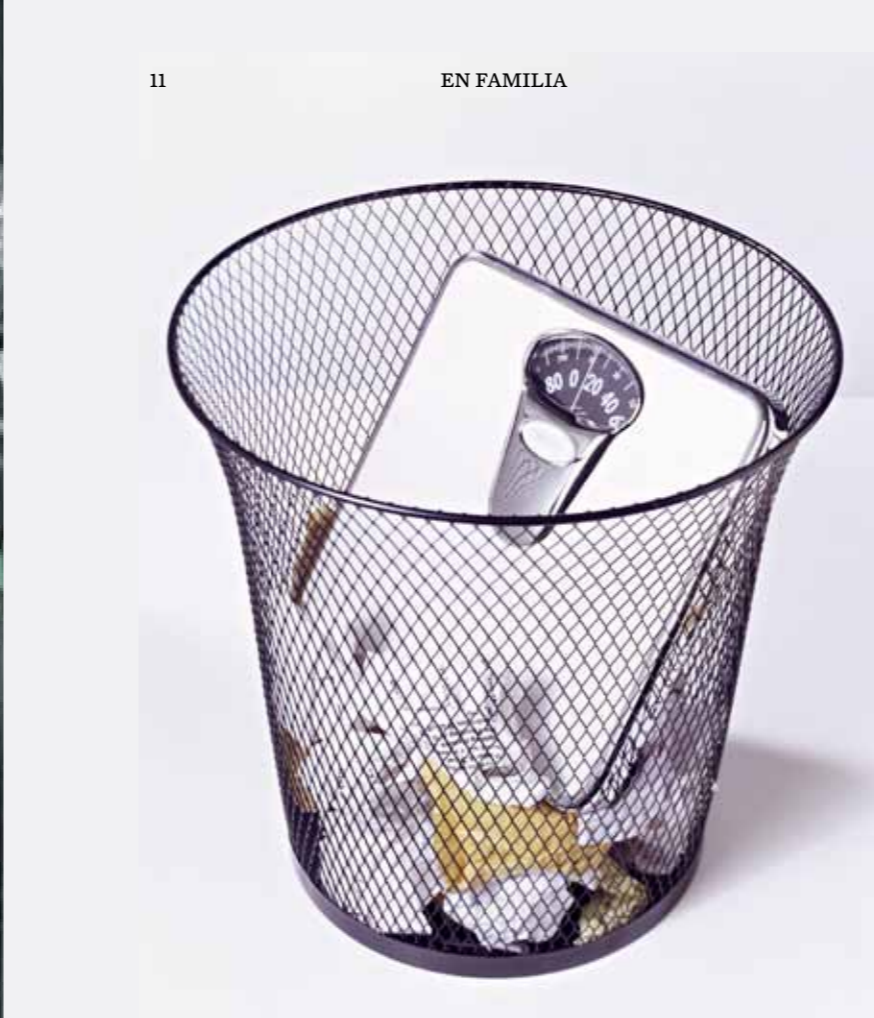




ES.  
12 DE ENERO DEL 2013 10



11 EN FAMILIA



Texto Antonio Orti

# Fracasar para tener éxito

**La palabra se ha convertido en habitual en los tiempos que corren. Fracasan las cumbres de gobernantes, las medidas contra la crisis, los escolares, los emprendedores, las parejas... Pero se puede ser positivo, fracasar no es más que un paso, a veces hasta necesario, para aprender de los errores y lograr una segunda oportunidad**

Desde el 2010, Finlandia celebra cada 13 de octubre el Day for Failure, el día del fracaso en el que empresarios, cineastas, deportistas, escritores... se van turnando en la tarima y explican las razones por las que su proyecto no llegó a funcionar. Puede tratarse de Jorma Ollila, el antiguo presidente y director ejecutivo de Nokia, o de Tino Singh, un músico de funk-soul que nunca llegó a ser respetado como un artista serio –la audiencia no dejó de relacionarlo con un programa televisivo *Passport and toothbrush* (pasaporte y cepillo de dientes) en el que actuaba– y que decidió terminar su carrera de músico y probar con algo nuevo al apercebirse de que “había más gente sobre el escenario que en el lugar destinado al público”.

El objetivo de esta y otras citas similares que proliferan en una treintena de países es cambiar la cultura del fracaso, de tal modo (según se lee en el manifiesto de la cita finlandesa) que nadie tenga vergüenza de haber fracasado y quede paralizado por el miedo. Ya lo dijo Lenny Leonard, el personaje de *Los Simpson* que trabaja junto a Homer en el sector 7G de la central nuclear de Springfield: “Todo el mundo puede equivocarse. Por eso los lápices vienen con una goma en el extremo”.

“Fracasar –interviene Mertxe Pasamontes, psicóloga que ha tratado este tema en varios de sus libros– no es más que intentar algo y que no salga tal como

se había previsto. Así que fracasar es consustancial al ser humano. Fracasamos desde que, siendo muy pequeños, intentamos aprender a andar a base de caídas. ¡Pero no por eso dejamos de intentar andar hasta conseguirlo!”, exclama. También fracasamos al acabar un maratón en un tiempo superior al previsto, al enamorarnos de alguien y no ser correspondidos y en cualquier otro ámbito de la vida, aunque el fracaso por antonomasia sea el empresarial, algo lógico cuando la economía se ha convertido en la nueva religión del siglo XXI.

Pasamontes recuerda el libro *Fueras de serie: por qué unas personas tienen éxito y otras no* (Taurus) en donde Malcolm Gladwell estudió casos famosos de triunfadores (desde los Beatles hasta Bill Gates) y calculó que para llegar a la maestría en cualquier parcela de la vida se precisan unas 10.000 horas de práctica, es decir, unas 20 horas semanales durante diez años. Según explica la psicóloga, desde la llamada *psicología positiva* se ha llegado incluso a proponer sustituir la palabra *fracaso* por *feedback* o aprendizaje en el contexto de una época donde triunfan eufemismos parecidos para referirse a la crisis económica o a la posibilidad de un rescate financiero, lo que llevó a la revista *Time* a ironizar sobre este fenómeno el pasado 9 de junio en un artículo titulado “Tú dices tomate, yo digo rescate”. Sustituir *fracaso* por *aprendizaje* buscaba impedir que la gente normal y corriente piense que “errar ▶



## ¿LA SUERTE ES BÁSICA PARA TRIUNFAR?

Existe la creencia generalizada de que las personas que triunfan en algo en la vida tienen mucho que deber a su buena suerte, al contrario de las que fracasan. Sin embargo, no lo ven así los expertos. Es el caso de Nassim Nicholas Taleb, un *extrader* o, como dice él mismo

en la página 31 de *¿Existe la suerte?* (Paidós), “un matemático en la intermediación bursátil”, para quien “la suerte favorece a los que están preparados”. A su juicio, “nadie acepta el azar en su propio éxito, sólo en su fracaso”, por mucho que “las cosas que llegan con

poca ayuda resisten mejor al azar”. Fernando Trías de Bes y Álex Rovira desarrollan en *La buena suerte* (Empresa Activa) la idea de que “la buena suerte consiste básicamente en crear las circunstancias”. En cuanto a Ricardo Cortines, autor de *¿A qué esperas para*

*fracasar?* (Lid), es partidario de hacer una distinción entre el azar (“que no depende de uno mismo”) y diferenciarlo de la suerte, “que se construye desde el conocimiento y desde los errores y que nunca llega por casualidad”. La última frase acerca de la suerte se atribuye a Patroclo,

uno de los héroes griegos de la guerra de Troya, descrita en *La Iliada*, por más que la cita parezca especialmente indicada para el actual momento económico: “Los héroes son héroes porque su comportamiento es heroico, no porque hayan ganado o perdido”.

## ¿CUÁL ES EL FRACASO ADMISIBLE?

El ejemplo que pone la psicóloga Merxe Pasamontes es el siguiente: “Imaginemos que una persona paga diez euros por una entrada de cine y a la media hora se da cuenta de que la película no le gusta. Hay dos opciones: quedarse en la sala y perder 10 euros y dos horas o marcharse y perder 10 euros y ganar 90 minutos de tiempo”, resume. Sin embargo, “la tendencia más extendida es huir hacia delante y persistir en el error para no asumir el

coste, sea en los negocios o en las relaciones de pareja”. Así pues... ¿cuánto tiempo hay que perseverar en el fracaso antes de abandonar? “Depende—responde Alberto Fernández, profesor de la escuela de negocios Iese—, no es lo mismo estar soltero que tener seis hijos, vivir en casa de los padres que pagar una hipoteca... Al final depende de la resiliencia de cada cual”, señala este experto tras citar una palabra muy utilizada en EE.UU. (*resilience*) que la Real

Academia Española define así: “Capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas”. Ricardo Cortines, un consultor experto en gestión del cambio, está de acuerdo con que se trata de un ejercicio individual y añade que “la clave es asumir el fracaso antes de que suceda” y planificar también posibles escenarios negativos, pues “cuando algo se prevé, se controla”. En cuanto a Luisa Alemany, directora

del Esade Entrepreneurship Institute, recuerda que los emprendedores son por naturaleza muy optimistas, “algo muy bueno—apunta—, pero que no confiere poderes parecidos a los de Superman o Superwoman, razón por la que recomienda planificar con la cabeza fría las cosas que pueden salir mal, fijando puntos de ruptura. “Cuando te metes en una cosa, y eso lo tenemos en el cerebro, te metes y te metes y cuesta salir”, avisa.

► nos hace imperfectos, cuando lo único que nos hace es humanos”, recuerda Pasamontes.

En realidad, fracasar, en su más amplia acepción, está dando paso a una gran producción intelectual: fracasan los empresarios, los trabajadores que son despedidos, las personas desahuciadas de sus pisos, fracasan los hijos de muchas familias que no hallan trabajo y pierden la motivación para estudiar y fracasan, por encima de todos, los políticos que deberían de impedirlo. Así las cosas, el mundo se está encomendando a que surja una generación de emprendedores, similar a la que apareció en Silicon Valley, en la bahía de San Francisco (EE.UU.), en la segunda mitad del siglo XX. Pero, claro, en medio de esta crisis económica, la primera lección es la posibilidad de fracasar y la necesidad de levantarse y empezar de nuevo, en vez de persistir en el error.

En el libro *¿A qué esperas para fracasar?* (Lid), Ricardo Cortines cuenta todo lo que ha aprendido del fracaso. El autor era un emprendedor que en el 2004 decidió subirse al carro de la promoción inmobiliaria, lo que en el 2007 le condenó a la ruina “por—reconoce— el delito de imbecilidad con agravante”. Lo primero y principal es que su fracaso se lo ganó a pulso por haber ignorado una serie de señales inequívocas. “Aunque la suerte cumple una inestimable función terapéutica, la culpa fue mía. Normalmente, cuando tenemos éxito, por lo general pensamos que la suerte no ha intervenido, que la causa de ese éxito hemos sido nosotros, nuestro buen hacer. Sin embargo, cuando fracasamos pensamos que nosotros no hemos tenido nada que ver y nos inventamos un cabeza de turco, un fantasma al que llamamos suerte—o mala suerte— y al que no le importa cargar con las culpas”, reconoce este licenciado en Derecho.

Su segundo gran hallazgo fue que después de fracasar se es más sabio que con anterioridad, tal como constató en su día Marilyn Vos Savant, una escritora estadounidense famosa por ser oficialmente la persona con el mayor coeficiente intelectual del mundo, al señalar: “La derrota es pasajera. Es la claudicación lo que la vuelve permanente”. El propio Cortines es el mejor ejemplo: en lugar de hundirse, hizo tabla rasa con su fracaso empresarial y empezó su remontada vital, primero escribiendo *Los osos ya no comen salmón* (Lid), luego convir-

tiéndose en conferenciante, más tarde participando en el programa radiofónico *Triunfadores* que emite Punto Radio y ahora ayudando a expandir la empresa de moda para niños de su mujer.

“Fracasado—anota Cortines en la página 139 de *¿A qué esperas para fracasar?*— no es el que fracasa, sino el que no se saca de encima su fracaso. Fracasado es quien se aferra a cosas que no funcionan. Fracasado es el que, cual afectado por el síndrome de Diógenes, prefiere hacerse basurero, antes que sacar la basura, el que le quita importancia a su fracaso para poder convivir con él, el que lo maquilla para que no sea tan feo y así poder abrazarlo”.

Según explica desde Santander, “para hacer bien las cosas hace falta experiencia y esto vale para cualquier cosa. En mi opinión, no se puede aprender nada de ningún libro sobre el fracaso, incluido el mío, porque lo único que sirve es la praxis. Dicho lo cual, el mejor consejo que puedo dar es pasar a la acción, probar cosas y ver qué pasa, en lugar de hablar y hablar”, subraya este empresario. En todo caso, “la clave es pensar que algo puede ir mal, asumir el fracaso antes de que suceda y gestionarlo con rapidez, para que dure lo menos posible, separando lo bueno de lo malo, porque siempre hay que reciclar lo aprovechable”, sugiere.

Curiosamente, la globalización de los problemas no ha impedido que sobrevivan escuelas “nacionales” del fracaso. Si se trata de deshacerse de lo que no funciona, un ejemplo son las fiestas japonesas para celebrar un divorcio y en las que las parejas celebran su ruptura como si de una boda se tratara: aunque en vez de ponerse el anillo, lo machacan con un martillo en forma de cabeza de rana, animal sinónimo de cambio en la cultura nipona.

También es creencia generalizada que en los países anglosajones el fracaso está bien visto, a diferencia de lo que sucede en los países mediterráneos, donde fallar en algo se considera poco menos que un pecado y deja secuelas de por vida. Cuando se le traslada esta cuestión a Luisa Alemany, directora del Esade Entrepreneurship Institute, señala como posibles causas la cultura y la religión. Respecto a la primera, se manifiesta en los siguientes términos: “Si los niños de una familia van al colegio que les queda más cerca, se relacionan con amigos de su

mismo barrio y tienen todo lo que necesitan al lado, al final ocurre esto”, razona Alemany, que da a entender que mientras que los jóvenes estadounidenses están acostumbrados a buscarse la vida a los 18 años, cuando acostumbran a dejar el domicilio familiar, los españoles se quedan en casa hasta cumplir los 29. “En la cultura anglosajona, si llueve te mojas y si te constipas, te curas y continúas adelante; aquí somos más protectores”, añade.

Para la ética calvinista (que dio lugar al capitalismo) el trabajo redime y dignifica, hasta el punto de que una parte significativa de los norteamericanos (también de los japoneses y, en general, de las personas que comparten este credo en cualquier parte del planeta) se toman como un pequeño calvario personal sus *improductivos* periodos vacacionales. Cuando se interroga a Luisa Alemany sobre este rasgo, prefiere quedarse con lo bueno de estos países, “que, en general, permiten que las personas encuentren sus talentos y desarrollen sus habilidades. También en España todo el mundo tendría que intentar disfrutar trabajando”, reclama.

“Desde edades muy tempranas se debería permitir a los jóvenes—prosigue— especializarse en aquello en lo que son buenos. Es horroroso trabajar ocho o diez horas en algo que no te gusta... Cuando pasa esto, lo normal es intentar evadirse navegando por internet o esperar a que pasen las horas. En cambio, cuando trabajas en algo que es lo tuyo, el día se te pasa volando. El problema, tal vez, es que los adolescentes desconocen lo que les gusta”, apunta.

De hecho, la propia Luisa Alemany se reconoce en esta situación. “A los trece años decidí abandonar los estudios. Mi idea era cursar formación profesional (rama metal). Comencé a trabajar como aprendiz en la empresa Construcciones Aeronáuticas, donde a los 16 años firmé mi primer contrato. Tal vez me equivoqué al dejar de estudiar, pero eso me sirvió para darme cuenta de que si quería progresar debía retomar los estudios”, señala.

Respecto a su experiencia personal con el fracaso, Alemany bromea con que se podría pasar horas disertando sobre el tema, tras admitir que intentó montar empresas que no llegaron a prosperar o que invirtió dinero en otras que quebraron, para dar a entender que “fracasar en alguna cosa no significa

el final de nada, sino que forma parte del camino”.

¿Cuáles son los principales motivos por los que fracasan los emprendedores españoles? El encargado de contestar la pregunta es Alberto Fernández Terricabras, profesor del Iese desde 1991 y doctor en Administración de Empresas por la Universidad de Boston (EE.UU.). He aquí la lista que se le ofrece a Fernández para que elija: falta de experiencia, ausencia de un plan de negocio, perder demasiado tiempo en elaborar el producto y la estrategia, empezar sin capital suficiente, no tener mercado, querer empezar a lo grande, estar solo, abandonar pronto, rodearse mal, no poner al cliente en primer lugar y abusar de los créditos bancarios. “Fracasan por todos estos motivos”, resuelve.

“Hacer un buen plan de negocio es importante y, no sólo eso, sino ir reexaminando la evolución del negocio para ir aprendiendo. También es básico entender las necesidades del cliente: en general, el emprendedor suele enamorarse mucho de su producto y descuida la parte comercial”, contesta Fernández. Respecto a si en España existe una cierta burbuja en torno al emprendedor como salvador de la situación económica, cuando lo cierto es que cada vez hay más fracasos, como publicó *Expansión* el 19 de junio de este año, el profesor del Iese manifiesta que tal vez ello sea debido a que en España se decide emprender más por necesidad (en un 60% de los casos) que por auténtica vocación.

A partir de ahí, el profesor Fernández comienza a dar ejemplos prácticos de firmas que han logrado sobreponerse a inicios difíciles, y cita a La Fageda, la empresa de Girona que emplea a personas con trastornos mentales graves para elaborar productos lácteos), y que, tras unos inicios complicados, ha logrado salir adelante de la mano de su fundador, Cristóbal Colón. Suya es una frase que suele po-

## ORGULLOSOS DE FALLAR

El Day for Failure (el día del fracaso), que se empezó a conmemorar en Finlandia en el 2010, ha tenido tanto éxito que otras 30 ciudades—entre ellas, Bilbao—se han sumado a la iniciativa de compartir experiencias fallidas para aprender de los errores. Se-



nerse como ejemplo en las escuelas de negocio: “El sentido del trabajo es un trabajo con sentido”.

De hecho, y volviendo a fracasar en su más amplia acepción, hay una prolija bibliografía sobre la necesidad de intentarlo en cualquier ámbito de la vida, pues la historia de la humanidad está repleta de fracasos que han permitido mejorar lo que había antes. “El éxito es aprender a ir de fracaso en fracaso sin desesperarse”, dijo Winston Churchill. “El fracaso es una ocasión para empezar otra vez con más inteligencia”, observó Henry Ford, dando a entender que equivocarse puede ser un buen punto de partida para empezar a construir en la dirección correcta (en el terreno económico, en el sentimental y en cualquier otro). En cuanto a Thomas Edison, repetía a menudo que cada error que dejaba atrás, era un paso adelante. De hecho, la bombilla de filamentos por la que es famoso no le salió a la primera, sino que realizó más de mil intentos, lo que llevó a uno de sus discípulos a preguntarle si no se desanimaba con tantos fracasos. “¿Fracasos? No sé de qué me habla. En cada descubrimiento me enteré de un motivo por el cual una bombilla no funcionaba. Ahora ya sé mil maneras de no hacer una bombilla”, se cuenta que respondió Edison tras ensayar durante ochocientos días con hasta 6.000 fibras: vegetales, animales e incluso con un pelo de la barba rojiza de uno de sus colaboradores.

He ahí el quid de la cuestión: simplemente fracasa quien persiste en el error y no extrae lecciones provechosas de sus fallos, algo que cualquiera podría aplicarse a su vida privada, pero que también harían bien en recordar quienes en su momento no supieron observar que la crisis que azota al mundo entero era completamente predecible, en función de los errores que se habían cometido... ■

¿Cuál ha sido el fracaso que le ha llevado al éxito? Explíquelo en Lavanguardia.com/estilos-de-vida



FOTOS: GETTY

gún informa la web Euskadi + Innova, cada vez hay más citas similares, como FailCon, un encuentro en el que emprendedores exitosos de compañías tecnológicas de nueva creación se reúnen en San Francisco (EE.UU.) para hablar de sus fracasos. Por lo que respecta a Admitting Failure, es un espacio en internet enfocado a compartir ineficacias varias en el ámbito de la ayuda al desarrollo. El proyecto surgió a raíz de la frustrante experiencia de Engineers without Borders Canada (ingenieros sin fronte-

ras de Canadá, EWB por sus siglas en inglés) en su intento de ayudar a subsistir a agricultores del norte de Ghana. Por lo que se desprende de estos cóndaves, el mantra que parece estar abriéndose paso entre los emprendedores es “falla rápido, falla pronto”.