto": así es como lo hacen en Ore-Ida

(una sucursal de H. J. Heinz); el "Premio del pavo dorado" que trimestralmente concede una empresa, medio en broma medio en serio, al individuo o equipo que sufre el "mayor fracaso en innovación"; el "Premio de la taza del váter" que se concede mensualmente en el cuerpo de Marines al individuo que más iniciativa ha mostrado en un proyecto que finalmente termina en ruina. Por más increíble que parezca, los premiados valoran estos "galardones" porque el mensaje que transmiten es el de la importancia de ser creativo, arriesgarse y actuar.

Estos ritos sociales son el reconocimiento de que toda investigación y su consecuente desarrollo comporta un riesgo por sí misma, de que la única manera de triunfar es ensayar todas las tentativas precisas, de que el objetivo principal del liderazgo debe ser el de promover los numerosos intentos y, finalmente, de que cualquier ensayo que sirva para aprender debe celebrarse incluso si fracasa. En eso consiste el fracaso inteligente.

Conclusión

El éxito es una experiencia mucho más gratificante que el fracaso. Sin embargo, el fracaso no es algo tan extremadamente opuesto al éxito: a menudo, allana el camino hacia él. La clave de este mecanismo estriba en el aprendizaje del error y en la perseverancia.

No obstante, el fracaso no deja de ser una experiencia dolorosa: a veces necesitamos reflexionar sobre sus causas; otras, olvidarlo y dedicarnos a otras actividades en nuestra vida. En ocasiones, tenemos que reconocer cómo nos sentimos y sobrellevar esas emociones y, a veces, hemos de recurrir a la familia y a los amigos para buscar su apoyo.

Nuestros errores no nos indican cómo deberíamos sentirnos sobre nosotros mismos. Todos hemos sido derrotados alguna vez y lo que importa es equilibrar el manejo de las emociones provocadas por el fracaso y el manejo de la información sobre sus causas. Sólo así es posible sacar provecho de nuestros fallos y llegar a cometerlos con menos frecuencia.