

CHARLES  
PÉPIN

# LAS VIRTUDES DEL FRACASO

MÁS DE 50.000  
EJEMPLARES  
VENDIDOS EN FRANCIA.

TRADUCIDO  
A 12 LENGUAS.



*Ariel*

## Índice

PORTADA

SINOPSIS

INTRODUCCIÓN

1. MÁS DEPRISA

2. EL ERROR COMO ÚNICA MANERA DE ENTENDER

3. LA CRISIS COMO VENTANA QUE SE ABRE

4. EL FRACASO PARA AFIRMAR EL CARÁCTER

5. EL FRACASO COMO LECCIÓN DE HUMILDAD

6. EL FRACASO COMO EXPERIENCIA DE LA REALIDAD

7. EL FRACASO COMO OCASIÓN DE REINVENTARSE

8. EL FRACASO COMO ACTO FALLIDO O FELIZ ACCIDENTE

9. FRACASAR NO ES SER UN FRACASADO

10. ATREVERSE QUIERE DECIR

11. ¿CÓMO APRENDER A ATREVERSE?

12. ¿EL FRACASO DE LA ESCUELA?

13. SACARLE PARTIDO AL ÉXITO

14. LA ALEGRÍA DEL COMBATIENTE

15. EL HOMBRE, ESE ANIMAL QUE YERRA

16. ¿ES ILIMITADA NUESTRA CAPACIDAD

CONCLUSIÓN

ANEXOS

«SI...» RUDYARD KIPLING

LOS LIBROS QUE HICIERON ESTE LIBRO

NOTAS

CRÉDITOS

**Gracias por adquirir este eBook**

Visita [Planetadelibros.com](http://Planetadelibros.com) y descubre una nueva forma de disfrutar de la lectura

---

**¡Regístrate y accede a contenidos exclusivos!**

Primeros capítulos  
Fragmentos de próximas publicaciones  
Clubs de lectura con los autores  
Concursos, sorteos y promociones  
Participa en presentaciones de libros

**PlanetadeLibros**

---

Comparte tu opinión en la ficha del libro  
y en nuestras redes sociales:



**Explora**

**Descubre**

**Comparte**

¿Y si fracasar no fuera tan malo como creemos?

El fracaso está mal visto. Lo percibimos como una debilidad, un error. Pero este luminoso libro nos demuestra que el éxito rara vez llega sin ir acompañado de decepciones y frustraciones. Steve Jobs, J. K. Rowling o Thomas Edison vivieron incontables fracasos antes de conseguir su objetivo.

Revisando estos y otros ejemplos, y a la luz de las enseñanzas de Marco Aurelio, San Pablo, Nietzsche, Freud o Sartre, Charles Pépin nos invita a entender que no hay que evitar el fracaso, porque cada adversidad nos hace más lúcidos y combativos. Y que, además, a veces hay felices y curiosos accidentes detrás de muchos «errores»: la tarta Tatin, el Viagra, las máquinas Nespresso o el Vélcro son buenos ejemplos de ello.

Un pequeño tratado de sabiduría que nos muestra el camino hacia el auténtico éxito. Porque el error es la manera humana de aprender, y hay que reivindicarlo.

## INTRODUCCIÓN

¿Qué tienen en común Charles de Gaulle, Steve Jobs y Serge Gainsbourg? ¿Qué es lo que relaciona a J. K. Rowling, Charles Darwin y Roger Federer, incluso a Winston Churchill con Thomas Edison o con la cantante francesa Barbara?

¿Quizá sea el hecho de que todos ellos han tenido grandes éxitos? Pues sí, pero no solo eso. Todos fracasaron antes de triunfar. Mejor aún: triunfaron gracias a que antes habían fracasado. Sin esos contratiempos, sin esa adversidad, sin todas esas ocasiones para reflexionar o volver a levantarse tras la caída que les suministraron sus fracasos, ninguno de ellos habría podido realizarse como se realizó.

Desde el comienzo de la primera guerra mundial hasta el apogeo de la segunda, Charles de Gaulle tuvo que padecer más de treinta años de decepciones. Pero este hecho le afirmó el carácter y cimentó su deseo: consolidar «cierta idea de Francia». Cuando el viento de la historia mudó por fin, él estaba listo. Sus fracasos le habían curtido, le habían preparado para el combate.

Thomas Edison fracasó tantas veces antes de inventar la bombilla eléctrica que uno de sus colaboradores le preguntó cómo podía soportar tantos fracasos, «miles de “fracasos”», a lo que el inventor respondió: «No he fracasado miles de veces, he consumado miles de tentativas que no han funcionado». Sabía que un científico solo aprende equivocándose, que cada error corregido es un paso adelante hacia la verdad.

Serge Gainsbourg vivió como un verdadero drama el abandono de su carrera como pintor para la que creía estar destinado. Aún con el regusto amargo del fracaso, tomó un nuevo camino hacia ese arte que él consideraba menor: la canción. Eso fue lo que lo liberó de la presión que padecía como pintor; la «marca» Gainsbourg es inseparable de esa relajación, que es en sí misma hija del fracaso.

Cuando vemos jugar al tenis hoy en día a Roger Federer no resulta fácil imaginar los fracasos que tuvo que soportar de adolescente. Era frecuente verlo arrojar la raqueta con rabia. Y fue precisamente durante aquellos años cuando se fraguó el que iba a convertirse en el mejor jugador de todos los tiempos. Su *fair play* legendario, su elegancia «fácil» no tienen nada de innato: los conquistó por entonces y son por ello más valiosos.

Charles Darwin abandonó sucesivamente sus estudios de medicina y de teología. Entonces se enroló en ese viaje de larga distancia en el *Beagle* que le conduciría a su vocación de descubridor. Sin sus fracasos como estudiante, no habría estado nunca disponible para emprender aquel viaje que cambiaría su vida y, de paso, la idea que nos hacemos de nuestra forma de ser humanos.

En un primer momento, la cantante francesa Barbara, mundialmente reconocida, vio cómo, uno tras otro, los cabarets le cerraban las puertas. Cuando más adelante tuvo ocasión de actuar en ellos, se vio obligada a hacerlo muy a menudo entre silbidos de protesta. Cuando uno la oye cantar ahora algunas de las canciones sublimes que compondría más tarde, siente una fuerza vital y una empatía que le deben mucho a aquellas humillaciones. Acabar con los fracasos en la carrera de Barbara sería acabar con las canciones más bellas de su repertorio.

Estos pocos ejemplos ya lo sugieren: el fracaso no contiene una virtud, sino muchas.

Hay fracasos que fortalecen la voluntad y otros que permiten su relajación; los fracasos que nos procuran la fuerza para perseverar en la misma vía y los que nos dan impulso para cambiarla.

Están los fracasos que nos vuelven más combativos, los que nos hacen más sabios, y luego están los que nos devuelven la disponibilidad para hacer otra cosa.

El fracaso está en el corazón mismo de nuestras vidas, de nuestras angustias y de nuestros éxitos. Por extraño que parezca, es este un tema muy poco tratado por los filósofos. Cuando me puse a trabajar en él, me fui a buscar lo que decían los antiguos. Mi sorpresa fue mayúscula al descubrir el poco interés que manifestaban por esta cuestión. Ellos, tan dispuestos siempre a reflexionar sobre lo ideal y lo real, sobre la «buena vida» y la lucha contra los miedos, sobre la diferencia entre lo que queremos y lo que podemos, tendrían que haber escrito sumas enteras sobre el fracaso, meditaciones inspiradas en ese sentimiento. Pues no. No hay una sola obra de filosofía mayor acerca de esta noción. Ni un diálogo de Platón sobre la sabiduría del fracaso. Ni un discurso cartesiano sobre la virtud del fracaso. Ni un tratado hegeliano sobre la dialéctica del fracaso. El asunto es tanto más extraño cuanto que el desacierto parece mantener una relación privilegiada con nuestra aventura humana.

Con ocasión de unas conferencias que estoy impartiendo, me encuentro a muchos empresarios o asalariados perjudicados por suspensiones de pagos, despidos, oportunidades fallidas. En algunos de estos casos, estas personas han atravesado la infancia, la adolescencia, los estudios y el comienzo de la vida profesional sin conocer el sentimiento de fracaso. Me doy cuenta de que es a estos a los que les cuesta más levantarse.

Soy profesor de filosofía en un instituto y observo a menudo a alumnos disgustados por sus malas notas. Se ve que nunca nadie les ha dicho que fallar es humano. Y sin embargo la frase es sencilla: podemos fracasar. Es sencilla, pero creo que contiene algo de nuestra verdad. Los animales no pueden fracasar porque todo lo que hacen les viene dictado por el instinto: solo tienen que obedecer a la naturaleza para no equivocarse. Cada vez que el pájaro construye su nido lo hace a la perfección. Por instinto sabe lo que tiene que hacer. No tiene que sacar enseñanza alguna de sus fracasos. Al equivocarnos, al fracasar, manifestamos nuestra verdad humana: no somos ni animales determinados por los instintos, ni máquinas perfectamente programadas, ni dioses. Podemos fracasar porque somos hombres y porque somos libres: libres para equivocarnos, libres para corregirnos, libres para progresar.

El tema del fracaso aflora, no obstante, en ciertas ocasiones en los filósofos. No está muy alejado de los estoicos de la Antigüedad, que nos muestran una sabiduría de la conformidad y nos enseñan a no añadir un segundo mal al primero. Se adivina en Nietzsche cuando escribe, por ejemplo, «Más de uno que no puede librarse de sus propias cadenas ha sabido, sin embargo, liberar a su amigo de ellas». Se encuentra implícito en los escritos existencialistas de Sartre: si durante toda nuestra vida podemos *devenir*, si, como escribe Sartre, no estamos encerrados en una *esencia*, es que el fracaso puede tener la virtud de llevarnos hacia ese porvenir, de ayudarnos a reinventarnos. Más explícito es en Bachelard cuando define al genio como aquel que tiene el coraje de hacer «un psicoanálisis de sus errores iniciales». Por tanto, será de esos filósofos de los que vamos a partir. Pero no será suficiente. Tendremos que buscar en otra parte esta sabiduría del fracaso que ellos no hacen sino esbozar: en los escritos de los artistas o en la experiencia de los psicoanalistas, en los textos sagrados o en las memorias de los grandes hombres, en la inspiradora reflexión de Miles Davis, en las lecciones de vida de André Agassi o en la luminosa poesía de Rudyard Kipling.

## EL FRACASO PARA APRENDER MÁS DEPRISA

Estamos en Francia, en Tarbes, en pleno invierno de 1999. Trece años tiene el joven español. Acaba de perder las semifinales del torneo de tenis de Les Petits As [Los Pequeños Campeones], el campeonato del mundo oficioso de los de 12/14 años. El tenista francés que le ha ganado y que se hará con el torneo nació el mismo año que él y es exactamente igual de alto. Y sin embargo lo ha dominado con facilidad. Ese joven prodigio se llama Richard Gasquet: «el pequeño Mozart del tenis francés». Los especialistas afirman que nunca un jugador ha alcanzado tal poderío a esa edad. A los nueve años ya ocupaba la portada de la revista *Tennis Magazine*, que titulaba «El campeón que Francia espera». Sus gestos perfectos, la belleza de su revés con una mano, la agresividad de su juego, fueron para su adversario otros tantos ataques a su ego. Tras haber dado la mano a Richard Gasquet, el adolescente mallorquín se deja caer en la silla, exhausto. Se llama Rafael Nadal.

Aquel día, Rafael Nadal fracasó en su intento de ser campeón del mundo de su grupo de edad. Quien contemple hoy ese partido (disponible en YouTube), quedará pasmado por la agresividad del juego de Richard Gasquet: golpea la pelota con rapidez y pilla desprevenido al adversario. Ahora bien, esta manera de lanzar la pelota con la máxima agresividad evoca, por extraño que parezca, lo que hará el éxito de Rafael Nadal, que será después número uno mundial y lo seguirá siendo durante años, ganando más de setenta torneos, quince de ellos del Gran Slam. Richard Gasquet fue un gran jugador y llegó a ser el número siete mundial, pero a día de hoy solo ha conseguido un torneo del Gran Slam. En total no ha ganado más que catorce títulos. Sean cuales sean sus conquistas futuras, su carrera nunca podrá igualar a la de Rafael Nadal. La pregunta se plantea en estos términos: ¿de qué ha dependido la diferencia?

Repasar el recorrido de Rafael Nadal puede proporcionarnos un elemento de respuesta. De joven conoció muchos fracasos: partidos perdidos e incapacidad de dominar la técnica del golpe clásico con la derecha, que le forzó a desarrollar ese derecho heterodoxo, con la raqueta yéndose para arriba después del *drive* potente, como el gesto de un vaquero del oeste lanzando el lazo, en un gesto inverosímil que ha acabado siendo distintivo. Después de su fracaso contra Richard Gasquet, se enfrentaron

catorce veces más. Rafael Nadal le ganó las catorce. Sin duda, tras aquel primer partido, Rafael Nadal se interesó más por su forma de jugar y la analizó en profundidad con su tío y entrenador Toni Nadal. No cabe duda de que aquel día en Tarbes aprendió más perdiendo que si hubiera ganado. Tal vez incluso aprendió con un solo fracaso lo que no hubieran podido enseñarle diez victorias. Y es muy posible que aprendiera a ser capaz de percibir toda la agresividad de la que era capaz en el momento mismo en que fue víctima de la de Richard Gasquet. Estoy convencido de que Rafael Nadal necesitó esa derrota para llegar a conocer más deprisa su propio talento. Al año siguiente, de hecho, ganaría el torneo de Les Petits As.

Probablemente es ahí donde radica el problema de Richard Gasquet: desde sus primeros pasos en una pista de tenis hasta los dieciséis años, encadenó los éxitos con una facilidad desconcertante. ¿Y si durante todos aquellos años de formación no hubiera fracasado lo suficiente? ¿Y si hubiera empezado a fracasar... demasiado tarde? ¿Y si al no conocer prácticamente la derrota le hubiera faltado esta experiencia de la realidad que se resiste y que nos lleva a cuestionarla, a analizarla, a extrañarnos ante su chocante tesitura? Los éxitos son agradables, pero con frecuencia son menos ricos en enseñanzas que los fracasos.

Hay victorias que solo se obtienen perdiendo batallas; paradójico enunciado este, pero que contiene, creo yo, algo del secreto de la vida humana. Démonos, pues, prisa en fracasar, porque así nos encontraremos frente a la realidad mejor que a través del éxito. Porque este se nos resiste, lo cuestionamos, lo miramos desde todos los ángulos. Porque se nos resiste, encontramos en ello un apoyo para tomar impulso.

Estudiando la manera mediante la cual los creadores de *start-ups* saben volver a tomar impulso, algunos teóricos americanos del Silicon Valley elogian el *fail fast* [fracasar deprisa] e incluso el *fail fast, learn fast* [fracasar deprisa, aprender deprisa] para subrayar el carácter virtuoso de esos fracasos sobrevenidos tempranamente. Durante los años de formación, el espíritu se halla ávido de aprender, capaz de sacar inmediatamente lecciones de todo aquello que se le resiste. Esos teóricos revelan que los emprendedores que han fracasado pronto y que han sabido obtener rápidamente lecciones de esos fracasos, triunfan mejor —y sobre todo más deprisa— que los que exhiben recorridos sin percances. Insisten en la fuerza de esas experiencias que, incluso fallidas, hacen progresar más aprisa que las mejores teorías.

Si es verdad lo que dicen, entendemos lo que les falta a todos esos estupendos alumnos, serios y regulares, que desembarcan en el mercado de trabajo sin haber tropezado jamás. ¿Qué es lo que han aprendido contentándose con seguir la norma, con aplicar exitosamente las consignas? ¿No les faltará quizá el sentido del nuevo impulso, esa reactividad tan decisiva en nuestro mundo en mutación?

Mi trabajo como profesor de filosofía a menudo me ha procurado la ocasión de medir la virtud de los fracasos precoces, su capacidad para hacer triunfar más deprisa.

La filosofía se suele incorporar a la enseñanza al final del bachillerato. Se invita entonces a los alumnos a reflexionar por sí mismos como no lo han hecho nunca antes, a tomarse unas libertades nuevas con sus conocimientos, a atreverse a tomar a su cargo los cuestionamientos más inmensos de la existencia. Con la perspectiva que me dan veinte años de enseñanza de la filosofía, puedo afirmar que suele ser preferible suspender el primer examen de filosofía que salir del paso con una nota aceptable pero sin hacerse pregunta alguna. Esa mala nota al principio permite dar el paso al cambio radical. Más vale fracasar deprisa y plantearse las verdaderas cuestiones, que salir airoso sin entender por qué: los progresos serán luego más rápidos. Desde el momento en que ese fracaso se reconoce y se cuestiona, el acercamiento a la filosofía se hace mejor a través del fracaso que del éxito.

Durante mucho tiempo he sido profesor de filosofía, rebautizada para la ocasión como «cultura general», en cursos de verano de preparación para el ingreso en Escuelas de Estudios Superiores. Esas sesiones intensivas acogían a alumnos justo después de haber aprobado el bachillerato. Empezaban a mediados de julio y duraban cinco semanas, pues la oposición de ingreso tenía lugar a finales de agosto o principios de septiembre. Allí tuve ocasión de observar el mismo fenómeno, pero en versión acelerada. Muy a menudo, aquellos que empezaban el curso de verano con notas correctas, fracasaban a final de verano en la oposición de ingreso. En cambio, muchos de aquellos que obtenían al principio del curso notas realmente desastrosas lograban con éxito acceder a buenas escuelas cinco semanas después. Con ocasión de este fracaso, de esta «crisis» inicial, tuvieron la suerte de encontrarse con la nueva realidad que les esperaba allá donde los que habían obtenido notas aceptables al principio del curso no se habían percatado de nada. A unos los despertó el fracaso, a los otros los adormeció su pequeño éxito. Un período de tiempo bastante corto —cinco semanas— era suficiente para mostrar que un fracaso asumido puede resultar más provechoso que la ausencia de un fracaso. Vale más un fracaso rápido y rápidamente rectificado que ningún tropiezo.

Si bien esta visión de las cosas puede parecer obvia, es sin embargo muy minoritaria en algunos países del sur de Europa. Cuando los teóricos americanos conceptualizaron el *fast fail*, la virtud del fracaso rápido, fue por oposición a lo que ellos llamaban *fast track*, idea según la cual es decisivo triunfar deprisa, colocarse lo antes posible en los raíles (*track*) del éxito. En muchos aspectos, lo que se está poniendo en evidencia aquí es la manera española y francesa de concebir el éxito. A menudo parecemos enfermos de esta ideología del *fast track*.

En EE. UU., como también en el Reino Unido, en Finlandia o en Noruega, a los empresarios, a las figuras políticas o a los deportistas les gusta poner de relieve los fracasos con que tropezaron al principio de sus carreras y los enarbolan con orgullo,

como cicatrices de guerreros. En esta vieja Europa del sur nos definimos, por el contrario, durante toda nuestra vida por los títulos obtenidos en la época en la que aún vivíamos con nuestros padres.

Con ocasión de mis intervenciones en empresas, me encuentro a menudo con ejecutivos o dirigentes que se presentan como «Escuela de Caminos, año tal», «Aeronáuticos, año cual», «Arquitectura CEU 87», «ICADE 84». Una y otra vez me dejan pasmado, porque el mensaje es claro: «El título que obtuve a los veinte años me procuran una identidad y un valor de por vida». Es exactamente lo contrario del *fail fast*: ¡no se trata de fracasar rápido, sino de triunfar deprisa! Como si fuera posible (y deseable) ponerse de una vez por todas al abrigo del riesgo, instalarse en los raíles de una carrera bien trazada de antemano y presentarse durante toda la existencia vestido con el traje de un logro obtenido a los veinte años. ¿Cómo no ver en esta obsesión por los títulos conseguidos de joven un miedo a la vida, a esa realidad que afortunadamente no paramos de encontrarnos y que el fracaso nos permite localizar más rápidamente? Los respectivos recorridos de Richard Gasquet y Rafael Nadal parecen confirmar en todo caso que a veces vale más salirse de los raíles del éxito, y hacerlo pronto además. De hecho, esa será también la ocasión de probar la capacidad de resistencia que uno tiene. Es otra de las virtudes del fracaso: hay que haber fracasado para saber que de eso se sale. Entonces, mejor empezar pronto.

Incluso en la enseñanza secundaria se pueden encontrar los efectos perversos de esta ideología perniciosa del *fast track*. Los profesores se dividen en dos categorías: los agregados, que no aprobaron cátedras, dan más horas de clase a la semana; si son catedráticos, dan menos horas y además cobran más. Y esta diferencia irá en aumento a lo largo de toda su carrera profesional. Lo menos que se puede decir es que estamos lejos del *fast fail*... Los que no obtuvieron la cátedra a los 22 años van a pagarlo hasta el final de sus días trabajando más por un sueldo menor. Este sistema es absurdo y encima niega el valor de la experiencia.

Se fuerza demasiado pronto a los alumnos a saber los estudios que quieren emprender. Aún no han cumplido los dieciséis años y ya se les está poniendo en guardia contra los errores de orientación académica. Mejor sería tranquilizarlos diciéndoles que a veces uno encuentra su camino empezando por equivocarse; que hay fracasos que hacen avanzar más deprisa que los éxitos. Más valdría hablarles de aquel día en que Nadal ganó perdiendo contra Gasquet. O contarles la forma en que los profesores seleccionan a los candidatos de la Facultad de Medicina de Boston. Como los alumnos que aspiran a «hacer medicina» son demasiado numerosos y demasiados los que presentan aparentemente todas las cualidades requeridas, los profesores dan prioridad a aquellos candidatos... que ya han sufrido fracasos. Los más buscados son aquellos que emprendieron otros estudios antes de tomar conciencia de su error y decidirse a «hacer medicina». Los profesores consideran en efecto, que esos errores de orientación

permiten progresar más aprisa, acercarse más rápidamente a su vocación, en resumen, conocerse mejor. Sencillamente, reducen así el riesgo de hacerse con alumnos que se van a dar cuenta unos meses después de que ya no quieren ser médicos: ya han cambiado de idea una vez, es más improbable que lo hagan una segunda.

Los colegiales y los estudiantes no son los únicos que padecen esta ideología nuestra del *fast track*. Para un empresario francés o español, arruinarse es un hándicap difícil de remontar. Todo el tiempo lo estigmatizarán y le costará Dios y ayuda encontrar financiación para un nuevo proyecto. En Estados Unidos, en la cultura del *fail fast*, su fracaso, si se lo sabe reconocer, se verá como una experiencia, como una prueba de madurez, la seguridad de que hay al menos un tipo de error que no volverá a cometer. Podrá incluso obtener un crédito con más facilidad que si no hubiera fracasado. Aquí es todo lo contrario. La Central de Información de Riesgos (CIR) del Banco de España recoge el historial crediticio de las personas físicas y jurídicas para facilitar a las entidades el análisis de sus riesgos de crédito. Y hasta 2013 existía un fichero en el Banco de Francia (el 040) que incluía a los empresarios que habían sufrido un ERE (liquidación judicial). Figurar en él era estar marcado a fuego, tener la seguridad de no encontrar financiación alguna para un nuevo proyecto. Afortunadamente, una ley acabó con el fichero en cuestión, pero las reticencias de los banqueros o de los inversores perduran.

Haber fracasado, en Francia o en España, significa ser culpable. En Estados Unidos significa ser audaz. Haber fracasado de joven aquí es haberse equivocado en la orientación adecuada. En Estados Unidos es haber empezado joven a buscar la vía adecuada.

Para terminar, lo que mejor pone de manifiesto este problema es que se le da demasiada importancia a la razón, a esos títulos que vienen a ratificar el triunfo de la razón y no tienen suficientemente en cuenta la importancia de la experiencia. Hijos de Platón y de Descartes, somos demasiado racionalistas y demasiado poco empiristas. No en vano la mayor parte de los filósofos empiristas son anglosajones: John Locke, David Hume, Ralph Waldo Emerson... Todo lo que sabemos, venía a decir David Hume, lo sabemos por experiencia. «La vida es experiencia; cuantas más experiencias, mejor», retomará el americano Emerson unos siglos más tarde.

Ahora bien, la experiencia del fracaso es la experiencia de la vida misma. En la borrachera del éxito tenemos a menudo la sensación de flotar. Y con gusto afirmamos que no nos damos cuenta de ella. En el fracaso, por el contrario, chocamos con una realidad que no conocíamos y que nos vapulea. Lo que nos sorprende y nos sobrecoge, ¿no es acaso una definición de la vida? Cuanto más deprisa fracasamos, antes la afrontamos. Esa es la condición del éxito.



EL ERROR COMO ÚNICA MANERA  
DE ENTENDER  
—una lectura epistemológica—

La verdad no es más que un error corregido.

GASTON BACHELARD

El filósofo y poeta Bachelard definió así al sabio: aquel que sabe reconocer su error inicial y encontrar fuerzas para rectificarlo.

Según él, los grandes científicos son como nosotros: empiezan equivocándose, haciéndose una idea errónea de las cosas. Así, pudieron llegar a creer que una esponja «esponja»; o que un trozo de madera «flota». Pero lo que los convierte en científicos es que ellos no se quedaron en las primeras creencias. Pusieron a punto experimentos para probar su validez, y tuvieron luego el especial arrojo de rectificar su error inicial al acercarse al mundo real, a las leyes de la naturaleza. Entendieron que la esponja «no esponja» en absoluto: son las gotas de agua del entorno las que se introducen en todas sus cavidades. Del mismo modo que el trozo de madera no es el actor de su flotación, sino que esta es el resultado de la relación entre masa y volumen de agua desalojada, que define el principio de Arquímedes. De ahí esta conclusión radical de Bachelard: «La verdad no es otra cosa que un error corregido».

En su obra *La formación del espíritu científico* hace una relectura de la historia de la ciencia y revela que no hay sabio que consiga acceder a una verdad sin previamente haber pasado por la casilla de error. Como en los golpes maestros del billar, el camino de la verdad no puede ser directo. Nuestras primeras intuiciones son demasiado ingenuas como para desvelarnos las leyes de la naturaleza. Descubren cómo actúa nuestro espíritu, no cómo funciona el mundo. Así es que necesitamos constatar el fracaso de esas primeras intuiciones para acercarnos a la verdad. Es necesario, escribe Bachelard, «desorganizar el complejo impuro de las primeras intuiciones», lo cual exige esfuerzo y coraje. Pero ese error corregido es como un trampolín: desempeña un papel de impulsor

en la dinámica que lleva al saber. El error corregido se convierte para el sabio en el único camino para descubrir la verdad. Un sabio que no encuentra dificultades, ni se enfrenta al fracaso de su intuición primera, nunca llegará a nada.

Thomas Edison, fundador de General Electric, registró en su vida más de mil patentes. Inventó tanto el fonógrafo como el aparato que haría posible el cine. Pero antes de todo eso, a lo largo del año 1878, se pasó noches enteras en su taller de Nueva Jersey intentando inventar la bombilla eléctrica. Obsesionado por su investigación, durmiendo cuatro horas por noche, intentó miles de veces llevar a la incandescencia un filamento de tungsteno en una bombilla llena de gas. ¿Por qué no desesperó? ¿A qué se aferró para continuar probando? A menudo se da respuesta a estas preguntas poniendo por delante la fuerza excepcional de su voluntad, como si la clave de su éxito estuviera simplemente en el tesón. Eso es olvidar lo esencial: Thomas Edison estaba fascinado por todo lo que los sucesivos fracasos le enseñaban acerca de las leyes de la naturaleza. Él sabía que era necesario fracasar primero para triunfar después, que nunca un sabio había vislumbrado una verdad en la primera ojeada. Finalmente, Thomas Edison consiguió que funcionara la primera bombilla eléctrica. El secreto de su inventiva alucinante reside en su relación con el mundo real. Nunca lo consideró como una simple plastilina, como una ocasión de expresar su poderío. Al contrario, lo veía como materia para cuestionarse cosas, como un enigma donde indagar, un constante manantial de asombro.

Su actitud nos muestra cómo podemos cambiar de manera de ver el fracaso. Incluso cuando el filamento de tungsteno sigue frío como un témpano, Thomas Edison no «fracasa»: logra intentarlo. Persevera en su curiosidad. Sabe que la única forma de acercarse a la verdad es fracasar primero en su comprensión.

«Una larga serie de éxitos no prueba nada, cuando el fracaso de una sola comprobación experimental prueba que aquello es falso», dijo Albert Einstein de manera luminosa. Que una teoría se demuestre con un experimento no prueba que sea verdadera: el experimento que la invalidará tal vez no ha sido realizado aún. Que una teoría quede invalidada por un experimento prueba, en cambio, que es falsa.

Un experimento que invalida una teoría permite así progresar de forma más decisiva en el conocimiento que un experimento exitoso. «Se aprende poco con la victoria y mucho con el fracaso», reza un proverbio japonés. La perseverancia de los sabios no se explica de otro modo. Incluso cuando fracasan en la ratificación de sus hipótesis, no pierden el tiempo: progresan. Aguantan los fracasos porque les insuflan algo sobre la naturaleza de las cosas.

La virtud del error se enseña en todos los laboratorios de investigación, en medicina, en neurociencia, en biología, en física, en astrofísica... En cuanto lanzan la investigación, se analizan los errores, que son considerados como algo normal o como esa miel de la que se extraen las verdades. Véase la diferencia con el lugar que se reserva a esa miel en nuestros colegios e institutos. Si bien hay maestros y profesores convencidos de que se

aprende con el fracaso, las instituciones educativas parecen ignorarlo. Tras haber descubierto esa tesis tan convincente de Bachelard, ¿cómo entender el descrédito que se les viene encima a los jóvenes alumnos cuando no logran comprender o simplemente aplicar los métodos que les han enseñado? A menudo se señala con el dedo a los estudiantes que hacen mal los ejercicios. Sus malos resultados se interpretan como falta de trabajo, falta de voluntad o, lo que es peor, falta de inteligencia. Podrían verse por lo menos como etapas en el camino de la comprensión. No deja de ser sorprendente que el hecho de equivocarse se perciba como humillante por la mayor parte de los alumnos de diez u once años en España y Francia, mientras que los investigadores del mundo entero ven en ello un acto normal, formador, necesario.

Entre las numerosas enseñanzas de los informes PISA (estudios que lleva a cabo la OCDE para medir las competencias educativas de los países miembros), destaca que el miedo a equivocarse es excesivamente alto entre nuestros jóvenes. La prueba es su comportamiento frente a los QCM (preguntas de elección múltiple): aunque dominen los conocimientos mejor que la media de los candidatos, prefieren no contestar nada por miedo a equivocarse en la respuesta. Es que el error está demasiado poco valorado en la formación que reciben, incluso está considerado como un drama, una infamia.

Sería bueno recordarles cuántos genios, sabios y también artistas se han equivocado. Habría que hacerles descubrir todo lo que aquellos consiguieron entender analizando sus errores, todo lo que *nunca* habrían aprendido de no haberse equivocado. Enseñarles todos los cuadernos de pintores, repletos de bosquejos retocados, tachados, rectificadas, esas partituras de compositores llenas de correcciones, a veces emborronadas con rabia. Mirando los manuscritos de Marcel Proust, sobre todo el de su novela *A la sombra de las muchachas en flor*, que se conserva en la Biblioteca Nacional de Francia, uno se sorprende por la cantidad de tachones y retoques, frases modificadas o cambiadas de sitio. Su única manera aparente de encontrar algunas de las frases parece ser empezar por no dar con ellas. Los pasajes más hermosos no resultan del primer esbozo. Necesitó fallar una y otra vez, fallar cada vez mejor para al fin dar con ello. Probablemente es eso lo que quiere decir Samuel Beckett cuando escribe «fallar, fallar mejor». Esa era su definición del oficio de artista; es igualmente el secreto de una vida realizada.

El tenista Stanislas Wawrinka, vencedor en Roland Garros en 2015 y también en el Open de Australia y en la Copa Davis en 2014, parece haberlo entendido: se tatuó en el antebrazo la cita de Samuel Beckett sacada de *Rumbo a peor* en su versión integral: «*Ever tried. Ever failed. No matter. Try again. Fail better*» [Lo intentaste. Fallaste. No importa. Vuelve a intentarlo. Falla de nuevo. Falla mejor]. Preguntado por las razones de la elección de ese tatuaje, el tenista respondió que la cita de Beckett le había acompañado siempre, que según él no existe mejor mensaje de esperanza.

Todos esos fracasos en el proceso de creación artística se parecen a los errores de los científicos: puede que sean desagradables, pero se aceptan como etapas necesarias, como otros tantos escalones hacia la obra final. Sin cultura del error, esos fallos serían más dolorosos. Artistas y científicos se verían paralizados por el sentimiento de fracaso, como nos ocurre a nosotros de vez en cuando. En lugar de eso, aunque incluso a veces no puedan evitar sufrir por ello, se ponen de nuevo a la tarea sin dilación, apasionados por cada nuevo pasito adelante, con los ojos bien abiertos y una alegría desbordante. En el fondo, lo que transforma un error «normal» en un fracaso doloroso es el hecho de vivirlo mal. La cultura del error protege del sentimiento de fracaso.

Los alumnos atemorizados por las ciencias deberían saber que el sabio es antes que nada alguien que sabe equivocarse, que el progreso científico no es otra cosa que, como lo explica Bachelard, una sucesión de rectificaciones. Los alumnos paralizados ante las preguntas de un comentario de textos deberían echar una ojeada a los manuscritos llenos de tachones de Marcel Proust. Por lo que se refiere a los profesores, en vez de agobiar a los alumnos devolviéndoles esos exámenes corregidos con antipatía, acompañados de comentarios como «examen confuso» o «insuficiente», ¿por qué no optan por fórmulas un poco más abiertas tales como «haz como Proust, revisa el texto»?

«Errar es humano», reza el proverbio. El sentido con el que se expresa habitualmente es que el error no es grave, que es «perdonable». Pero, además, contiene un sentido más profundo que ilustra la tesis de Bachelard: el error es la manera humana, propiamente humana, de aprender. Ni los animales ni las máquinas ni los dioses aprenden de ese modo.

El origen de ese proverbio no está claro: se encuentra tanto en los autores estoicos (Séneca o Cicerón) como en autores cristianos (san Agustín, por ejemplo). Y se olvida muy a menudo citarla *in extenso*: «Errar es humano; perseverar, diabólico». Sí, desde luego, el hombre solo puede aprender con el error, pero volver a cometerlo es encerrarse en la ignorancia, condenarse a no entender nunca nada.

El jefe de una empresa me dijo un día: «Cuando uno de mis colaboradores mete la pata una vez, le felicito, pero si vuelve a meterla de la misma manera una segunda vez, le llamo imbécil». Al principio no me gustó la frase. Me parecía arrogante, casi despreciativa. Pero eso era olvidar las lecciones de los grandes artistas y sabios. Hoy me parece una frase muy acertada.

LA CRISIS COMO VENTANA  
QUE SE ABRE  
—una pregunta para nuestro tiempo—

Donde hay peligro, crece también lo que nos salva.

FRIEDRICH HÖLDERLIN

**La crisis como *KAIRÓS***

Con demasiada frecuencia percibimos el fracaso como una puerta que se cierra. ¿Y si fuera más bien una ventana que se abre?

Ese es en todo caso el sentido etimológico de la palabra *crisis*, que viene del verbo griego *krinein*, que significa «separar». En la crisis, dos elementos se separan creando una abertura, un espacio por el que va a ser posible leer algo. En sentido estricto, una *falla*: una rendija que deja ver. Los griegos utilizaban el término *kairós* para designar ese momento en que la realidad se nos revela de manera novedosa. Puede traducirse como «ocasión favorable» o «momento oportuno». Afirmar que la crisis es un *kairós*, es percibirla como una ocasión de comprender lo que estaba oculto, de leer lo que estaba tapado.

Experimentamos esta virtud de la crisis en todos los terrenos, tanto en las ciencias de lo animado como en la ciencia económica, tanto en el espacio de lo íntimo como en el plano político.

Visto así, la historia de los progresos de la medicina es esencialmente una historia de las enfermedades. Los médicos han progresado en sus saberes estudiando el cuerpo en sus crisis, el cuerpo cuando funciona mal, cuando cada nueva enfermedad abre una ventana para entender nuestro metabolismo. Hemos entendido mejor cómo funciona el cuerpo humano fijándonos en él cuando no funciona. Por ejemplo, los casos de diabetes llevaron a los médicos a interesarse por la manera que tiene nuestro cuerpo de generar azúcar, cuya tasa se regula en sangre. Sin la diabetes, los médicos habrían tardado mucho más en descubrir el papel de la hormona de la insulina en esa regulación.

Lo mismo ocurre con las herramientas que utilizamos: el «modo fracaso» es con frecuencia el punto de partida de una reflexión, de una comprensión. Nos hace plantearnos preguntas que de otro modo no nos habríamos hecho. ¿Quién no se ha encontrado con el coche averiado en pleno campo, abriendo el capó y preguntándose por primera vez cómo diablos funciona un motor?

Del mismo modo, cada avión que se estrella provoca una investigación independiente (llevada a cabo por la Oficina de Investigación y Análisis para la Seguridad de la Aviación Civil) cuyas conclusiones se transmiten al conjunto de actores del tráfico aéreo. Cada uno de esos dramas aporta conocimientos útiles para la seguridad de los vuelos. Después del accidente del vuelo París-Río en 2009, el más mortífero de la historia de la compañía Air France, el análisis de las cajas negras desveló que el fallo de las sondas Pitot, fabricadas por la empresa Thales, había sido una causa determinante del suceso. La obstrucción de dichas sondas por cristales de hielo provocó que los indicadores de velocidad se vieran perturbados, lo cual impidió a los pilotos reaccionar de manera apropiada cuando el avión perdió fuerza. Air-France y las demás compañías se apresuraron a cambiar las sondas en todos sus aviones. Ese accidente fue el *kairós* para conseguir una mejora general de la seguridad de todos los pasajeros.

La Historia está plagada de esas crisis que fueron otras tantas ventanas que se abrieron al futuro, otros tantos momentos trágicos *kairós*. El desembarco exitoso de los aliados en Normandía en 6 de junio de 1944 se estudia en todos los libros de historia, muchas veces sin precisar lo mucho que le debe al fracaso de la operación *Jubilee* de 1942. Al amanecer del 19 de agosto de 1942, una fuerza aliada formada por canadienses y británicos intentó desembarcar en Dieppe. Fue una calamidad. Perecieron o cayeron prisioneros 4.000 de los 6.000 hombres enviados. El error de los aliados había sido intentar desembarcar sin bombardeo aéreo y marítimo previo, atacar frontalmente un puerto bien defendido. En plena crisis entendieron que para lograrlo, el desembarco aliado en las costas francesas debía estar enmascarado, precedido incluso por una maniobra de distracción.

Nuestras crisis existenciales nos proporcionan la misma enseñanza. Una crisis de pareja suele dar lugar a una mayor comprensión de las aspiraciones de uno y otro, sobre qué bases tienen posibilidades de ser —o no— felices juntos. Y ¿qué es una depresión si no una invitación, especialmente dolorosa, a abrir una ventana hacia aquello que no queremos ver? Probablemente, incluso, esa es la función de la depresión: obligarnos a frenar para hacernos preguntas sobre nosotros mismos, sobre nuestra propia existencia y lo que de ella esperamos, sobre nuestras propias negaciones, sobre nuestros deseos inconscientes. ¡Cuántos de nosotros nunca se han interrogado sobre su subconsciente antes de sufrir su hundimiento psíquico! Parece como si, también en esto, hiciera falta que la cosa no funcione para que nos dignemos a preguntarnos «y esto ¿cómo demonios funciona?». Los síntomas de la depresión indican que «debajo del capó» de la

consciencia hay algo que se tiene que aclarar, descifrar o entender. Puede que sea el comienzo de una aventura saludable, el principio de un psicoanálisis que nos hará más conscientes de nosotros mismos, más lúcidos sobre nuestra propia complejidad; más *sabios*, en una palabra. La depresión habrá sido entonces el *kairós*, ese momento de abrir la ventana al enigma de nuestra interioridad.

Si las múltiples crisis que salpican la historia del capitalismo parecen también ventanas que se abren a la realidad del capitalismo, su simple repetición parece indicar que no resulta fácil analizar lo que desvelan.

Tomemos como ejemplo la crisis de las hipotecas *subprime* de 2008. Propagación rápida y mundial, contagio de la crisis financiera a la economía real, explosión de la burbuja especulativa que se habría podido prever... En muchos aspectos, a pesar de las diferencias, se parece demasiado al crac de la bolsa de 1929 como para que se pueda concebir un progreso de la ciencia económica. A los economistas les gustaría ser como los ingenieros aeronáuticos, capaces de aumentar la estabilidad y la fiabilidad de sus sistemas después de cada incidencia. Pero los progresos son más discutibles en su terreno. Aprovechemos la ocasión para recordar cuán vigilantes debemos estar, cómo debemos estar pendientes y utilizar positivamente las crisis como otras tantas ocasiones de descubrir. Que la ventana se abra no significa forzosamente que entendamos lo que desde ella se ve.

Se produzcan en el cuerpo o en la psique, en el escenario de la Historia o en la vida íntima, las crisis desgarran la realidad: de repente se brinda a nuestra mirada lo que estaba oculto. Es lo que resume ese verso del poeta alemán Hölderlin: «Donde hay peligro, crece también lo que nos salva». Siempre y cuando, claro está, mantengamos los ojos bien abiertos para reconocer la aparición de «lo que nos salva».

## **Nuestra crisis colectiva**

Meditar ese verso de Hölderlin puede ser útil en estos tiempos de crisis política, social, económica y sobre todo de identidad que atraviesan los países europeos. Nuestro sistema de representación ya no funciona: no logramos hacernos idea de lo que es España, Francia, Italia, Portugal y *a fortiori* Europa, ya no confiamos en nuestros representantes. En Francia, cada presidente de la República bate el récord de impopularidad de sus predecesores, y los partidos clásicos en España y Francia ven cómo sus militantes menguan a ojos vista. Con frecuencia nos hace falta estar en el extranjero para volver a encontrar el sentimiento de ser francés o español. Incluso ante los ataques terroristas somos incapaces de una verdadera unidad nacional que dure más allá de unos pocos días. La crisis de los inmigrantes esboza de algún modo nuestra crisis identitaria: no sabemos si acogerlos o rechazarlos. Francia sigue diciendo de sí misma que es la tierra de los derechos humanos y solo acoge a unas pocas decenas de miles de migrantes; España,

a pocos cientos... Bueno, por lo menos nadie se plantea aquí cerrar completamente sus puertas, como ha querido hacer Austria. Seguimos invocando los derechos humanos, pero a la hora de la verdad nos comportamos más o menos como Austria. Esta esquizofrenia indica que ya no sabemos ni quiénes somos. Hemos perdido el sentido de nuestro destino común, la manera en que nos expresamos y nos describimos: en el fondo, ya no sabemos lo que significa pertenecer al país en el que hemos nacido y vivimos.

Las crisis colectivas son también ventanas que se abren. Como sugiere el verso de Hölderlin, desvelan a la vez «el peligro» y «lo que nos salva». Que los franceses, por ejemplo, perciban el difícil momento que están atravesando como la puntilla a su tradicional *grandeur*, equivale a desconocer la verdad ambigua de toda crisis. Cegados por la inquietud, se exponen a olvidar que una crisis no es tanto un final como un comienzo. Es siempre un cambio de orientación. Volver los ojos al pasado mientras se repite «cualquier tiempo pasado fue mejor» impide examinar el fondo del peligro y ver aparecer el salvavidas.

Para dar con él, hay que estar muy atentos y, sobre todo, no escapar de la complejidad del momento presente refugiándose en un pasado inventado, en la reiteración machacona o en el resentimiento. Si entendieran realmente el verso de Hölderlin vivirían esta crisis de otra manera: despertaría su curiosidad en lugar de alentar su melancolía. Irían a la ventana, preocupados por el peligro pero pletóricos de pasión, a descubrir la promesa del amanecer.

Dejarse menguar por la crispación identitaria naufragando en el miedo, el lamento o la poquedad es dejarse contaminar por la tristeza. Todos aquellos que no hacen más que lamentar su prepotencia perdida y lloran su decadencia sin parar, querrían arrastrarnos a todos en sus tristes pasiones. No hay nada que moleste más a un espíritu triste que un alma henchida de esperanza.

*There is a crack in everything, that's how the light gets in*, canta Leonard Cohen en *Anthem*: «Hay una grieta en todo, así es como entra la luz». Las crisis son como esas grietas: al filtrar la luz, hacen que sea más potente.

¿Y si la verdad de Occidente —etimológicamente «país del sol poniente»— surgiera de ese rayo de sol? En su lección inaugural en el Collège de France, el historiador Patrick Boucheron se pregunta por la verdad de Occidente y la encuentra más en la «luz del declive» que en el sentimiento de un poderío claro y sin equívocos. Nuestro Occidente, señala, tuvo sentimiento de su declive durante todos los grandes períodos de su historia. Especialista en la Edad Media, cuenta que los hombres de entonces, contemporáneos de las guerras de religión, encontraban ya problemas para dar un sentido positivo a la idea de Europa occidental. Eran, según expresión de otro historiador, Lucien Febvre, «los

tristes hombres del siglo XVI». Antes de ellos, la idea de Europa occidental apenas tenía sentido, si no era —precisa—, «el sentimiento compartido de Magreb, que es para los geógrafos árabes el lado de poniente y de los malos augurios». «Magreb» (del árabe *al Magrib*, «país del sol poniente», Occidente) se oponía por entonces a «Máshrek»: el Levante. «Se da siempre un pleonasma un poco cómico, añade el historiador, cuando se habla del declive de Occidente, ya que ese nombre no designa otra cosa que los países de la noche que llega.» Pero para Patrick Boucheron, la verdad y la belleza de Occidente estriban precisamente en esa «luz del declive»: en una forma de estar desazonados que nos hace crecer, en esa manera de dudar de nosotros mismos que indica un grado elevado de civilización.

«¿Quién es ese nosotros?», se pregunta Patrick Boucheron. «Si está un poco dolorido actualmente [...] por la deplorable regresión identitaria que embadurna nuestra contemporaneidad, es porque lo alejamos así de lo que constituye el más apreciable legado de su historia: algo parecido a la dolencia de Europa. O sea, el sentimiento vivo de una inquietud de estar en el mundo, que es lo que constituye el resorte poderoso de su grandeza y de su insatisfacción.»

O sea que, según el profesor, lo propio de Occidente es haber sabido siempre conjugar su esplendor con una forma de inquietud y convertir su insatisfacción en motor, una fuerza de proyecto humanista. Deplora que nuestra inquietud nos lleve hoy a la tentación del cierre, a la «deplorable regresión identitaria».

Es cierto que vivimos una derrota. El sol se pone sin duda sobre lo que fuimos. Ya no somos esa tierra donde daba gusto vivir juntos, ese país capaz de integrar las diferencias. Nuestra voz, en otro tiempo escuchada en el mundo entero, ya no se lleva. Salvo en terrenos restringidos, ya no somos modelo para otros pueblos. Pero esta derrota puede llevarnos a todos nosotros, occidentales, a destapar nuestra grandeza en la «luz del sol poniente».

Aristóteles ya nos lo había advertido: no es fácil de captar el *kairós*. En la mitología griega, *Kairós* es un dios calvo, ataviado con una minúscula cola de caballo. La mano que intenta cogerla resbala sobre ese cráneo liso... y hay que conseguir atrapar esos pocos cabellos. Para ello hace falta buen ojo y mucho temple; tiene que gustar la dificultad. Tal vez sea eso lo que nos falta hoy. Aferrarse a un pasado ficticio para defender una identidad establecida y encerrada en sí misma, estimular los miedos para negar los cambios del tiempo presente es ceder a la facilidad. La Historia lo confirma: es más cómodo, y más peligroso también, chapotear en los recelos que avivar el arrojo.

Comprender que pueda darse al mismo tiempo fin y principio, derrota y promesa, tristeza y alegría, no es cosa fácil. Lo propio de una auténtica política es, para Hannah Arendt, «inaugurar un tiempo nuevo». De otro modo, se confunde con una simple gestión de los asuntos corrientes. Según la autora de *La crisis de la cultura*, la virtud política por antonomasia es la «virtud del comienzo». Afrontemos pues nuestra crisis colectiva atreviéndonos a preguntar: ¿qué es lo que empieza? Más exactamente: ¿qué hay

de interesante en lo que empieza? Ceder a la crispación reaccionaria es rehuir esta hermosa pregunta, propiamente política, obsesionados por otra pregunta: ¿qué se ha perdido? Esta última es tal vez legítima originariamente, pero deja de serlo cuando se convierte en la única pregunta. Dejar que borre todas las demás es subestimar al mismo tiempo la virtud de la crisis y la belleza de la política.

## EL FRACASO PARA AFIRMAR EL CARÁCTER

—una lectura dialéctica—

La dificultad atrae al hombre de carácter porque, abrazándola, se realiza a sí mismo.

CHARLES DE GAULLE

Monique Serf abandonó París en 1950 para intentar forjar en Bruselas su sueño de «pianista cantante». Sin recursos ni nadie conocido allí, pasó lo suyo hasta encontrar cabarets que aceptaran darle una oportunidad. Cuando al fin lo consiguió, intentó interpretar canciones de Édith Piaf o de Juliette Gréco, pero tuvo que parar: los silbidos del público hacían demasiado ruido. Había algo en su manera de estar encima del escenario que no funcionaba: una especie de austeridad, una rigidez que no casaba bien con los tiempos. A finales de 1951 volvió a París para pasar una nueva serie de audiciones. Tras un intento en el famoso cabaret La Fontaine des Quatre-Saisons, donde actuaban Boris Vian o Marcel Mouloudji, le propusieron por fin un empleo. En la cocina. Por un año. De lavaplatos. Lo aceptó. Todavía no se llamaba Barbara.

Los fracasos no la desviaron de su vocación. Bien al contrario, el contacto con ellos le hizo calcular sus fuerzas y afirmar su temperamento. En el fondo, nuestros fracasos son otros tantos test para medir nuestras ganas. Podemos aprovecharlos para preguntarnos por nuestras aspiraciones, comprender por ejemplo que hemos fracasado porque no nos interesaba demasiado aquello que estábamos persiguiendo. O por el contrario, como en el caso de la cantante Barbara, sentir en el corazón mismo del fracaso la fuerza persistente de nuestro deseo, evaluar en qué medida tal aspiración es realmente el asunto central de nuestra vida. Barbara encontrará el éxito diez años después de haber aceptado el puesto de lavaplatos. Compondrá e interpretará algunos de los títulos más conmovedores del repertorio francés: *Ma plus belle histoire d'amour... c'est vous* [Tú eres mi historia de amor más hermosa], *L'Aigle noir* [El águila negra], la sublime *Dis, quand reviendras-tu?* [Dime, ¿cuándo vas a volver?] o también la desgarradora *Nantes*. Escuchándola cantar, viéndola en escena, prestando atención al sentido de sus palabras, se adivina que su fuerza de carácter se forjó en la adversidad. Cuando canta aquello

*Si tu ne comprends pas qu'il te faut revenir  
Je ferai de nous deux mes plus beaux souvenirs  
Je reprendrai la route, le monde m'émerveille  
J'irai me réchauffer à un autre soleil  
Je ne suis pas de celles qui meurent de chagrin  
Je n'ai pas la vertu des femmes de marins.<sup>1</sup>*

no puede uno por menos que sentir una fuerza de vida que se ha ido afirmando a lo largo de un arduo camino.

En *Nantes*, Barbara cuenta su llegada a esa ciudad donde su padre, al que perdió de vista y que había abusado de ella siendo niña, se está muriendo: *ce vagabond, ce disparu, voilà qu'il m'était revenu...*<sup>2</sup> Pero no llega a tiempo: *je n'ai pas posé de questions à ces étranges compagnons, j'ai rien dit mais à leurs regards, j'ai compris qu'il était trop tard.*<sup>3</sup> Empezó a componer esta canción de una belleza que corta el aliento, de dignidad infinita, al día siguiente del entierro de su padre. Ahí evoca a ese hombre que, como narra en *L'Aigle noir* [El águila negra], le ha robado la infancia, pero que quería a pesar de todo *avant de mourir, se réchauffer à son sourire*<sup>4</sup> y morirá *sans un adieu, sans un je t'aime.*<sup>5</sup> Alguien cuya infancia ha sido un río largo y tranquilo no puede componer semejante canción. A tenor de tales pruebas surge tal canción. Y *Nantes* será uno de sus mayores éxitos.

Pasar por la experiencia del fracaso es poner a prueba el deseo y darse cuenta de que es a veces más fuerte que la adversidad. El recorrido del general de Gaulle desde el comienzo de la primera guerra mundial hasta el final de la segunda está jalonado de más fracasos todavía que el de Barbara. El «gran Charles» atravesó el período de entreguerras con el sentimiento del desastre amarrado a su cuerpo. La guerra de 1914-1918 le había «arrasado el alma», como escribe en sus *Memorias*, pero su sentimiento de fracaso proviene sobre todo de su largo cautiverio, que desde marzo de 1916 hasta el final de la guerra le privó de combates en el momento en que su patria estaba amenazada. «Tengo la impresión de que a lo largo de toda mi vida —vaya esta a ser corta o prolongada— ese pesar no me abandonará jamás», escribe a su madre el 1 de noviembre de 1918. Intentó evadirse sin éxito en cinco ocasiones. Después de la guerra se alistó en Polonia, en el ejército del Rin o en Oriente Próximo, pero lo hacía porque algo había que hacer, siempre con la impresión de llevar una vida por debajo de sus expectativas. Cuando en 1934 publica *Vers l'armée de métier*<sup>6</sup> no es más que un oscuro teniente coronel. Espera que esta publicación le aporte por lo menos reconocimiento. Quiere servir a Francia como escritor y como estratega, ya que no le es dado servirla como hombre de acción. Pero el libro solo encuentra un débil eco. Incluso su llamada del 18 de junio de 1940, lanzada en la BBC de Londres cuando la Francia de Pétain ha capitulado y se apresta a firmar el armisticio, pasará desapercibida en un primer momento. La Historia es la que, retrospectivamente, se encargará de convertirla en la partida de nacimiento de la Resistencia. El 14 de julio de 1940, cuando el

autoproclamado jefe de la Resistencia al enemigo pasa revista por primera vez, en suelo inglés, a los que se llamarán a partir de entonces «franceses libres», son algo menos de trescientos. Nadie conoce en la Francia derrotada, ocupada y aturdida a ese general que un consejo de guerra condenará a muerte por contumacia. Su llamamiento, en el mejor de los casos, no da la impresión de tener un gran futuro. En el peor, parece sospechoso. Charles de Gaulle esperaba adhesiones masivas, pero no ve llegar a ningún jefe militar, a ninguna figura política seria, apenas unos cuantos aventureros que sueñan con hacer hablar a la pólvora, unos pocos oficiales de la reserva y unos pescadores de la isla de Sein... Cuando los Aliados desembarcan en África del Norte el 8 de noviembre de 1942, instalan en el poder a Henri Giraud, no a Charles de Gaulle. Y cuando desembarcan en Normandía el 6 de junio de 1944, prestan especial atención a mantenerlo apartado. Van a hacer falta dos millones de parisinos en los Campos Elíseos el 26 de agosto, que acuden a recibirlo y a aclamarlo como a un héroe, para que los Aliados no tengan más remedio que reconocer el Gobierno Provisional de la República Francesa, que el general De Gaulle había formado a principios del mes de junio.

«La dificultad atrae el hombre de carácter —escribirá en sus *Memorias*— porque, abrazándola, se realiza a sí mismo.» Los fracasos han tenido la virtud de curtir ese carácter, prepararlo para sobrellevar otros reveses. Ellos confirmaron a Charles de Gaulle en su deseo de servir a Francia, alimentaron esa fuerza de resistencia a la adversidad que se convertiría en la clave de su éxito.

Si no hubiera aguantado esa suma de fracasos durante más de veinte años, entre 1914 y 1940, ¿habría sido capaz de soportar el débil eco con que se toparon, los días 18, 22 y 24 de junio, las llamadas que lanzó desde Londres?

Su recorrido recuerda al de otro presidente, pero americano esta vez. Comenzó por arruinarse a los 31 años. Fue después derrotado en las elecciones legislativas a los 32 años. Se arruinó de nuevo a los 34. Tuvo que vestir luto por la mujer que amaba, que murió de enfermedad, cuando solo contaba 35 años. Cayó en depresión a los 36. Lo derrotaron en las elecciones locales a los 38 años. Fue vencido en las del Congreso a los 43 años, y luego a los 46 y 48 años. Perdió después las elecciones al Senado a los 53 años y a los 58. A los 60 años, finalmente, Abraham Lincoln se convirtió en presidente de Estados Unidos. Le debemos la abolición de la esclavitud. Tuvo que desplegar una energía inmensa para salir victorioso de ese combate que llevó a la abolición. Las resistencias fueron numerosísimas. Puede uno preguntarse, como en el caso del general De Gaulle, si no fue la suma de todos esos fracasos la que lo preparó mejor de cara a ese último y victorioso combate por el cual entró en la Historia.

Es conocida la frase llena de ingenio de Sacha Guitry: «Estoy contra las mujeres, contra ellas bien apoyado» (*Je suis contre les femmes, tout contre*).

Parafraseando a Sacha Guitry, podríamos decir que un carácter se afirma apoyado contra los fracasos, bien apoyado. La vida se despliega pegada a la dificultad, bien pegada contra ella. Nos queda por entender con un poco más de precisión mediante qué mecanismo.

La filosofía vitalista de Bergson aporta un poco de luz. Nos enseña que la vida es como una energía —«energía espiritual» más exactamente— que corre a través de lo que está vivo, vegetal, animal y humano, haciéndose más compleja a medida que progresa. Esa vida se encuentra con obstáculos y debe hallar en ella misma recursos de creatividad para seguir creciendo, ya que la creatividad es, según Bergson, la verdad profunda de todo lo que vive. La hiedra sigue trepando por la pared por más obstáculos que se le pongan por delante. Por analogía, podemos interpretar la fuerza de vida de la que han dado muestras Barbara, Charles de Gaulle o Abraham Lincoln como la expresión de un impulso vital que es más fuerte que todo, que atraviesa las vidas vegetales y animales para condensarse de manera excepcional en la creatividad de los grandes hombres. Es tentadora esta lectura vitalista: si la vida es este empuje, este impulso, entonces, efectivamente, podemos percibirla tanto mejor cuanto más se la contraría.

Sin embargo, esa lectura no da cuenta de un fenómeno más particular y común a los tres destinos antes citados. Nos suele parecer que Barbara, Charles de Gaulle o Abraham Lincoln *necesitaron* de sus fracasos para tomarle la medida a su fuerza vital. No es simplemente que su impulso vital haya sido más fuerte que la adversidad, es que se ha alimentado de ella.

La filosofía dialéctica de Hegel puede ayudarnos a comprender. En toda su obra, Hegel nos enseña fuerzas en acción que necesitan de lo que se opone a ellas, de lo que las «niega» (lo que Hegel llama «negación») para aparecer ante ellas mismas como fuerzas. Dicho de otro modo, un espíritu necesita a su contrario para saber quién es. La dialéctica designa así la inseparabilidad de los contrarios y la superación final de su oposición. Según Hegel, se observa tal proceso en todos los niveles de la existencia. Hasta que no cotejo mi convicción con una convicción contraria no soy plenamente consciente de ella: es necesario que una convicción diferente venga a negar la mía a fin de que yo encuentre todos los argumentos para defenderla. De hecho, es ese el principio de un buen trabajo escolar de filosofía: hace falta que una antítesis se oponga a una tesis para que esta última pueda por fin mostrar toda su potencia. Del mismo modo, es frente al Mal donde el Bien cobra todo su sentido: es necesario que el Mal exista y venga a amenazar al Bien para que el Bien se erija como tal y se manifieste en toda su belleza. Hegel llega incluso a interpretar la creación del mundo por Dios según una visión dialéctica. Dios es Espíritu puro. Necesita pues aquello que es más diferente de Él para tomar conciencia de sí mismo como Espíritu. Llega hasta a crear ese «otro» que es el mundo, la naturaleza, para ponerse frente a él y presentarse al fin como Espíritu. El Dios de Hegel es un Dios inquieto que quiere saber quién es: Él también tendrá que pasar por la prueba de la negatividad.

A la luz de esta dialéctica hegeliana entendemos mejor cómo la fuerza de vida de una Barbara o de un Charles de Gaulle pudo necesitar de un «negativo», del fracaso o de la adversidad, para mostrarse tal y como era. La fuerza de vida se hace entonces inseparable de la adversidad y su oposición se encuentra superada, «dialectizada», en el movimiento mismo de la vida. El fracaso es lo contrario del éxito, pero es un contrario que el éxito necesita. Si Hegel tiene razón, si la dialéctica designa en efecto la verdad de todo proceso, entonces esta oposición dinámica puede convertirse en el motor mismo de nuestro progreso.

«He fallado 9.000 tiros a canasta a lo largo de mi carrera. He perdido casi 300 partidos; 26 veces confiaron en mí para introducir la canasta de la victoria y fallé. He fracasado una y otra vez en mi vida. Esa es la razón por la que he tenido éxito», confiesa el jugador de básquet Michael Jordan con acentos hegelianos. Acumula el mayor número de títulos de la NBA de toda la historia de Estados Unidos, pero cuando rememora su trayectoria, la encuentra jalonada de tantos fracasos como éxitos. Sabe que llegó a ser Michael Jordan cuando falló esas canastas de la victoria, que un carácter se consolida en la adversidad. Sin fuerza de negación no puede haber fuerza de afirmación.

## EL FRACASO COMO LECCIÓN DE HUMILDAD

—¿una lectura cristiana?—

El hecho de que me despidieran de Apple fue la mejor cosa que pudo pasarme en la vida.

STEVE JOBS

La palabra humildad viene del latín *humilitas*, derivada de *humus*, que significa «tierra». Fracasar es a menudo «volver a bajar a la tierra», dejar de tomarse uno por Dios o por un ser superior, curarse de la fantasía infantil de omnipotencia que nos lleva a menudo a estrellarnos contra la pared. Es retomar contacto, aprender de nuevo a mirarse como uno es, con realismo, lo cual puede ser una sólida baza en la construcción de una existencia bien conseguida.

Los entrenadores saben muy bien que no hay nada peor para un campeón que el pecado de orgullo, la sensación de ser intocable, de no poder perder. Es una evidencia en el deporte de alto nivel: nada como una buena derrota para recordarle al atleta que ha de estar alerta, para insuflarle nuevamente esa chispa de duda sin la cual el talento no puede dar todo su potencial. Con frecuencia es necesario que el deportista deje de sentirse superior para que acabe siéndolo de verdad. Mirará entonces a cada adversario respetándolo, no subestimaré a ninguno, nunca dejará de preguntarse cómo hacer para ganar. Y gracias a esta actitud logrará una tras otra las victorias.

La lección de humildad que nos ofrece el fracaso es la ocasión de medir nuestros límites, mientras que el delirio narcisista o la ilusión de omnipotencia nos alejan de esa toma de conciencia.

Todos los artistas o los escritores han tenido esa experiencia. Cuando fracasan al escribir esa obra cumbre con la que están soñando, sienten que no son demiurgos, que su arte se les resiste, que no lo pueden todo. Esta vuelta a la humildad, acompañada de un sentimiento de fracaso a veces doloroso, es muchas veces el punto de partida de una nueva aventura creativa, tal vez más modesta al principio, más gradual en todo caso,

pero que podrá desembocar en una obra de calidad. Fracasando en revolucionar su arte, se centran mejor en lo que saben hacer y ese es a veces un buen método para encontrar la inspiración. Haciéndonos más humildes, el fracaso nos conduce por un camino más seguro. A veces es necesario encontrarse en el suelo para reemprender la conquista del cielo.

Antes de verse obligado a abandonar Apple, Steve Jobs se había convertido en un ser arrogante, ebrio del éxito fulgurante de la sociedad informática que había creado en el garaje de la casa de sus padres. A partir de 1980, la facturación de la marca de la manzana, creada en 1976, alcanza los mil millones de dólares, y su salida a Bolsa reporta 240 millones de dólares a Steve Jobs, que por entonces cuenta 25 años. Aquello le hace perder el control de la sociedad, al tiempo que el contacto con la realidad. Ya no escucha a nadie, no duda jamás de sí mismo, no entiende en absoluto lo que significa el desastroso lanzamiento del primer Macintosh, se niega a tener en cuenta la más mínima objeción por parte de sus colaboradores, no duda en hacer un uso humillante de la gestión de la empresa. Consecuencia: primero es apartado de las decisiones y después forzado a dimitir en 1985 por el nuevo presidente nombrado por la junta de accionistas. Su desengaño es inmenso: acaba de ser despedido de su propia empresa. Sin embargo, ese fracaso le ofrece la lección de humildad que tanta falta le hacía. Fue entonces cuando volvió a encontrar el camino de la realidad, y con él, el sentido de los trances que nos hacen creativos. «Al principio no lo vi así, pero ahora pienso que el hecho de haber sido despedido de Apple fue lo mejor que podía pasarme», declaró Steve Jobs durante una conmovedora conferencia en la Universidad de Stanford en 2005. «Aquello me liberó y me permitió entrar en uno de los períodos más creativos de mi vida... Fue un medicamento horrible, pero creo que el paciente lo necesitaba.» Aquel jefe visionario ya lo dijo: su fracaso lo había *liberado* de la arrogancia y del orgullo, y de paso le había vuelto creativo otra vez.

A menudo nos imaginamos a los creadores como seres omnipotentes, como ogros que no conocen límites, pero esta idea da una visión deformada de la creatividad. La creatividad mantiene una relación mucho más estrecha con la humildad que con el orgullo, con los límites más que con el sentimiento de omnipotencia. Los grandes creadores saben que la realidad existe. De hecho se enfrentan a ella; la organizan y reorganizan. Saben que todo no es posible.

Steve Jobs, despertado por su fracaso, se volvió a centrar en lo que sabía hacer. Fundó Next, una sociedad de talla humana que fabricaba *software* y ordenadores de alta gama. El resultado de esta nueva aventura fue moderado, irrisorio en comparación con el éxito de Apple. Pero le dio a Steve Jobs nuevamente ocasión de desarrollar su talento propio, derivado de esa juventud que había pasado arreglando con su padre adoptivo componentes electrónicos: ese arte de concebir nuevos programas informáticos capaces

de seducir al gran público. Le compró a George Lucas, creador de *Star Wars*, el estudio Pixar, que produciría más tarde con Disney dibujos animados como *Toy Story* o *el Mundo de Nemo*.

Durante ese tiempo, Apple vivió una sucesión de decepciones, debidas sobre todo al éxito de los PC con *software* Microsoft. Al borde del abismo por la escasez de *software* innovador, Apple tuvo que comprar Next y, doce años después de haberlo despedido, readmitir a Steve Jobs como presidente.

O sea que, gracias a la humildad reencontrada de aquel gran empresario, se produjo la vuelta triunfal a la sociedad que él mismo había creado. Aquella humildad le llevó a centrarse de nuevo en sus competencias y a desarrollar esa sociedad de programas informáticos eficientes que Apple iba a necesitar. De nuevo a la cabeza de Apple, Steve Jobs retomó, mejorándolas todavía más, las recetas que tan bien habían funcionado al principio: diseño refinado, facilidad de uso, tecnología puntera. Se acordó asimismo de una evidencia que su delirio narcisista le había hecho perder de vista: una empresa no es el juguete de un demiurgo, sino una aventura colectiva. Con sus equipos humanos recompuestos, lanzó el iMac, que conoció un éxito inmenso y puso de golpe fuera de combate los antiguos PC por estar considerados pasados de moda. Luego tuvo lugar una amplia campaña publicitaria, *Think different*, que como por casualidad ponía en escena a figuras históricas de la humildad, tales como Albert Einstein o el Mahatma Gandhi. Vinieron luego los iBook, los iPod, los iPhone, los iPad..., y en cada ocasión acompañados de un éxito deslumbrante. Steve Jobs no volvería a cometer el error de pensar que se puede tener razón solo. Entendió que, en términos de mercado, tener razón demasiado pronto equivale a equivocarse.

Casi siempre los sabios son personas muy humildes. Y no es casual: fracasan constantemente porque se pasan la vida corrigiendo falsas intuiciones y no dejan nunca pasar de largo la ocasión de curarse de la arrogancia o del fantasma de la omnipotencia. Como nos dice Bachelard, progresan tanto en el saber precisamente porque saben aceptar con humildad el beneplácito de la realidad. Experimentan esa mixtura asombrosa de valentía y humildad que debería, según el poeta y filósofo francés, constituir el eje de un humanismo moderno. No somos Arquímedes ni Newton, pero podemos inspirarnos en ellos. El fracaso nos hace humildes y esa humildad es con frecuencia el comienzo del éxito.

«No os inquietéis por vuestros apuros en matemáticas —recomendaba Albert Einstein—, que los míos son mucho peores.» Más allá del humor, el físico nos viene a señalar cómo la humildad es un motor para el saber. Aquel que mide con delicadeza los límites del saber es también el que está haciéndolos retroceder.

El yudo nos propone una hermosa metáfora de la manera en que el fracaso le vuelve a uno humilde y, por ende, alimenta la posibilidad del éxito futuro. En el cuerpo a cuerpo, cada contrincante puede tirar al otro al suelo en todo momento. Por eso, los

jóvenes yudocas primero aprenden a caer. Es decir, a caer bien: sin crispase, rodando con flexibilidad y fluidez, acompañando la caída de una especie de asentimiento. Esta bonita manera de irse al suelo simboliza a la perfección la humildad: el adversario le ha puesto una zancadilla que funciona y que lo echa por tierra, a esa «tierra» que es el tatami. Y el yudoca lo acepta. Mejor aún: lo utiliza. Porque cada vez que cae aprende un poco más sobre el adversario. Caer es descubrir la eficacia de una de sus llaves. Como ha funcionado esta vez, el yudoca sabe que tendrá ahora que pararla. Cuando el yudoca se levanta está provisto de un conocimiento nuevo. La humildad es inseparable de cualquier aprendizaje.

El fracaso nos hace más humildes, la humildad nos vuelve sabios y esa sabiduría puede hacernos ganar.

Así que importa bien poco el número de veces que caigamos: cuando nos levantamos de nuevo, nos levantamos más sabios.

Es difícil escribir sobre esto sin hacer mención del camino del calvario de Jesús. Cuanto más cae y sufre, más se aproxima a Dios. Ese viacrucis es el acto fundacional del cristianismo. La humildad llega aquí a la humillación y conduce a la redención. Jesús cae lo más abajo que se puede caer y por eso sube a los cielos. La prueba es tan dura que llega hasta a dudar de su Padre: «Padre mío, Padre mío, ¿por qué me has abandonado?»... Pero esa duda es también una lección de humildad, como si fuera necesario que se alejara de su propia divinidad para estar con los hombres, cargar con nuestra condición humana hasta el final. Bajo la forma de pregunta dirigida a Dios, estas últimas palabras serían entonces el postrer acto de amor de Jesús hacia los suyos. Esta prueba le permite asimismo elevarse aún más hasta tocar la verdad pura de la fe: solo hay fe en la duda, pegada a la duda. Creer es dudar, es soportar la duda hasta el fondo del alma.

«Bienaventurados los pobres de espíritu porque de ellos es el reino de los cielos», leemos en el Evangelio según san Mateo. Ese versículo se interpreta a menudo, con ironía, como una apología de los pobres de espíritu, como una invitación a no discutir las enseñanzas de la Biblia, a creer sin pensar. Pero hay otra lectura más profunda. Los «pobres de espíritu» pueden ser inteligentes, pero sencillamente reconocen los límites de esa inteligencia en relación con la verdad revelada de la Biblia. No estamos lejos de la posición de Albert Einstein cuando declaraba al final de su vida: «El mayor misterio es que podamos entender algo».

San Pablo conoció también su propio camino del calvario y fue un ejemplo de humildad. Mientras recorría el mundo para llevar la «buena nueva» del Evangelio, fue golpeado, humillado, metido en prisión, y sin embargo escribió: «Estoy lleno de consuelo, rebose de consuelo en todas nuestras tribulaciones». Necesita, como Jesucristo, tocar fondo para tocar lo esencial, despojarse de lo superfluo para reconocer lo que realmente cuenta. Incluso si no creemos en Dios, podemos creer en esta virtud de la humildad y ver

en ella una de las enseñanzas más grandes del cristianismo, esa religión cuyo Dios se encarnó en un niño, un ser indefenso, infinitamente frágil, acostado en un pesebre, instalado en el fondo de un establo. Una invitación ejemplar a la humildad.

EL FRACASO COMO EXPERIENCIA  
DE LA REALIDAD  
—una lectura estoica—

Lo que sí depende de ti es aceptar o no lo que no depende de ti.

ÉPICTETO

«Dios mío, dame fuerzas para aceptar lo que no puedo cambiar, la voluntad de cambiar lo que puedo cambiar, y la sabiduría de saber distinguir lo uno de lo otro»: con esta «oración», Marco Aurelio resume la sabiduría estoica. A semejanza de algunos fragmentos de los libros sagrados, estas palabras son de esas que tienen el poder de cambiar existencias. Marco Aurelio estuvo al frente del Imperio romano del año 161 al año 180: la sabiduría estoica es realmente una sabiduría de acción. ¿Qué es lo nos dice exactamente? Que es vano intentar cambiar «lo que no depende de nosotros», que vano es querer modificar las fuerzas del cosmos en el que estamos inmersos. Más vale usar nuestras fuerzas para actuar sobre «lo que sí depende de nosotros». Cuanto menos intentemos luchar contra lo que no está a nuestro alcance, más podremos cambiar lo que sí lo está. Si nos agotamos queriendo cambiar lo que no se puede, no seremos capaces de intervenir allá donde sí se puede.

Pero si bien esta sabiduría parece de sentido común, a menudo somos incapaces de ponerla en práctica. Y es que somos demasiado «modernos». Alejados de esta sabiduría de los antiguos por siglos de progreso de las ciencias y de las técnicas, acunados desde la infancia por los «querer es poder», tenemos tendencia a creer que nuestra voluntad lo puede todo. Impacientes por vérnoslas con lo que buscamos, conjeturamos con frecuencia que todo depende de nosotros: nos hacemos una idea falsa de la realidad. La vemos como plastilina que podemos modelar a voluntad. Y desde luego no serán nuestros logros los que nos convencerán de lo contrario. Cuando conquistamos lo que nos proponemos, no estamos en la mejor de las disposiciones para oír esa verdad que nos recuerda Marco Aurelio, y también Séneca o Epicteto, a saber, que la realidad a veces se resiste.

El fracaso nos ofrece la posibilidad de rendirnos por fin a la evidencia: existe por encima de nosotros algo que se llama realidad. Difícil negarla cuando resultamos vencidos, cuando hemos dado lo mejor que teníamos pero, a pesar de todo, fracasamos. Y en esa realidad están efectivamente las cosas que dependen de mí y las que no; no siendo así, no habría fracasado. La sabiduría estoica empieza con esta toma de conciencia, con esta distinción tan simple pero tan difícil de integrar cuando no fracasamos.

Ahora bien, esta distinción suele estar en el origen del éxito. El propio Marco Aurelio no deja de recordar en sus *Meditaciones* que hay que partir siempre de esta línea divisoria: antes de actuar, debemos empezar por identificar lo que no depende de uno y no intentar cambiarlo. Es necesaria la voluntad de cambiar lo que sí podemos cambiar. Hace falta la fuerza de no cambiar aquello que no podemos cambiar. Ganaríamos un tiempo y una energía considerables si fuéramos capaces de convertirnos en hombres y mujeres de acción estoicos.

Me he encontrado a menudo con dirigentes que me han confesado que cambiaron radicalmente su forma de trabajar el día en que hicieron suyo el axioma básico de la sabiduría de Marco Aurelio. En vez de agitarse de acá para allá sin tener en cuenta las fuerzas existentes, aprendieron a aceptar enseguida lo que no dependía de ellos, a fin de concentrarse mejor en el resto, aprendieron a estar más en la estrategia y menos en el voluntarismo, más en el manejo de las fuerzas y menos en la relación de fuerzas. Muchos de ellos me confesaron que este método era de una eficacia pasmosa en las negociaciones comerciales. Cuando me lo contaban, les preguntaba por su historial de actuación, por lo que les había permitido desarrollar esa sabiduría de acción estoica. En la mayoría de los casos era a consecuencia de un fracaso.

Lo opuesto a la sabiduría es seguramente la negación de la realidad. Atascarse en la negación del fracaso es la manera más segura de no sacar ningún provecho de él. Mi experiencia como profesor de instituto lo confirma día tras día: el alumno que niega su fracaso argumentando que el profesor pone la nota «sin ton ni son», o guardando el examen arrugado en el fondo de la mochila para no volver a pensar en él, no hará nada para averiguar lo que no le ha funcionado. En vez de ver el fracaso como un mal momento y olvidarlo lo más deprisa posible, hay que aprender a considerarlo como la posibilidad de hacer un alto en el camino de una vida demasiado apresurada. La negación del fracaso tiene que ver en ese caso con una negativa a coger ese toro por los cuernos. La sabiduría estoica nos propone, por el contrario, una profunda aceptación de ese fracaso, que procura siempre información sobre algo relacionado con la realidad.

El cosmos era, según Marco Aurelio, un mundo cerrado, un extenso «nudo cósmico» atravesado por diversas fuerzas. Gobernar, para él, era intentar iniciar políticas traídas por esas fuerzas cósmicas, proyectos humanos que se inscriben en el movimiento del destino del mundo. Para poder actuar sobre lo que «depende de nosotros» había

pues que jugar con esas fuerzas que «no dependen de nosotros». Bajo este prisma, una política fracasa en la medida en que choca frontalmente con las fuerzas del cosmos, con el sentido del mundo. El fracaso ofrece entonces una indicación preciosa sobre la realidad de esas fuerzas, indicación que puede resultar decisiva para los éxitos futuros. Ser estoico es ser capaz, incluso en pleno apogeo del fracaso, de esa sabiduría: interrogarse sobre lo que nos dice el fracaso acerca de la realidad, concebirlo como un encuentro privilegiado con el mundo real, que este reenvía a las fuerzas del cosmos, a las leyes de la naturaleza o a las reglas del mercado.

En la final de 2014 de la Copa Davis de tenis, Francia se enfrentaba a Suiza. Para ganar el torneo hay que ganar tres de los cinco partidos. Después de haber perdido su duelo contra Gaël Monfils, Roger Federer contestó a las preguntas tradicionales de un periodista. El resultado era en ese momento de empate a uno entre Francia y Suiza. *Fair play* ante todo, como siempre, Federer empezó por elogiar la extraordinaria calidad del juego de su adversario. Luego añadió una frasecita en la que nadie se fijó: «¡He perdido, pero ahora sé lo que quería saber». ¿De qué estaba hablando? ¿De su estado mental, de la naturaleza del terreno, de la rapidez de las pelotas, de las reacciones del público, de su estado físico tras su reciente lesión? Nadie lo sabe. Lo que está claro es que aprovechó su derrota para «saber lo que quería saber». Después ganó sus dos partidos, el *single* y el de dobles, acompañado por Stanislas Wawrinka, lo cual permitió a Suiza eliminar a Francia y hacerse con la Copa Davis. Escuchando aquella mañana la frasecita sibilina de Roger Federer, pensé que el número uno del mundo tenía un talante un tanto estoico.

Hablando Nelson Mandela de su historia a la vez trágica y ejemplar, decía lo mismo: «Yo nunca pierdo: o gano o aprendo».

Invitándonos cada día un poco más a hacernos estoicos, nuestros fracasos pueden también enseñarnos a no regodearnos demasiado en el sentimiento de injusticia. Siendo emperador, Marco Aurelio tuvo que sortear no pocos obstáculos y sinsabores. Pero para él, el fracaso no es ni justo ni injusto. La sabiduría estoica predica la indiferencia ante esos sentimientos demasiado humanos. Las fuerzas del cosmos no son ni justas ni injustas: simplemente son, sin más. Habrá que hacerse con ellas, jugar con ellas incluso. Intentar incorporar su acción al vaivén de sus fuerzas. El destino no es justo ni injusto, porque es más que humano. Lo justo y lo injusto no son más que interpretaciones humanas. Quejarse de la realidad es rehuirla, refugiarse en un juicio subjetivo que nada aporta.

Incluso si uno no cree en las fuerzas del cosmos o en el destino, se puede quedar con esta idea de los estoicos de que el sentimiento de injusticia no aporta nada. Peor aún: puede obstaculizar nuestra acción o nuestra reacción. Tenemos esa libertad de no añadir a la realidad, a la dificultad o al fracaso, ese inútil sentimiento de injusticia. La vida es solo la vida, y eso es bastante: no necesita ser justa para que valga la pena vivirla.

Los terapeutas, psicólogos o psicoanalistas confirman de hecho que los pacientes empiezan a mejorar cuando dejan de considerarse víctimas de una injusticia, el día en que empiezan a aceptar sus vidas tal como son, a decir «es lo que hay». Pero un «es lo que hay» rico en autoridad y valentía. No un «es lo que hay» agrio y lleno de resentimiento, sino un «es lo que hay» que estalla, atravesado por una fuerza de vida. Tampoco un «es lo que hay, ¡qué mala suerte tengo!», sino «es lo que hay, tengo que hacerme con ello y construir algo encima». Es lo que hay, la realidad está hecha así. Va a ser esta una de las mayores virtudes del fracaso (propiamente estoica): dotarnos de esta fuerza de afirmación de lo que hay y que no depende de nosotros, o ya no depende de nosotros.

Ray Charles perdió la vista a los siete años y a su madre a los quince. Antes había presenciado la muerte por ahogamiento de su hermano pequeño. «Tenía que elegir —contaba—: o me instalaba en la esquina de la calle con mi bastón blanco y mi cuenco o intentaba por todos los medios ser músico.» Afirmación esta puramente estoica que trae a la cabeza la frase de Epicteto: «Lo que de ti depende es aceptar o no aquello que no depende de ti». El simple hecho de afirmar «tenía que elegir» es ya revelador. Ray Charles no malgastó sus energías lamentándose de su suerte. Aceptó su ceguera, que no dependía de él, para dedicarse a ser el genio musical y cantante al que debemos *What'd I Say*, *Hit the Road Jack* o *Georgia on my mind*. Supo aceptar, como buen estoico que era, la diferencia entre lo que no dependía de él (la pérdida de su madre, de su hermano y de su vista) y lo que sí dependía (desarrollar su talento, compensar su ceguera con una memoria prodigiosa). Quizá incluso se dejó llevar por esa fuerza de aceptación para convertirse en Ray Charles. «Soy ciego, pero siempre se puede encontrar a alguien más desgraciado que uno, ¡habría podido ser también negro!», bromeaba un día con un periodista. Ray Charles fue capaz, ante la adversidad, de ese gran «es lo que hay» despojado de toda resignación, lleno de vida, de humor, de alegría de vivir. Nunca se dijo a sí mismo «es injusto». Dijo sí a la realidad, un sí que se parece al «gran sí a la vida» del Zaratustra de Nietzsche. La misma manera de sobrellevar lo que hay. El mismo gesto estoico: no deplorar aquello que no se puede cambiar, hacer todo para cambiar lo que puede cambiarse. De ese modo, la aceptación estoica para nada se parece a una resignación. Es una afirmación, una aprobación de lo que hay. Frente a un fracaso, como frente a una prueba, la cuestión no es tanto saber si es justa o injusta, cuanto si podemos o no sacar de ella una enseñanza. Si podemos apoyarnos en ella para construir otra cosa.

Si puedes ver destruida la obra de tu vida  
y sin decir palabra ponerte a reconstruirla,  
o perder de un solo golpe la ganancia de cien partidas  
sin un solo gesto y sin un suspiro...

Así empieza el famoso poema de Rudyard Kipling, «Si...», que termina con «Tú serás un hombre, hijo mío».

Son versos llenos también de sabiduría estoica: hay que saber perder para llegar a ser un hombre. Perder y ponerse a reconstruir. La protesta contra la realidad es vana. Peor aún: es contraproducente. Nos roba fuerzas muy necesarias para la reconstrucción. Nos desvía de lo real. «Ni risa ni llanto: comprensión», escribía ya Spinoza en su *Ética*, con marcados acentos estoicos.

Hay de eso en el poema de Kipling. «Y sin decir palabra ponerte a reconstruirla»: sin decir que es injusto. «Sin un solo gesto y sin un suspiro»: con la fuerza estoica de quien sabe que está en medio del cosmos, pequeñísimo, que no va a cambiar el orden de las cosas, pero que es de su incumbencia saber jugar con aquello que es más fuerte que él.

El fracaso, cuando llega, ya no depende de nosotros. Lo único que depende de nosotros es la manera de vivirlo. Podemos llorar por nuestro «injusto» destino. O ver el fracaso como una posibilidad de encuentro con lo real, una invitación a ser cada día un poco más estoicos. Ray Charles tenía razón: podemos elegir.

EL FRACASO COMO OCASIÓN  
DE REINVENTARSE  
—una lectura existencialista—

Cuando pulsas una nota, solo la siguiente te permitirá decir si era la justa o si desafinaba.

MILES DAVIS

«La existencia precede a la esencia»: esta afirmación de Sartre parece complicada, pero no lo es. Quiere decir simplemente que somos libres de existir, de inventarnos y de rectificarnos durante nuestra vida, a medida que nuestra historia va transcurriendo. Que es precisamente esa historia la que está primero, no una «esencia» que fuera por ejemplo lo que Dios ha querido que seamos, o lo que nuestro genoma o nuestra clase social determinase que fuéramos. Por esta afirmación, que está en el corazón de su filosofía existencialista, Jean-Paul Sartre pertenece a la categoría de los filósofos del devenir. Nietzsche también, cuando en *Así habló Zaratustra* retoma la exhortación de Píndaro: «conviértete en lo que eres». Para conseguirlo, para lograr afirmar la propia singularidad, hace falta a menudo el tiempo de una vida. Hacen falta la aventura y los contratiempos, atreverse a salir del confort de la costumbre.

Estos filósofos del devenir se oponen a los filósofos de la esencia, que ponen menos el acento en la historia del individuo que en la verdad inmutable, en eso que los cristianos llaman el «alma», Leibniz la «sustancia» o Descartes el «yo». Esa oposición se remonta de hecho a los primeros tiempos de la filosofía, a esos sabios de antes de Sócrates llamados «presocráticos»: Heráclito y Parménides. Por un lado, Heráclito, pensador del devenir, que usa la metáfora del río como símbolo del movimiento universal: «No se baña uno nunca dos veces en el mismo río». Por otro lado, Parménides, que define a Dios como «el Uno inmóvil y eterno». En nuestra tradición, Parménides le gana a Heráclito la partida. Los heraclitianos, como Nietzsche o Sartre, son minoría. Los filósofos mayores —Platón, Descartes, Leibniz...— son prácticamente todos parmenidianos: creen en la esencia más que en el devenir. Esto representa un problema a la hora de encarar la virtud del fracaso. Efectivamente, si nuestros fracasos pueden

ayudarnos a devenir, puede ser peligroso ver en ello una revelación de nuestra «esencia». Vivimos mal el fracaso porque creemos que nos proporciona una respuesta acerca de lo que somos. Ver el fracaso de otra manera equivale a pensar que nos hace una pregunta sobre lo que podríamos llegar a ser. Creer que el fracaso puede ayudarnos a remontar, a reorientarnos, a reinventarnos, es tomar partido por la filosofía del devenir; es elegir a Heráclito contra Parménides.

Ahora bien, nuestros fracasos pueden tener la virtud de ponernos en situación de disponibilidad, de favorecer un cambio de rumbo, una bifurcación existencial que será una bendición. El sentido de esos fracasos se ventila a veces en esa nueva orientación que le insufla a nuestra vida. Es otra de sus virtudes: no nos vuelven necesariamente más sabios, más humildes o más fuertes, sino simplemente disponibles para otra cosa.

Si Charles Darwin no hubiera fracasado una y otra vez como estudiante de medicina y de teología, nunca se habría embarcado en ese largo viaje tan decisivo para su vocación de sabio y para su comprensión de los mecanismos de la evolución.

El joven Charles Darwin empezó a estudiar medicina en Escocia porque su padre, médico de profesión, quería que siguiera sus pasos. Indignado por los métodos brutales de los cirujanos, aburrido con las clases teóricas, se pasó un tiempo observando a los pájaros por la ventana hasta que terminó abandonando la facultad. Se matriculó después en el Christ's College de Cambridge para recibir formación de teología a fin de convertirse en pastor anglicano. Pero era incapaz de interesarse por estos saberes y prefería antes montar a caballo o coleccionar coleópteros que escuchar sermones sobre Dios, así que una vez más interrumpió sus estudios. Dos fracasos sucesivos que nada le enseñaron acerca del cuerpo humano o de la verdad sobre Dios, pero que le pusieron en situación para una aventura que de otro modo nunca habría intentado. Darwin decidió embarcarse en un viaje de dos años. Las sirenas del *Beagle* resonaron en el puerto de Woolwich, en el Támesis. Ahí fue donde empezó todo. Su vocación nació durante ese viaje, observando las especies con las que el navío se cruzaba. Esto es lo que deberían saber los estudiantes paralizados por la idea de empeñarse en un camino. Todos ellos deberían leer el *Diario del viaje en el Beagle*, de Charles Darwin.

Antes de empezar a escribir el primer volumen de las aventuras de Harry Potter, Joanne Rowling, que todavía no se llamaba J. K. Rowling, había pasado por un doble fracaso, sentimental y profesional. Abandonada por su marido y despedida de su trabajo en Amnesty International, se encontró en Edimburgo sin un sueldo y con una hija muy pequeña a su cargo. Si no hubiera sido porque su hermana les dio cobijo en su casa, se habrían encontrado directamente en la calle. Marcada por un violento sentimiento de decepción existencial, más tarde contaría, tras el éxito fenomenal de las aventuras de Harry Potter, que halló nuevos cimientos al tocar fondo. En su vida anterior, el salario y la familia la habían obligado a poner en sordina su vocación de escritora. Muy de tanto

en tanto podía dedicarle como mucho un pequeño rato durante la hora de la comida, antes de volver a la reunión que fuera. Llegó el momento, entonces, de cambiar su idea sobre el fracaso y empezó a verlo como la ocasión de darle la vuelta a su vida. Sin embargo, la cosa no fue sencilla. Sin recursos para contratar a alguien que se ocupara de su niña, solo podía escribir a la hora de la siesta y por la noche. En los pubs de Edimburgo se acostumbraron a ver a esta madre joven de rasgos cansados, garabateando cuadernos y más cuadernos mientras vigilaba a su lado a su hija dormida en el cochecito. Los clientes habituales de The Elephant House, a donde iba a escribir regularmente, pensaban incluso que trabajaba allí porque en su casa no tenía calefacción. Poco antes de su divorcio había perdido a su madre, víctima de esclerosis múltiple. Tuvo claro cómo sería su personaje principal: un joven aprendiz de brujo que sufría también por la ausencia de unos padres desaparecidos. Una vez acabado el libro, presentó los primeros capítulos a un agente que se los devolvió de inmediato. Encontró a otro, al que seguirá la negativa de una docena de editores más. Cuando por fin lo publicó y se topó con el éxito que conocemos, entendió que lo que había considerado en principio como un amargo fracaso, la había arrastrado hacia un camino que le traería mejores resultados, pero del que su vida de antes, aparentemente más exitosa, la había desviado.

Si Serge Gainsbourg hubiera sido el pintor que ambicionaba ser, nunca habría llegado a componer todas aquellas melodías para Brigitte Bardot, Juliette Gréco, France Gall, Isabelle Adjani o Jane Birkin. A menudo se olvida la crisis que atravesó cuando, al destruir todos sus lienzos, varió el rumbo de su sueño de ser pintor para consagrarse a ese «arte menor» que era para él la canción. Pintor flanqueado por André Lhote o Fernand Léger, tocando o componiendo música por razones alimentarias, tuvo primero las más altas ambiciones antes de renunciar, comprendiendo que no iba a poder vivir de la pintura «antes de cincuenta años». Esa renuncia, muy mal llevada, fue lo que le permitió vivir de la música. Su fracaso como pintor no solo lo dejó libre para el mundo de la canción, sino que probablemente lo rescató. Comparado con la pintura, que ponía por encima de todo, «el arte menor» de la canción no era para él una verdadera apuesta. Joven pintor figurativo en tiempos del arte abstracto, se había impuesto a sí mismo unos objetivos extremos que ejercían una presión máxima: ser un genio o nada. Como compositor y cantante adoptó una actitud opuesta. Hizo la música del momento, cambió de estilo según la época y compuso para otros, buscando éxitos rápidos, sin deshacerse nunca del sentimiento de decepción existencial. Pero fue precisamente gracias a ese abandono como expresó todo su talento. Su caso es un poco distinto del de Charles Darwin o de J. K. Rowling: si bien el fracaso le dio pie para cambiar de camino, también le proporcionó una especie de indiferencia, realzada por una puntita de amargura, que daría una nota particular a sus composiciones y provocaría su éxito. Su fracaso como pintor participa así doblemente de sus éxitos como autorcompositor-intérprete.

En un librito culto —*Zen en el arte del tiro con arco*—, Eugen Herrigel explica que solo en el momento en que el tirador se halla perfectamente relajado da en el blanco; la menor crispación basta para hacerle fracasar. «El tiro no tiene la profundidad requerida hasta que sorprende al propio tirador —escribe, y precisa a continuación—: Lo que es para ti un obstáculo es tu voluntad demasiado inclinada hacia un objetivo.»

Serge Gainsbourg, al componer para France Gall *Poupée de cire, poupée de son* [Muñeca de cera, muñeca de sonido] en 1965 y ganar el festival de Eurovisión con esa canción rápida, se parece al tirador en cuestión: es excelente porque el compositor se distancia. Y se distancia porque se ha librado de la obsesión de ser el nuevo Van Gogh. Basta con escuchar *Vieille Canaille* [Viejo canalla] para darse cuenta de que Serge Gainsbourg no abordó la canción como había abordado la pintura. Solo con escuchar *La Javanaise* [La de Java] o *La Chanson de Prévert* [La canción de Prévert] se da uno cuenta de que el fracaso del pintor Gainsbourg, al contrario de lo que a veces se dice, no lo encerró en un destino de fracasado, sino que lo liberó.

Vividos en un principio como callejones sin salida, ciertos fracasos son *in fine* no tanto callejones como cruces de caminos. Descubrir esas sendas vitales hace pensar en la metáfora de la roca, que Sartre desarrolla en *El ser y la nada*: «Esa roca, que me opone una resistencia profunda si la quiero desplazar, será por el contrario de una ayuda inestimable si deseo escalarla para contemplar el paisaje». Porque existimos en el tiempo y podemos plantear nuevas finalidades a nuestra acción, tenemos el poder, escribe Sartre unas líneas después, de convertir el «obstáculo» de la roca en «auxiliar» para un nuevo proyecto. Subraya así la fuerza de nuestro espíritu, de nuestra intervención. El concepto central del existencialismo sartriano es el «proyecto». Existir no es gozar de una verdad fija y eterna: es proyectarse sin cesar hacia el porvenir. Al encontrarnos con la barrera del fracaso, podemos cambiar nuestra manera de proyectarnos y convertirla en señal indicadora.

En 2009, en San Francisco, tuvo lugar la primera de esas grandes conferencias sobre el fracaso, que desde entonces se hicieron imprescindibles en Silicon Valley. El principio de esas *failcon* (de *fail*, fracaso, y *con*, conferencia), cuyos videos se difunden masivamente por Internet, es el testimonio de empresarios o deportistas sobre lo que les deben a sus desaciertos. Allí cuentan cómo sus reveses los han despertado, sacudido, alimentado o transportado hasta llevarlos hacia la idea que originará su éxito, hacia un camino que en principio no habían ni sospechado. Estos conferenciantes que relatan su experiencia tienen a menudo la edad que tenían sus bisabuelos cuando apenas terminaban los estudios y no contaban con experiencia alguna. Basta con escuchar algunas de sus intervenciones para entender de qué manera las mutaciones de la economía digital, y con ellas el nuevo tipo de empresarios que imponen, comportan una valoración inédita del fracaso y de la capacidad de reinventarse en contacto con él.

Ciertos aspectos de estas *failcon* pueden resultar irritantes: manera de tomar la palabra, psicología en exceso positiva, *happy end* obligatorio. Los que van allí a aportar el testimonio de sus fracasos hablan siempre en pasado... Por lo demás, en las conferencias que tienen lugar actualmente en otros países, desde luego sin tanto éxito, descubrimos historias, trayectorias llenas de saltos, de bifurcaciones, de cruces de caminos. Hombres y mujeres que no se definen por lo que son sino por lo que han hecho, que no ponen por delante la calidad de su primera intención, sino su sentido de la adaptación o de la reinención. A veces se podría creer que todos ellos han leído a Sartre, que escribe en *El existencialismo es un humanismo*: «Un hombre no es más que la suma de sus actos».

Por esta idea, el existencialismo francés se oponía a la filosofía de la intención de Kant, para quien el valor de un ser se mide por la calidad de su intención. Escuchando a todos estos empresarios contar la forma en que sus contratiempos les abrieron los ojos, los llevaron a nuevos proyectos, se entiende mejor por qué el «psicoanálisis existencialista» inventado por Sartre, halló más eco en Estados Unidos que en Francia. En él proponía una extraña forma de psicoanálisis antifreudiano que reposa en la idea de que es inútil invitar al sujeto a confrontar el peso de su pasado, el determinismo inconsciente de su historia familiar. Es mejor trabajar con él sobre la multiplicidad de sus proyectos posibles, buscar el que pueda volver a darle colorido a su presente.

Son numerosos los empresarios que han utilizado el fracaso como ocasión de bifurcar. El dirigente francés Jean-Baptiste Rudelle dio una de esas *failcon* para contar la historia del éxito sonado de su sociedad Criteo. Todo empezó en la trastienda de un restaurante parisino especializado en ensaladas. Su idea inicial era crear un sistema de recomendación de películas y de artículos de blogs. Pero el fracaso de su empresa naciente le condujo a utilizar la tecnología prevista en una dirección completamente distinta: vender publicidad dirigida en Internet. Criteo pasó en pocos años de una trastienda en el distrito XIII de París a su introducción en el Nasdaq (National Association of Securities Dealers Automated Quotation) de Wall Street, donde hoy está valorada en 2.410 millones de dólares. El talento de su creador fue reconocer lo que no funcionaba y convertirlo en impulso para cambiar completamente de visión, proyectarse de otra manera hacia el futuro.

Del mismo modo, los fracasos como empleado a menudo abren la vía del empresariado. La candidatura del japonés Soichiro Honda fue rechazada en una entrevista de trabajo para un puesto de ingeniero en Toyota. Se inauguró entonces para él un largo período de paro, en cuyo transcurso concibió la idea de fabricar él mismo escúteres y comercializarlos: Honda había nacido.

Ser existencialista es pensar que de todos modos una vida no será suficiente para agotar todo lo que es posible. Solo falta verlo cuando pasa cerca.

La muerte es un escándalo en la medida en que la vida está pensada no como esencia o valor eterno, sino como «proyecto». Ser existencialista es tener miedo de que el éxito en una determinada vía nos encierre en ella y nos lleve hasta el término de nuestra vida sin saber quiénes somos. En contra de la visión habitual, es poner en valor el fracaso como apertura del abanico de posibilidades: fracasar más, finalmente, equivale a existir más.

El itinerario de Jean-Christophe Rufin ofrece una hermosa ilustración a esta tesis aparentemente paradójica. Habría podido dar una excelente *failcon* que habría dejado boquiabiertos a todos los que nos presentan su trayectoria como una sucesión lineal de éxitos.

Empezó como médico interno, fundó Médicos sin Fronteras y luego dirigió Acción contra el Hambre. Embajador de Francia en Senegal y después en Gambia, con sus libros llegó a un público muy amplio y ganó el premio Goncourt con *Rojo Brasil* en 2001. Fue admitido en la Academia Francesa, de la que fue su miembro más joven. Recientemente tuvo un éxito considerable con el relato de su viaje a Compostela, *El Camino inmortal*. De esta enumeración podría deducirse que convirtió en oro todo lo que cayó en sus manos. Pero la realidad es otra. Una y otra vez cambió de rumbo por causa de un fracaso o de una decepción. Consecuencia de que había entendido que ya no era posible en el sistema sanitario actual ser médico donde él quería serlo, se inclinó hacia el humanitarismo. Como fue uno de los primeros en captar determinados callejones sin salida de la acción humanitaria, se reorientó hacia la política. Como chocó con su incapacidad para evolucionar en un mundo hecho de imposiciones, de redes y de lenguaje estereotipado, pues se consagró a la escritura. Y cuando, ya escritor, acumuló todos los premios posibles —premio Interallié, premio Goncourt, Academia Francesa...—, aún sintió la necesidad de caminar hacia Compostela para aligerarse un poco, para no caer en la «hinchazón del ser», en ese «encierro en una ausencia» de que habla Sartre.

Cuando sus músicos tenían miedo de tocar mal, Miles Davis se llenaba a veces de ira contenida. Les recordaba con su voz grave que no existe mayor error que no querer cometer ninguno. El creador de *Birth of the cool* y de *Kind of blue*, que sin cesar reinventó su propia música, tenía esta fórmula genial: «Cuando pulsas una nota, solo la siguiente te permitirá saber si era la justa o si desafinaba». Fulgurante resumen de la sabiduría existencialista del fracaso: no existe desafinación en lo absoluto. El músico tiene la libertad de producir una hermosa disonancia. De hecho, a Sartre le encantaba el jazz. En *La náusea*, los pocos momentos en que Roquetin logra arrancarse de su malestar, son instantes de emoción musical. Nuestra existencia es como un fragmento de jazz. Creer que la disonancia existe en lo absoluto es hacer como si el tiempo no existiera. Es olvidar que navegamos por el río del devenir, no por el cielo de las ideas eternas.



EL FRACASO COMO ACTO FALLIDO  
O FELIZ ACCIDENTE  
—una lectura psicoanalítica—

En todo acto fallido hay un objetivo logrado.

JACQUES LACAN

**El fracaso como acto fallido**

¿A qué aspiraba en realidad Charles Darwin? ¿A ser médico como su padre o pionero y creador de un nuevo camino en la historia de la ciencia? ¿No le permitió su fracaso en medicina alcanzar su verdadero objetivo? Pero entonces, ¿no será que en el fondo «deseaba» fracasar?

Soichiro Honda resultó inesperadamente mediocre en su entrevista de trabajo para el puesto de ingeniero en Toyota. Sus respuestas fueron decepcionantes, indignas de él, pero le permitieron llevar a cabo su más profundo deseo inconsciente: fundar su propia empresa. Es tentador ver en ello, con la perspectiva de la distancia, un acto fallido en el sentido del psicoanálisis freudiano: un acto que es al mismo tiempo logro y fracaso. Fracaso desde el punto de vista de la intención consciente. Logro desde el punto de vista del deseo inconsciente. El acto fallido, dice en resumen Freud, es el inconsciente que ha conseguido expresarse. En el lapsus, que no deja de ser un acto fallido lingüístico, nos equivocamos al formular lo que queríamos expresar, al tiempo que nuestro inconsciente, por su parte, se manifiesta como quería. La lógica es la misma, y nos invita a sospechar la fuerza de deseos secretos detrás de nuestros actos y de nuestras palabras. Y detrás de los desaciertos, la eficacia de una estrategia inconsciente.

Para entender bien hasta qué punto nuestros fracasos pueden expresar deseos inconscientes, hay que revisar la manera en que Freud revolucionó la concepción del sujeto humano mostrando que su vida psíquica se muestra escindida en tres «lugares», que él llama «tópicos»: el «ego», el «ello» y el «superego». «El ego no manda en su propia casa», nos advierte. Efectivamente, la soberanía del «ego» consciente se halla

doblemente amenazada. Por «debajo» y por «encima». Por debajo: por la energía psíquica inconsciente del «ello», por esas pulsiones reprimidas desde la infancia, que intentan regresar. Por encima: por las conminaciones tiránicas del «superego», ideal social y moral del ego, que en buena parte es también inconsciente. El inconsciente es, pues, una energía activa, dinámica, que busca manifestarse y, si le hace falta, aprovecha el acto fallido para hacerlo. Esa energía puede ser tanto la del «ello» como la del «superego». A través de nuestros actos fallidos podemos expresar agresividad reprimida o bellas ambiciones que no nos confesamos. Un marido «equivoca» su gesto tierno y le da un cachete «sin querer» a su mujer. Si se trata de un acto fallido, aquí su «ello» ha logrado darse satisfacción: ese hombre tenía el deseo inconsciente de hacerle daño a su esposa. Pero si fracasa en una entrevista de trabajo porque aspira a mucho más que a ese puesto, entonces es más bien su «superego» el que se manifiesta. En ambos casos hay fracaso y éxito al mismo tiempo (simultaneidad, precisa el fundador del psicoanálisis, de un disgusto consciente y de un disfrute inconsciente).

Nos quejamos a menudo de esquemas de repetición. Seguimos haciendo cosas que nos disgustan y nos extrañamos de no conseguir cambiarlas. Y es que a pesar del disgusto consciente, obtenemos de ello un placer inconsciente. Un acto fallido supone esta lógica que resume el psicoanalista Jacques Lacan: «En todo acto fallido hay un objetivo logrado». Ese objetivo logrado es el del inconsciente, que pide ser interpretado, descifrado.

Michel Tournier suspendió varias veces la oposición para acceder a la cátedra de Filosofía. La repetición de dicho fracaso le hizo daño. Sin embargo, llegó a ser después uno de los más grandes novelistas franceses del siglo XX, autor de clásicos como *Viernes o la vida salvaje* o *El rey de los alisos*, con el que obtendría, en 1970, el premio Goncourt por unanimidad del jurado. Podríamos pensar simplemente que su fracaso en la filosofía universitaria le reorientó hacia su éxito como novelista, que nunca habría tenido tiempo ni ganas de escribir *El rey de los alisos* si hubiera ganado la cátedra de Filosofía y hubiese llegado a profesor universitario. Pero podemos igualmente emitir la hipótesis de que su verdadero deseo era llegar a ser un novelista popular, no un profesor de universidad, y que esos fracasos reiterados en sus oposiciones a la cátedra de Filosofía son otros tantos actos fallidos.

De hecho, para ayudarnos a sobreponernos a nuestros fracasos, los psicólogos proponen un ejercicio inspirado en esa idea de acto fallido: «no miréis vuestro fracaso como un accidente: miradlo como si fuera la manifestación de una intención oculta». El resultado es muchas veces sorprendente: la situación aparece bajo un prisma completamente nuevo. Naturalmente, podemos resistirnos a aceptar lo que se desvela, pero eso es lo propio del subconsciente: nos resistimos a ver el «ello». Cuando el fracaso es un acto fallido, nos está pidiendo que abramos los ojos. Y si se repite, es tal vez que nos empeñamos en mantenerlos cerrados.

El psicoanálisis nos dice, pues, que hay fracasos que son al mismo tiempo éxitos. Y nos dice también lo contrario: que hay éxitos que son de hecho fracasos cuando van acompañados de una infidelidad hacia nosotros mismos. Infidelidad por la que, por cierto, acabaremos pagando un precio tarde o temprano. Tal traición a uno mismo puede llevar a la depresión, que viene a ser una forma de fracaso que puede interpretarse como un acto fallido.

Pierre Rey fue director de varias publicaciones, *Marie Claire* era la más conocida, y autor de *best sellers* como *El griego* u *Hotel Ritz*. En el apogeo de la riqueza y del éxito, se hundió en una depresión severa: se volvió incapaz de trabajar, de amar, de asumir sus responsabilidades y, más tarde, de dormir e incluso de comer. Había tenido todo lo que deseaba tener, estaba rodeado de las mujeres más bellas, de amigos generosos, se pasaba la vida de palacio en palacio. Y entonces, ¿a qué venía esa depresión? Empezó un largo psicoanálisis con Jacques Lacan, que relata en su libro *Una temporada con Lacan*. Al hilo de las sesiones entendió que todos aquellos éxitos le habían alejado de su deseo profundo, que no era otro que escribir un buen libro. No una larguísima novela de playa como las que concebía para alimentar la máquina del éxito, sino un verdadero libro, bien escrito, con estilo propio, con una finalidad. Un libro que no fuera simplemente entretenido, sino que pudiera ayudar al lector a vivir, capaz de aportar su granito de arena al edificio del conocimiento humano. Sus éxitos facilones, tanto en la prensa como en las estanterías de las librerías, o incluso en las salas de casino, le habían apartado de su camino. O sea, que la depresión tenía una finalidad: mostrarle el deseo traicionado. Obligarle a «parar de tener éxito», incluso simplemente a parar, a fin de encontrar la senda de su deseo. Incapaz de trabajar por la depresión, abrumado por el sentimiento de una existencia vana, esta búsqueda íntima le sirvió para echarse en cara que la borrachera del éxito le había hecho desatender lo importante. De forma conmovedora, el libro citado es la prueba de que volvió a ser fiel a sí mismo: *Una temporada con Lacan* es sin duda un libro excelente, una hermosa reflexión sobre el psicoanálisis, sobre el deseo, sobre la difícil tarea de vivir. De hecho es el único libro que le ha quedado cuando ya nadie lee aquellos abultadísimos *best sellers*. Necesitó fracasar y padecer una depresión para reencontrar el camino de su deseo: necesitó traicionarlo para poder acercarse a él. Su fracaso existencial fue así un acto fallido: gracias a él, su aspiración profunda logró expresarse.

Estas reflexiones sobre el acto fallido y la depresión nos permiten subrayar un exceso de la visión anglosajona del fracaso. El fracaso se presenta allí a menudo como algo que puede superarse simplemente a base de perseverancia, de dominio de la voluntad. Eso es olvidar que la primera virtud del fracaso es recordarnos los límites de nuestro poder. Afirmar que «querer es poder» es una tontería al tiempo que un insulto a la complejidad de la realidad. Puede ocurrir incluso que fracasemos porque hemos «deseado» en exceso y no hemos cuestionado aquello a lo que aspiramos: la depresión

hace entonces acto de presencia para indicar que la voluntad se ha vuelto loca, que desea por su propia cuenta, con independencia de lo que el sujeto desea realmente. Se impone entonces parar de desear a fin de ser capaz de escuchar de nuevo a su deseo. Triunfar en la vida no es querer a cualquier precio: es querer dentro de la fidelidad al propio deseo. El fracaso puede ser ese acto fallido que nos acerca a esa fidelidad.

### **El fracaso como accidente feliz**

Algunos fracasos pueden convertirse en éxitos. Prueba de ello, en el campo de la industria por ejemplo, son todos aquellos inventos que fueron en su día perfectos patinazos antes de transformarse en productos estrella. La historia de esos felices accidentes —actos fallidos en sentido estricto— ilustra a su manera que un fracaso puede ser al mismo tiempo un éxito.

El ejemplo más conocido es el de las hermanas Tatin, que regentaban en Lamotte-Beuvron un restaurante muy apreciado por los cazadores. Una de las hermanas se dio cuenta de que se le había olvidado poner la masa en la tarta de manzana que estaba haciendo. En el molde solo había puesto las manzanas y el azúcar, lo había metido al horno y tenía que servir en ese momento el postre. La idea le surgió entonces: abrió el horno, colocó la masa por encima de las manzanas y la dejó hornear unos minutos. A los cazadores les encantó aquella tarta crujiente y caramelizada. Al arruinar su receta de siempre, acababa de inventar la tarta Tatin, una fallida tarta de manzana.

Lo mismo pasó con el descubrimiento del Viagra: los científicos de los laboratorios Pfizer buscaban tratar las anginas de pecho con una sustancia química, el citrato de sildenafil, pero no dieron con ello. La sustancia no produjo el efecto esperado, sino uno secundario inesperado: fuertes erecciones. Habían fracasado en la cura de la hipertensión arterial pulmonar, pero acababan de descubrir el remedio contra la impotencia que los hombres llevaban siglos buscando.

El caso de los marcapasos, menos conocido, es igualmente iluminador. En principio, en la Universidad de Búfalo, estado de Nueva York, un ingeniero quería crear un aparato destinado a registrar los latidos del corazón. Buscando una resistencia, metió la mano en el montón de componentes electrónicos que tenía a su disposición, pero se equivocó de modelo. El aparato no registró los latidos del corazón, pero emitió impulsos eléctricos. Se preguntó entonces si esos impulsos podrían tener un efecto de empuje sobre el corazón. Acababa de inventar el marcapasos. Se comercializó cinco años después. Ese contador fallido salvaría miles de vidas.

Vivimos rodeados de objetos, consumimos gran cantidad de productos que son fruto del fracaso sin que lo sepamos siquiera. Las máquinas Nespresso han invadido nuestras cocinas y revolucionado nuestra forma de beber café, un éxito planetario asociado a la imagen de George Clooney con una taza de café en la mano, preguntando «*what else?*».

Sin embargo, Nestlé aguantó como pudo un primer fracaso intentando vender a los restaurantes esas máquinas automáticas que permiten servir cafés expresos de calidad. Se les ocurrió que tal vez, si proponían su producto antes a los empleados de oficina que a los restaurantes, la máquina podía encontrar mejor acogida. Fue un segundo fracaso, más imponente y costoso que el primero. La idea de comercializar máquinas de café en cápsulas estuvo a punto de ser abandonada. Nestlé dio una última oportunidad a su invento proponiéndoselo a las familias. Dos fallos de puntería consecutivos hasta que las cafeteras Nespresso dieron con su público por fin.

Hay multitud de ejemplos de éxitos hijos del fracaso: el champagne empezó siendo un accidente de barrica, un vino fallido, demasiado azucarado y ácido; la Orangina proviene de un residuo de pulpa que los fabricantes no conseguían eliminar; el pan de jengibre es otro ejemplo; también el Velcro o los Post-it; actos fallidos que dieron lugar a estupendos hallazgos.

\* \* \*

El concepto serendipia, traducción del inglés *serendipity*, designa esa capacidad de encontrar aquello que no buscábamos. Cristóbal Colón no quería descubrir América. Buscaba abrir una nueva ruta marítima hacia las Indias o la China. Buscaba un camino más corto que el de Marco Polo, un atajo. Se equivocó en 10.000 km, «luminoso error» que le llevó a la isla de San Salvador, antesala del Caribe, antesala a su vez del continente americano. América, la receta de la tarta Tatin o el marcapasos fueron descubiertos por serendipia.

Cuando un paciente, reclinado en el diván, entiende de repente el sentido de uno de sus actos fallidos, de uno de sus lapsus o de uno de sus sueños, también lo hace por serendipia. No encuentra porque busca, sino porque dice las cosas como le vienen, asociando libremente las ideas. No lo conseguirá queriendo entender apresuradamente el sentido de su síntoma.

En todo caso, la serendipia solo es posible mediante la relajación, lejos de toda crispación voluntarista, en el momento, muy breve incluso, en que se deja llevar. Lo cual es válido tanto para el paciente del diván como para las hermanas Tatin o para el inventor del marcapasos. Basta con aceptar lo que viene para que el fracaso sea provechoso. No hace falta ningún esfuerzo de la voluntad. Peor aún, tal esfuerzo podría privarnos de la virtud del fracaso. Para los hijos del voluntarismo occidental que somos, esto no es nada fácil de entender.

## FRACASAR NO ES SER UN FRACASADO

—*¿por qué duele tanto el fracaso?*—

La buena noticia es que el hombre es un puente, no una meta.

FRIEDRICH NIETZSCHE

A veces, cuando nos enfrentamos al dolor del fracaso nos da la impresión de que no valemos para nada. Como vivimos en países donde la cultura del error está muy poco desarrollada, confundimos «haber fracasado» con «ser un fracasado». Confundimos el fracaso de nuestro proyecto con el fracaso de nuestra persona. En vez de poner ese fracaso en el lugar que le corresponde en nuestra historia, que empezó antes que él y continuará después, lo hacemos absoluto; lo convertimos en esencial. O sea, que no somos lo bastante existencialistas.

Volviendo a la metáfora de Miles Davis, es como si detuviéramos la música en la «nota desafinada» y la repitiéramos una y otra vez sin darle la oportunidad de encontrar su sitio, de sonar durante todo el fragmento. Como si parásemos el tiempo en el peor momento.

A lo largo de toda su obra, Sigmund Freud nos pone en guardia contra los efectos de una identificación excesiva con la madre o con el padre, con el jefe totalitario o con el fracaso personal.

Identificarse demasiado tiempo con uno de los padres es prohibirse crecer, regodearse en la regresión. Un niño se construye al ir cambiando regularmente de figura de identificación: en ese «juego» aprende a decir «yo», a asumir su singularidad.

Identificarse con un jefe totalitario, como Stalin o Hitler, es abrazar su visión o sus delirios, es abdicar del propio sentido crítico hasta correr el riesgo de transformarse en cómplice de lo peor.

Identificarse con el propio fracaso es desvalorizarse hasta dejarse ganar por el sentimiento de vergüenza o de humillación.

Toda identificación excesiva conlleva una dimensión mortífera, una fijación. Ahora bien, la vida es movimiento. Olvidamos esta verdad heracliteana cada vez que nos focalizamos en nuestro fracaso.

Para vivir mejor el fracaso, podemos empezar por redefinirlo. No es el fracaso de nuestra persona, sino el de un encuentro de uno de nuestros proyectos con un entorno. Por supuesto que hay que investigar para saber por qué ese encuentro no ha funcionado. Tal vez íbamos por delante de nuestro tiempo, como Steve Jobs cuando lanzó el primer Macintosh. Quizá nuestro proyecto era defectuoso. Nuestro fracaso es en ese caso «el nuestro», sin ser el de nuestro «yo». Podemos y debemos asumirlo, pero sin identificarnos con él.

De todos modos resulta difícil definir lo que sería el núcleo de ese «yo». En medio del trastorno del fracaso, tenemos a veces la impresión de no saber quiénes somos. El fracaso nos duele porque viene a resquebrajar nuestro caparazón identitario, nuestra imagen social, la idea que tenemos de nosotros mismos. Ya no nos reconocemos. Perdemos a menudo los referentes. Como un director general que declarase la quiebra de una empresa floreciente en otros tiempos, o como un director de cine habituado a los primeros puestos de taquilla que viera su nueva película retirada de las salas a la semana del estreno. Sin embargo, eso no es forzosamente una mala noticia. A veces, solo la experiencia del fracaso permite medir de qué manera esa identidad social nos reduce, nos separa de nuestra personalidad profunda, de nuestra complejidad. Para remontar nuestros fracasos hay que redefinir el «yo»: no es un núcleo fijo e inmutable, sino una subjetividad plural siempre en movimiento.

«La buena noticia es que el hombre es un puente y no una meta», escribe Nietzsche en *Así habló Zaratustra*.

Existir es vivir tendido como un puente hacia el futuro, hacia los demás, pero también hacia otras dimensiones de nosotros mismos que no conocemos, hacia caminos que todavía no hemos emprendido y que el fracaso puede abrirnos. Sufrimos más con los desengaños cuando olvidamos esta verdad.

En fin, si el fracaso nos hiera tanto es porque está pensado por los filósofos mayores de nuestra tradición occidental de manera culpabilizadora.

Descartes o Kant no dedicaron ningún libro al fracaso. Sin embargo, encontramos en sus obras pasajes sobre las causas del error o las razones de la falta.

Descartes presenta al hombre como ese ser dotado de dos facultades principales mal ajustadas: un entendimiento limitado y una voluntad ilimitada. Mientras que nuestro entendimiento encuentra enseguida sus límites, Descartes afirma que podemos siempre querer más. Para este creyente que es el autor de *Discurso del método*, el poder de nuestra voluntad es lo que nos hace parecer a Dios. Cada vez que queremos y creemos haber alcanzado nuestro techo, descubrimos que podemos querer aún más. Para Descartes, esta ilimitación de nuestra voluntad es la marca de lo divino en nosotros. El

«querer es poder» proviene sobre todo de ahí. Según esta visión, ser humano viene a ser como caminar con dos piernas de desigual tamaño: una corta (nuestro entendimiento) y otra muy larga (nuestra voluntad). Hay que reconocer que la cosa es incómoda. A partir de ese momento, ¿qué significa equivocarse para Descartes? Pues es fracasar en mantener nuestra voluntad en los límites de nuestro entendimiento. Cuando tras una cena bien regada empezamos a desbarrar, hablamos de cosas que ignoramos: nos equivocamos porque no hacemos un uso correcto de nuestra voluntad. Dado que esa voluntad es lo que nos define como hijos de Dios, equivocarnos equivale a no estar a la altura de lo que Él nos legó. «Sabemos que el error depende de nuestra voluntad», afirma Descartes en sus *Principios de la filosofía*. Es difícil culpabilizarnos más.

Para Kant, nos comportamos erróneamente cuando no sabemos escuchar a nuestra razón. Esta facultad, insiste, basta para distinguir el Bien del Mal. En contra de Rousseau, que fundaba la moral en el corazón, en la sensibilidad, el autor de la *Crítica de la razón práctica* ve en la razón el origen de nuestra moralidad. El imperativo moral no tiene nada de complicado. Se resume así: «Obra de tal manera que la máxima de tu acción pueda siempre ser válida como ley universal». Dicho de otro modo, para saber si nuestra intención es buena, basta con preguntarnos cómo funcionaría la comunidad de los hombres si todos ellos aplicaran la misma máxima de acción que nosotros. Por ejemplo, ¿podrían los hombres vivir juntos si actuaran según la máxima «hay que luchar siempre contra la inclinación natural hacia la venganza»? Sí, incluso vivirían muy bien. Por lo tanto, es moral comportarse así. Cualquiera puede entender ese razonamiento. Somos plenamente responsables cuando fracasamos en obrar como seres morales.

Nuestros errores eran, según Descartes, imputables a un mal uso de nuestra voluntad. Nuestras faltas, según Kant, se explican por una debilidad de nuestra razón. En esos casos es imposible no culpabilizarse: una y otra vez se malogra nuestra facultad principal, la más genuina de nuestra humanidad. El error o la falta se convierten en incumplimientos imperdonables de lo esencial. Fracasar, para Descartes y Kant, es simple y llanamente fallar como ser humano.

Qué lejos estamos de la sabiduría de Lao-Tse, padre del taoísmo, que ya en el siglo VI antes de Cristo afirmaba: «El fracaso está en los fundamentos del éxito».

ATREVERSE QUIERE DECIR  
ATREVERSE CON EL FRACASO

Impón tu estrella.  
Abraza tu felicidad.  
Y camina hacia tu riesgo.

RENÉ CHAR

En el origen de todos los éxitos asombrosos encontramos una asunción del riesgo, o sea una aceptación de la posibilidad de fracaso. Atreverse es, en primer lugar, atreverse con el fracaso.

Charles de Gaulle asumió el riesgo del fiasco cuando se fue a Londres. Xavier Niel se arriesgó a perderlo todo cuando se le ocurrió pasar teléfono, Internet y televisión a través del mismo «tubo». En el momento de intentar algo nuevo, cada artista acepta la posibilidad de no dar con ello. La belleza de su gesto radica en eso precisamente.

Es posible vivir enteramente la propia existencia sin arriesgar nunca nada, eligiendo solo lo razonable, esperando siempre para actuar a que las casillas del cuadro Excel estén correctamente rellenas. Pero ¿a qué precio? Comportarse de ese modo es prohibirse cualquier logro de envergadura y fracasar en el verdadero conocimiento de uno mismo. Incluso cuando nuestra audacia no se ve coronada por el éxito, sigue siendo la prueba de que tenemos sentido del riesgo, de que somos capaces de tomar verdaderas decisiones y no solamente «opciones» lógicas. Decisión y opción: ambos términos parecen sinónimos y no lo son. Hay que entender su diferencia para acercarse al secreto de la audacia.

Tomemos una situación para cuya resolución dudamos entre una opción A y una opción B. Si, tras un examen racional, aparece que la opción B es mejor que la otra, entonces elegimos la B. Esa elección está fundada, es explicable: ahí no hay nada que decidir. Si, a pesar del examen, seguimos dudando, y nos faltan argumentos, pero sentimos que hay que optar por B, entonces lo *decidimos*. La decisión exige un salto por encima de los argumentos racionales, una confianza en la propia intuición. Precisamente, debemos decidir —del latín *decisio*: acción de resolver— cuando el saber no es suficiente. Una decisión siempre es audaz: implica por definición la posibilidad del

fracaso. Comprometerse con la Resistencia para salvar a su país es una decisión, no una elección. Crear Tesla Motors apostando, como el empresario americano Elon Musk, que en cincuenta años todos los coches serán eléctricos es una decisión, no una elección. Intentar un *passing shot* (el célebre *banana shot* de Rafa Nadal) para resolver un partido, también.

La decisión, afirmaba Aristóteles, tiene más que ver con un arte que con una ciencia; con una intuición, más que con el trabajo de la razón analítica. Eso no significa que sea irracional: puede estar basada en un saber, pero sin verse reducida a eso solo. Aristóteles lo ilustra en relación con los médicos y con los capitanes de barco. Ambos son competentes, pero cuando hay una urgencia, ante el peligro de muerte de un paciente o ante una tempestad, tienen que decidir sin tomarse tiempo para un examen completo de la situación, hallar el coraje de decidirse en medio de la incertidumbre.

Al evocar un arte de la decisión, Aristóteles se opone a Platón, que fue su maestro y concebía la decisión como una ciencia, sobre el modelo de la elección racional. La República ideal tenía que estar dirigida, según Platón, por un «filósofo rey» que gobernara a la luz de su superior saber. Puesto que la decisión no tiene sentido más que para compensar los límites de un saber, el tal filósofo rey no *decidiría* nunca. Sus opciones políticas no serían más que la consecuencia lógica de su ciencia. Por el contrario, para Aristóteles, el gran hombre debe ser capaz de sobrepasar los límites de su saber atreviéndose con actos intuitivos, con decisiones. Ese sentido del juicio hace de él mucho más un artista de lo político que un rey sabio.

Una vez más parece que seamos demasiado platónicos en el sur de Europa. En Francia, por ejemplo, el Instituto de Estudios Políticos se rebautiza no como «escuela del arte política», sino como «Escuela de Ciencias Políticas». El mismo caso en España con la Facultad de Políticas (Ciencias, se entiende). La célebre ENA francesa (Escuela Nacional de la Administración) transmite también una idea de ciencia política y administrativa. Se trata de formar tecnócratas, más que gente que decide. Los altos funcionarios, que pronto estarán a la cabeza de las grandes empresas, tendrán que tomar decisiones de calado habiendo recibido una formación exclusivamente centrada en las competencias técnicas. Habrán tenido, todo lo más, una escolaridad larga y rica, pero sin haber asistido a una sola clase sobre la decisión, sobre su naturaleza y su complejidad, su relación con la experiencia, con la intuición, con el riesgo. En estas condiciones, ¿cómo desarrollar una visión humanista del fracaso?

Entender la diferencia entre la decisión y la elección puede ayudarnos también a soportar la angustia derivada de la asunción del riesgo. Esa angustia que sentimos en el momento de resolver es normal. Mejor aún: es la señal de que tenemos un poder sobre el mundo.

«La angustia es la captación reflexiva de la libertad por ella misma», explica Sartre en *El ser y la nada*. Cuando no tenemos ninguna posibilidad de acción, estamos desesperados, no angustiados. La angustia nos abruma cuando tenemos una decisión difícil de tomar, que habrá que asumir: de hecho, es nuestra libertad lo que nos aterra. Toda la apuesta de una existencia radica en evitar quedar paralizados por causa de esta angustia. ¿Cuántas ambiciones marchitadas, cuántas vocaciones fallidas porque en el momento de optar nos hemos visto frenados por el miedo a fracasar? El miedo al fracaso nos agarrota cuando queremos hacer de nuestra vida una sucesión de elecciones racionales. Pero se hace insoportable en cuanto asumimos que una vida de persona decidida supone su buen lote de reveses, de esperanzas defraudadas y de ocasiones fallidas.

La audacia no nos libra del miedo: nos procura la fuerza para actuar a pesar de él. El audaz no es el temerario, impulsivo que no le teme a nada y busca experimentar su furor de vivir a base de la adopción máxima de riesgo. El audaz conoce el miedo, pero lo convierte en motor. Busca reducir al máximo el peligro, pero sabe adoptar el riesgo que queda: «lo intenta» con conocimiento de causa. Al impulsivo le gusta el riesgo; el audaz tiene sentido del riesgo.

Una vida auténticamente vivida, afirma Nietzsche, exige ese sentido del riesgo. Eso es lo que quiere decir «conviértete en lo que eres», mediante el cual Zaratustra intenta sacar a los hombres de su letargo conformista. Conviértete en lo que eres: intenta ser tú mismo, asume tu singularidad en medio de esta sociedad que aprecia las reglas por definición. No sorprende que tengas miedo: para funcionar, la sociedad exige sumisión a las normas. Freud no dirá lo contrario en *El malestar en la cultura*, librito explosivo publicado en 1930: lo que es bueno para la sociedad no lo es forzosamente para el individuo. Lo bueno para la sociedad: el rechazo por parte de los individuos de su singularidad asocial. Lo bueno para el individuo: la expresión de su singularidad. De ahí el «malestar» propio de toda civilización, que da título a la obra y nunca podrá ser disipado totalmente. De ahí la dificultad de «convertirse en sí mismo» y el miedo que nos atenaza en el umbral de la audacia.

Pero está en nuestras manos domesticar este miedo, dice Nietzsche. «Conviértete en lo que eres», nadie lo hará en tu lugar. Inténtalo por lo menos, porque incluso si fracasas, habrás tenido éxito: fracasarás de una manera que es tuya. No existe riesgo mayor que no intentarlo, y ver acercarse la muerte sin saber quién es uno mismo.

Existe un perfil de ejecutivos con los que yo me encuentro en mis intervenciones en empresas. Tras haber cursado estudios de calidad en escuelas de comercio o de ingeniería, se incorporaron quince años atrás a una gran empresa y en ella prosiguen su carrera profesional. Tienen unos cuarenta años y, sin haber levantado nunca mucho revuelo, sin haber corrido verdaderos riesgos, sin haber cometido grandes errores, se encuentran en un puesto de alta responsabilidad y se ganan bien la vida, pero con el

sentimiento difuso de haber tomado un rumbo equivocado en su existencia. Me dicen a menudo que cualquiera podría hacer su trabajo como ellos lo hacen. La frase de Nietzsche los fascina y con razón: su quehacer cotidiano no les proporciona la ocasión de «convertirse en lo que son».

En estos encuentros, la palabra que he oído con más frecuencia es *process*. Muy por delante de términos como «gestión de empresa», «recursos humanos» o «iniciativa». *Process* está en todas las bocas en el momento de las preguntas del público, sobre todo cuando hago apología del sentido del riesgo o de la creatividad. Esos ejecutivos defraudados por no poder «convertirse en lo que son», aparecen como víctimas colaterales de los *processes*. Si esos procesos de racionalización de tareas son inicialmente necesarios, observo que han cambiado de función. Debían ser solo medios y se han convertido en fines. En las evaluaciones anuales, a esos ejecutivos no se los juzga solamente por la realización de sus objetivos, sino también por la manera en que los han llevado a cabo, o sea por el respeto a los procedimientos. En la era del triunfo de los *processes*, la creatividad es un feo vicio, y el fracaso, una prueba de incompetencia. Hay excepciones, pero el talante global en nuestras multinacionales tiende a la desvalorización de la iniciativa y por ende del riesgo.

Oyendo a todos estos ejecutivos confesar su desconcierto, su sentimiento de inutilidad, viéndolos tan tristes, medimos hasta qué punto la vida que no arriesga se marchita a fuego lento. Los unos se amoldan a la situación, la ven como una forma de ganarse el pan y buscan en otros lugares ocasiones de sentirse vivos. Otros encuentran el arrojo de cambiar de rumbo, de convertirse ellos mismos en empresarios para así sentirse renacer. Otros se dejan ganar por la depresión, rebautizada de prisa y corriendo como *burn out*. No se hunden porque trabajen demasiado, como se oye decir a menudo, sino porque trabajan separados de sí mismos, de su propio talento, de su posibilidad de expresión. Si su oficio les permitiera realizarse, podrían trabajar aún más sin llegar al *burn out*.

Hay un coste asociado a la acción, pero la inacción es aún más costosa. Prueba de ello son todas esas depresiones de los ejecutivos. De siempre buenos alumnos, van consumiéndose poco a poco por no afrontar riesgo alguno.

«La vida se empobrece, pierde interés desde el momento en que en el juego de la vida ya no es posible apostar a lo grande», previene Freud en sus *Ensayos sobre el psicoanálisis*. Ahí está la verdadera amenaza: a fuerza de no atreverse a fracasar, se fracasa simplemente viviendo.

«Impón tu estrella, abraza tu felicidad y camina hacia tu riesgo.» Ese «tú» que utiliza René Char en *Los Matinales* es el mismo que el de Zaratustra en su fórmula «convértete en lo que eres». Un «tú» con voz de no dejarse envolver por el «nosotros» de la norma y de los *processes*. Un «tú» que lo intenta, «lo impone» incluso, que asume el riesgo de fracasar para llegar a ser él mismo.

El empresario británico Richard Branson no tiene el perfil plano de otros grandes magnates. Fue el primer hombre que cruzó el Atlántico en globo aerostático (es también el *kitesurfista* de más edad que ha cruzado el canal de la Mancha, ¡a los sesenta y un años!). Propulsó su marca Virgin en terrenos tan variopintos como las compañías aéreas, los transportes ferroviarios, las cadenas de distribución, la telefonía móvil o el turismo espacial. Es conocido sobre todo por sus Virgin Megastore y se le aprecia en todas partes por su audacia, como cuando rompió el monopolio de British Airways creando Virgin Atlantic. Bueno, pues como todo audaz, fracasó mucho.

Persuadido de que había sitio entre Pepsi y Coca-Cola, lanzó con gran boato Virgin Cola en 1994, y no tardó en decidir el abandono de la comercialización del producto. Al comienzo de la era Internet, se le ocurrió la idea innovadora de crear una gama de productos cosméticos vendidos tanto online como en comercios o con ocasión de grandes acontecimientos privados. Las pérdidas fueron considerables. Quiso hacer la competencia a Apple lanzando, tres años después del primer iPod, un Virgin Pulse que se parecía más a un cronómetro que a un lector MP3. Fue un accidente industrial. Pero la lista no se agota aquí: atreverse es atreverse con el fracaso.

De hecho, su aventura como empresario empezó con un traspie. A los veintiún años, poco después de haber fundado su primera compañía discográfica, fue condenado por fraude en el IVA, incluso pasó una noche en prisión, y tuvo que pagar una multa tal que su madre se vio obligada a hipotecar su casa. Ese contratiempo le obligó a aprender cómo se gestiona una empresa y le apremió a ampliar su discográfica de prisa y corriendo para poder devolver el dinero. Firmó contratos con las más grandes estrellas del momento: Peter Gabriel, Human League, Phil Collins...

Oír hablar a Richard Branson de sus patinazos es extraordinariamente instructivo. A propósito de Virgin Cola, reconoce sonriendo que le plantó cara a uno más grande que él. Respecto de Virgin Pulse, precisó sonriendo otra vez que, desde el mismo momento en que vio su lector de MP3, entendió que él no era Steve Jobs. Tiene uno la impresión de que fracasar no le incomoda en absoluto, de que sus fracasos le empujan a la audacia aún más que los éxitos. «Los audaces no viven mucho tiempo —declaró una vez—, pero es que los otros no viven en absoluto.» Versión bransoniana de la frase de Virgilio en la Eneida: *Audentes fortuna iuvat*, «La fortuna ayuda a los osados». Los ayuda porque la provocan: se provocan a sí mismos, provocan su talento.

Xavier Niel es, en muchos aspectos, el Richard Branson francés. Sus puntos en común son chocantes: ausencia de estudios superiores, primera aventura empresarial antes de los 18 años, paso rápido por la casilla «prisión», tentativa en el mundo de la telefonía móvil... Como su homólogo inglés, Xavier Niel hizo gala de una audacia de pionero y llevó a cabo varios golpes maestros. De joven creó en el Minitel la primera guía de teléfono inversa (3615 ANNU), que permitía encontrar el apellido de la persona a partir de su número de teléfono. La metodología que utilizó ya da pistas sobre su estado de ánimo: al no poder obtener en su totalidad la guía de teléfono, utilizó, de manera

impertinente pero legal, un fallo de la compañía France Télécom para hacerse con los datos que precisaba. En aquella época de Minitel, los tres primeros minutos de conexión eran gratuitos. Xavier Niel decidió entonces recuperar el conjunto de las coordenadas haciendo funcionar al mismo tiempo varios cientos de aparatos Minitel. Se entiende que la compañía francesa no guarde este incidente en lo más profundo de su alma... En 1999 lanzó Free, primer proveedor de acceso a Internet gratuito, y se topó con el éxito. Pero no se contentó con ello. Ya tenía en la cabeza la idea del *triple play*, que sería el origen de la Freebox. Se marchó a Estados Unidos en busca de esa «caja mágica», convencido de que un inventor de Silicon Valley había dado ya con ella. Pero no era el caso: de Palo Alto a San Francisco no había señal alguna de la tal «box». Xavier Niel y sus asociados se lanzaron a sí mismos un desafío mientras subían en los ascensores de los estudios Universal: ¡pues si no existe, vamos a inventarla nosotros! Y la Freebox nació pocos meses después, invento revolucionario, totalmente francés, se vendió al precio de 29,99 euros al mes. Los abonados se lanzaron en tromba sobre este producto innovador que la competencia se precipitó a copiar. En 2012, con el lanzamiento de Free Mobile, realizó su operación más bonita: una oferta comercial muy agresiva, con un abono ilimitado a 19,99 euros y otro a 2 euros. Desde el minuto uno, un millón de franceses se suscribieron a ese abono. Hoy son seis millones.

Una vez tras otra, Xavier Niel se atrevió. Tomó las decisiones que había que tomar. De los cuatro ejemplos citados (3615 ANNU, Free, Freebox, Free Mobile), si hubiera analizado racionalmente la situación y hubiera esperado para actuar a estar seguro de su jugada, sin duda no lo habría hecho. Y lógicamente, como Richard Branson, como toda la gente auténtica que decide, tuvo su lote de traspies: Immobilier.com, Emploi.com...

Nacido en un ambiente modesto, el *geek* de Créteil parece que entendió bien el funcionamiento del motor de la acción, que el filósofo Alain resume con humor: «El secreto de la acción es meterse en ella de cabeza».

Lo cual es válido no solamente para un individuo, sino también para una sociedad: el sentido del riesgo es lo que hace que una civilización esté viva. Sin embargo, en 2005, por iniciativa del presidente Jacques Chirac, se integró el principio de precaución en la Constitución francesa. El cuidado del medio ambiente está muy bien y es legítimo, pero semejante modificación del texto fundador de la República corre el riesgo de hacer a los franceses menos audaces. Muchas cosas grandes son posibles sin principio de precaución. Ninguna lo es sin sentido del riesgo.

## ¿CÓMO APRENDER A ATREVERSE?

—una lectura psicoanalítica—

Un viaje de mil leguas comienza paso a paso.

LAO-TSE

Cuando un deportista se atreve con un golpe maestro, es porque ha aprendido gran cantidad de gestos simples. Hay que ensayar y ensayar antes de permitirse salir a escena.

Zlatan Ibrahimovic se ha distinguido por goles nada habituales, que parecen provenir tanto del fútbol como de las artes marciales o de las peleas callejeras. Tuve ocasión de asistir en el Parque de los Príncipes, en París, a un partido entre los equipos de París SaintGermain y Bastia que ha permanecido en la memoria de los aficionados en razón de esos gestos de «Zlatan»: un gol de escorpión, golpeando el balón como de espaldas, con la parte exterior del pie, con inaudita delicadeza, casi al ralentí. Cualquiera que observe ese gesto tiene la impresión de no haber visto nunca nada igual: la audacia parece locura. Bueno, pues ese gol ha sido posible gracias a horas y horas de entrenamiento, así como a la práctica del taekwondo en su juventud. Todos aquellos años de aprendizaje se encuentran reunidos en el instante de ese gesto, cuando le viene esa intuición genial de acariciar así el balón.

«Actuar como un primitivo, prever como un estratega», escribe René Char en *Hojas de Hipnos*. Hay que volver a mirar el escorpión de Zlatan Ibrahimovic con ese hermoso aforismo en la cabeza. Cuando entrena, se pone en situación, anticipa, «prevé como un estratega». Pero en ese segundo en que, en pleno partido, delante de miles de espectadores, se atreve con ese escorpión, «actúa como un primitivo»: se olvida de todo. Realiza sin darse cuenta probablemente lo que llevaba mucho tiempo preparando.

Esta es la primera condición de la audacia: tener experiencia, acrecentar la propia capacidad, dominar la zona de confort para atreverse a salir de ella, y dar «el paso más allá». A aquel que solo tiene un poquito de experiencia le tienta referirse a ella todo el tiempo: no se atreverá a mucho. En cambio, el que tiene una experiencia grande no

puede, por definición, acudir a ella todo el tiempo: así que ahí va, obligado siempre a escuchar la voz de su intuición. La audacia es un resultado, es una conquista: no se nace audaz, se hace uno audaz.

En el fondo, la verdadera experiencia es siempre una experiencia de sí mismo, y en esa medida condiciona la adopción del riesgo. En el momento de decidir, el empresario que se conoce bien, puede estar atento a lo que siente, a sus afectos. ¿Está sintiendo lo mismo que cuando en el pasado supo resolver con talento? ¿Reconoce esta impresión de evidencia que le invadió cada vez que supo captar al vuelo una oportunidad?

Xavier Niel era un adolescente tranquilo, no muy buen estudiante. No era audaz, nada le interesaba realmente. Todo eso cambió con el descubrimiento de su primer ordenador, regalo de Papá Noel. Al apasionarse por la informática, encontró un punto de anclaje y desarrolló una destreza que le hizo audaz. Hay que ser competente para ir más allá de la propia capacidad y descubrirse apto para la audacia.

Es conocida aquella réplica de Lino Ventura en la película *Gángsters a la fuerza* de Georges Lautner: «¿Un capullo? Ese se atreve con todo, así es como se los reconoce». Se atreven con todo porque no saben nada, o no mucho. Les falta experiencia, capacidad. De hecho, ¿su audacia es audacia de verdad? Seguro que no: son incapaces de medir el reto que afrontan.

Aprender a atreverse es aprender a no atreverse a todo, a atreverse cuando hace falta, cuando las necesidades de la acción exigen ese salto por encima de lo que sabemos. Podemos así percibir otra resonancia del hermoso verso de René Char: «Impón tu estrella, abraza tu felicidad y camina hacia tu riesgo».

«Abraza tu felicidad»: date el gustazo de hacer lo que sabes hacer, de vivir tu zona de confort, quédate en ella el tiempo que haga falta.

«Y camina hacia tu riesgo»: con el fin de encontrar después la fuerza, cuando sea necesario, de aventurarte.

Solo el dominio de una situación hace posible la osadía del «no dominio». Deberíamos acordarnos de eso cada vez que notamos que nos falta arrojo.

A atreverse también se aprende observando la audacia de los demás. Nos anima, nos prueba que es posible convertirnos en nosotros mismos. Eso es lo que le comunicaron a Pablo Picasso los ejemplos de Diego Velázquez o Paul Cézanne, lo que Georges Brassens encontró en Charles Trenet o Barbara en Édith Piaf. Barbara no trató de copiar a Édith Piaf y así es como llegó a ser Barbara. Édith Piaf se había atrevido con una escritura femenina y había asumido un sentido de lo trágico. Barbara los esquivó a su manera. Su admiración fue interesada en el sentido más noble. El ejemplo de Édith Piaf le dio alas. Gracias a la singularidad de la autora de *La vie en rose*, Barbara le tomó la medida a su propia capacidad de ser ella misma. Charles Trenet tenía verdaderas ambiciones poéticas y estaba influenciado por los ritmos sofisticados del jazz americano. Su ejemplo le enseñó a Georges Brassens que era posible componer canciones populares

sin ceder en la exigencia. Picasso admiraba especialmente en Velázquez, andaluz como él, los juegos de miradas y de inclinación hacia el abismo, el virtuosismo ilusionista que transformaba determinados cuadros, como *Las Meninas*, en auténticos rompecabezas. Picasso hizo de esos efectos ilusionistas una de las claves de su obra. Realizó cincuenta y ocho variaciones de *Las Meninas* y se representó a sí mismo en la última de ellas en el espejo en el centro del cuadro, en lugar del propio Velázquez. Los grandes audaces son grandes admiradores. Admiran siempre en el otro su singularidad. No le copian: el otro los fascina porque es inimitable. Pero se inspiran en él. Esa es la hermosa virtud de la ejemplaridad, que no hay que entender en sentido imitativo.

«Apartaos de los que desaniman vuestras ambiciones», se lee en *Las aventuras de Huckleberry Finn* de Mark Twain. «Es la costumbre de los mezquinos. Los grandes de verdad os hacen comprender que vosotros también podéis llegar a ser grandes.» Nos lo dan a entender sin tener que decirlo, solo necesitan ser lo que son: su ejemplo vale por todos los discursos.

Cuando nos falta audacia, tal vez tenemos un déficit de admiración. Sin maestros que nos inspiren, la experiencia y la capacidad corren el riesgo de aplastar nuestra singularidad. La admiración puede constituir un impulsor, llevarnos hacia un uso audaz de nuestras competencias.

Visto así, la proliferación actual de figuras surgidas de la mediocridad, productos de la telebasura y de esas revistas de famosos, es peligrosa para la sociedad. Es un hecho sin precedentes en la Historia que una época ponga en primera línea a tantos personajes sin talento ni carisma. Aún no podemos medir las consecuencias de este fenómeno. Nuestra propia audacia, nuestra propia creatividad puede verse afectada por no tener a nadie a quien admirar.

Para que funcione el atrevimiento, tampoco hay que ser demasiado perfeccionistas. A la hora de tomar la palabra, de lanzarse a la ejecución de una pieza de piano o a recitar un poema, muchos niños se quedan paralizados. Preferirían no hacer nada antes que producir algo imperfecto. En realidad tienen miedo y se convencen de que no están aún preparados. Son demasiado perfeccionistas. Habría que explicarles de qué manera la acción y solo ella libera del miedo. Citarles aquella bonita frase de Paul Valéry: «¡Cuántas cosas hay que ignorar para actuar!». Aquí «ignorar» significa a la vez «no saber» y «no tener en cuenta», lo cual le da a la frase un sentido doble. Significa que puede ser bueno el hecho de ser inconsciente de la dificultad que nos espera. Y que hay que ser capaces de ignorar lo que sabemos, de no tener en cuenta ciertos datos. El perfeccionista hace todo lo contrario: se refugia tras la idea de que hay que saberlo todo antes de lanzarse. Y entonces no se lanza o se lanza mal porque está demasiado contenido.

La economía digital es una estupenda escuela para curar los perfeccionismos. Los avances tecnológicos y los nuevos hábitos de consumo se suceden a un ritmo tan vertiginoso que ya no es posible proceder como se hacía en tiempos de la economía

clásica: probar mucho tiempo un producto antes de lanzarlo al mercado. Cada día que pasa es una amenaza de obsolescencia. Así que hay que lanzar sin parar servicios y productos nuevos y ver la reacción de los clientes para mejorarlos o retirarlos de la circulación. El fracaso se inscribe, mucho más que antes, en el proceso industrial. El perfeccionismo queda proscrito.

Google, la segunda sociedad (por detrás de Apple) mejor valorada en Bolsa en el mundo, no deja por ejemplo de proponer innovaciones que no dan con su público. Como sus dirigentes temen que otros les tomen la delantera con alguna nueva innovación, comercializan sus novedades en cuanto están desarrolladas, aun a riesgo de tener que cambiar de dirección apresuradamente. En la corta vida del gigante de Internet fundado en 1998, docenas y docenas de productos han sido abandonados de ese modo. Pero esos abandonos imprimen el ritmo hacia adelante de Google. Existe una correlación entre el número de sus fracasos, su potencia innovadora y su potencia total.

La comercialización de las Google Glass se interrumpió en 2015. En 2013 se había interrumpido Google Reader, retirada que era continuación de los fracasos sucesivos de Google Wave o de Google Answers... Google +, la red social ideada para hacer la competencia a Facebook fracasó también. Pero tuvo el efecto de incitar a los internautas a navegar conectándose a su cuenta, lo cual permitió a la empresa recolectar información sobre sus costumbres y proponerles nuevos servicios. Las declaraciones de los consumidores sobre las imperfecciones de un servicio permiten mejorarlo o, lo más frecuente, proponer uno nuevo. De ese modo, su lógica es la de un permanente perfeccionamiento lejos de toda crispación perfeccionista. «Intentándolo sin parar se termina por conseguirlo. Así que, cuantas más equivocaciones, más posibilidades de que la cosa funcione»: se encuentra uno a menudo con esta cita al abrir la página de inicio de Google, debajo de las letras del logo. Google es una «máquina de probar cosas». Su método: probar mucho y, claro, equivocarse mucho para tener éxito. Si sus dirigentes quisieran cada vez proponer el producto perfecto, serían menos innovadores y rentables. Estamos en las antípodas del miedo al fracaso, disfrazado de perfeccionismo, que justifica todos los abandonos.

Para liberar nuestra capacidad de audacia es preciso recordar en toda ocasión esta evidencia: los fracasos experimentados sin haber intentado nada son más difíciles de sobrellevar. ¿Quién no se ha visto alguna vez durante toda una fiesta sin encontrar el empuje para abordar a una persona que le atrae? Y cuando esa persona se ha marchado y el fracaso se ha consumado, notamos que habríamos preferido, aun a riesgo de no conseguir nuestro propósito, haberlo intentado por lo menos. En una de sus canciones más conmovedoras, *Les Passantes* (Las fugaces), Georges Brassens narra esa falta de audacia y sus consecuencias a veces dolorosas:

Quiero dedicar este poema

a todas las mujeres que amamos  
durante unos pocos instantes secretos

Esos «instantes secretos» son aquellos en los que dudamos sin encontrar el arrojo suficiente para entablar una conversación. Después describe diferentes casos de mujeres que el hombre no se atreve a abordar:

A la compañera de viaje  
cuyos ojos, encantador paisaje,  
hacen parecer corto el camino.  
Que somos los únicos, tal vez, en comprenderla  
y a la que sin embargo dejamos bajar  
sin haber rozado su mano...

Luego termina hablando de la amargura que probablemente nos embargará más tarde en la vida al pensar en todas esas ocasiones que no supimos atrapar:

Pero si hemos fracasado en la vida,  
pensamos con un poco de ganas  
en todas esas felicidades entrevistas,  
en los besos que no osamos coger al vuelo,  
en los corazones que debían esperarnos,  
en los ojos que no hemos vuelto a ver.

Entonces, en las noches de hastío,  
poblando nuestra soledad  
con los fantasmas del recuerdo,  
lloramos los labios ausentes  
de todas las bellas fugaces  
que no supimos retener.

Bien lo saben los deportistas también: perder sin haber intentado nada deja un gusto amargo. Nuestro mayor pesar es entonces no haber perdido jugándonos el todo por el todo, aprovechándolo por lo menos para acercarnos a nuestro propio talento.

Así pues, cuatro ejes de una metodología para aprender a atreverse: acrecentar la propia capacidad, admirar la audacia de los demás, no ser demasiado perfeccionista y acordarse de que el fracaso sin audacia duele mucho más.

## ¿EL FRACASO DE LA ESCUELA?

Enseñar no es llenar una vasija, es encender un fuego.

MONTAIGNE

Nuestra escuela rebosa de maestras y de maestros de talento, que cuidan de nuestros niños y a los que les encantan sus progresos, de profesores capaces de transmitir el gusto por sus saberes y con la voluntad de procurar dar a todos las mismas oportunidades de éxito. Mi propio deseo de escribir surgió en las clases de lengua, antes de encontrar a un profesor de filosofía carismático, Bernard Clerté, de quien hoy puedo decir que me cambió la vida. Y mi oficio de profesor me procura cotidianamente intensas alegrías. Mi propósito no es, pues, en ningún caso, atacar el modelo educativo, sobre todo porque ninguno es perfecto.

Sin embargo, sí me parece que nuestra escuela, al no enseñar las virtudes del fracaso, se condena ella misma a fracasar en el papel que le toca. Pero antes de exponer esta crítica, me gustaría precisar desde dónde hablo. He sido profesor en dos contextos distintos. He tenido como alumnos tanto a los habitantes de los suburbios de París que no habían visto el mar como a hijos de los barrios ricos parisinos, o gente del norte que tenía que atravesar los campos en bicis todo terreno para ir a clase. Pero he detectado constantes en todos los ambientes que me parecen problemáticas.

### **Una escuela que no promueve lo suficiente la singularidad**

La primera de esas constantes podría parecer anecdótica pero no lo es: raramente se felicita a los alumnos por su manera de equivocarse. Tener una mala nota por no haber aportado trabajo alguno no es lo mismo que haberse apartado por apasionamiento del tema de que se pregunta. Deberíamos felicitar más a menudo a los alumnos que se equivocaron de manera original, poner de relieve que una determinada manera de meter

la pata —por curiosa, por inesperada— puede augurar éxitos futuros. El alumno se tomaría mejor las críticas, se animaría a desarrollar su talento y entendería que equivocarse no es una deshonra.

Necesité años de enseñanza para descubrir el interés que tiene valorar la singularidad del alumno en el mismo momento en que fracasa. Pero a partir de entonces pude observar hasta qué punto esa actitud les resultaba útil: les encanta oírse decir que nadie nunca cometió un contrasentido tan divertido, o que han tratado un tema, bien es verdad que sin relación con la pregunta formulada, pero de manera absolutamente apasionante. O simplemente que «lo han intentado» correctamente. Se muestran divertidos, a veces halagados, jamás humillados.

De manera general, deberíamos hacer más hincapié en los fracasos. Con demasiada frecuencia pasamos página como si no quisiéramos verlos, como si no valieran nada, como si fueran vergonzantes. Escena clásica en un aula francesa o española: el alumno recibe su mala nota —a menudo en público, cosa absolutamente impensable en Estados Unidos—, asiste acto seguido a la corrección por parte del profesor, dirigida a toda la clase. El mensaje es claro: hay un método único que hay que aplicar para hacer las cosas bien. Eso es lo que importa, no la manera de fracasar. De ahí la corrección magistral. Tal manera de proceder es imposible en otros países, en Finlandia por ejemplo, en donde semejante forma de corregir es inconcebible porque niega el principio de una pedagogía individualizada.

Una de las especificidades de la escuela española o francesa consiste en esa corrección dirigida con una sola voz a toda una clase de unos treinta alumnos. A pesar del desarrollo de subgrupos y a la aparición de algunas horas semanales de acompañamiento personalizado, ese modelo permanece. En Francia, en las Grandes Escuelas, o en las preparatorias de oposiciones para entrada en ellas, con frecuencia se juntan no menos de cuarenta alumnos. La observación de los sistemas educativos de otros países permite medir cómo nuestros formatos de enseñanza tienden a asfixiar los talentos singulares.

En Estados Unidos, en el Reino Unido, en Alemania incluso, las ratios de alumnos son más reducidas y la relación personal está mucho más desarrollada que entre nosotros. En algunos colegios ingleses se entregan con regularidad premios que recompensan tanto los resultados escolares como al «malote del día», al «cómic de la semana» o a los «más enamorados». Se hace todo eso para animar al alumno a desarrollar su personalidad más allá de los resultados escolares.

Durante muchos años, Finlandia ha aparecido en los informes PISA (estudios sobre el aprendizaje de los alumnos de los diferentes países llevados a cabo por la OCDE) como la campeona en todas las categorías en términos educativos: impacto casi nulo en los resultados de las desigualdades socioeconómicas, pocas diferencias entre los distintos centros, alto nivel de satisfacción de los alumnos... El número medio de estudiantes por

clase es de diecinueve y la pedagogía se adapta al ritmo de aprendizaje de cada uno de ellos. Por poner solo un ejemplo que sorprenderá a no pocos españoles y franceses, los niños finlandeses tienen hasta los nueve años para aprender a leer. Los primeros años se dedican al despertar de las actitudes individuales y de la curiosidad. No se les pone nota hasta los once años. Entre los siete y los trece, durante la «escuela elemental», todos tienen un programa común. A partir de los trece, ellos mismos pueden construirse su propio programa de manera flexible, eligiendo hasta seis materias optativas. A partir de los dieciséis, pueden elaborar enteramente su programa. La clase tradicional tal y como la entendemos en Francia y en España, no existe. Casi no hay clases magistrales. Mientras en nuestros países se obliga a los profesores a respetar los programas y se los inspecciona regularmente, los profesores finlandeses gozan de una libertad pedagógica inmensa. Resultado: ese pequeño país de menos de seis millones de habitantes se ha convertido en uno de los más innovadores del mundo, con una de las tasas más altas de títulos conseguidos. Y no se trata de una cuestión de medios, ya que el gasto global en educación de Finlandia es del 7 % del PIB, aproximadamente como el de Francia. En España en 2015 fue de 4,23 %, aquí la diferencia sí es notable.

En el meollo de este éxito encontramos una idea sencilla, resumida por el señor Hannu Naumanen, director del colegio Pielisjoen de Joensuu: «Valorar lo que se sabe, antes que lo que no se sabe. Lo más importante es que los alumnos tengan la sensación de que son buenos en algo». De ahí se desprende una visión totalmente distinta del examen suspendido o del ejercicio mal resuelto. Lo que se interpreta en Francia y en España como un incumplimiento de la regla, los profesores finlandeses lo ven como un precioso haz de luz, como una indicación que permite al alumno orientarse hacia el lugar donde se expresa su talento.

Segunda constante: se invita a los alumnos a ocuparse más de sus puntos débiles que de sus buenos resultados. Tardé en darme cuenta, pero ahora lo compruebo todo el tiempo. He asistido a decenas de juntas de evaluación en las que los profesores preferían subrayar la debilidad de un alumno en una asignatura antes que sus excelentes resultados en las demás. Si un alumno de catorce años se muestra particularmente dotado en dibujo o en lengua, pero obtiene malos resultados en matemáticas, seguro que la discusión versará sobre cómo ha de progresar en matemáticas. En Estados Unidos o en Finlandia se pondrá el acento en la oportunidad que representa, a escala vital, el talento en dibujo o en lengua. El ideal de nuestra escuela es el alumno completo, aplicado, «dentro de la norma». Se prefiere a los alumnos buenos en general. Los de perfiles atípicos, brillantes acá, flojos allá, interesan menos.

Detrás de esta manera nuestra de proceder hay una visión del mundo que merece ser cuestionada. ¿Qué es lo que hace falta para tener una existencia exitosa? ¿No tener puntos débiles? ¿O tener puntos fuertes? ¿Ser bastante buenos en todo, aplicando las

metodologías sin equivocación? ¿O asumir la propia singularidad tanto en sus puntos fuertes como en sus debilidades?

Julien Gracq responde a esta pregunta. El autor de obras maestras tales como *El mar de las Sirtes* o *En el castillo de Argol*, evoca en *Un bello tenebroso* la estrategia ganadora del jugador de ajedrez: «Aquella, por ejemplo, de Niemzovitch, tal vez la más profunda y la más general que se haya formulado —y sin duda aplicable a cualquier otra cosa, aparte del juego del ajedrez—: “Nunca reforzar los puntos débiles, reforzar siempre los puntos fuertes”».

Julien Gracq no era solo un estilista deslumbrante, influenciado por el surrealismo, que rechazó el premio Goncourt de 1951. También fue durante toda su vida profesor de Geografía e Historia en un instituto de enseñanza secundaria. Esa frase traduce probablemente su sabiduría como enseñante. Si es verdad que uno tiene que trabajar los puntos débiles para que no se conviertan en incapacitantes, hay que «reforzar sobre todo los puntos fuertes», apostar por el propio talento.

### **¿Y si la escuela se atreviera?**

Nuestra escuela parece pues valorar solo a los alumnos buenos, los de «dentro de la norma». Pero invitar al respeto de la norma más que a la audacia de convertirse en lo que uno es, ¿no está acaso en la mismísima lógica de la escuela igualitaria? ¿Qué hay de reprochable en eso?

Si los audaces y los originales se sienten demasiado sujetos entre las cuatro paredes de nuestras aulas, tal vez le toman así el pulso a una diferencia que más tarde podrán expresar fuera de la escuela. La cantante Camille disfrutó de una escolaridad de mucho nivel en el instituto Henri IV de París antes de incorporarse al Instituto de Estudios Políticos; ello no fue óbice para que se convirtiera después en una de las voces más singulares del panorama musical francés. Jean-Jacques Goldman, autor, compositor e intérprete, es diplomado de una Gran Escuela (el EDHEC, Escuela de Altos Estudios Comerciales del Norte), y el cantante Antoine, de la prestigiosa Escuela Central. Una encuesta del Instituto Nacional de Estadística y de Estudios Económicos revela de hecho que los artistas poseen de media en Francia más títulos universitarios que los demás. Parece que la escuela francesa estaría alimentando las singularidades al tiempo que las frena.

A esta idea reconfortante se le puede objetar que esa misma escuela fue abandonada por un gran número de audaces que no soportaban las imposiciones. Jean-Paul Gaultier abandonó antes de la selectividad, impaciente por enfrentarse al mundo, por desplegar su arte a tiempo completo. Envío sus diseños a Pierre Cardin. Le encantaron. No había cumplido los dieciocho años. El cocinero Alain Ducasse no pudo soportar la enseñanza académica y abandonó el instituto para entrar de pinche en el restaurante Le Pavillon Landais, en Soustons. El célebre empresario François Pinault dejó los estudios a los

dieciséis años. Jean Claude Decaux fundó a los dieciocho años su empresa de mobiliario urbano JCDecaux... Todos ellos tuvieron que huir de la escuela para darle una oportunidad a su talento. El 22 % de los creadores de empresa dejaron los estudios antes de la selectividad o inmediatamente después.

¿Hay que militar por una escuela diferente? Antes de contestar a esa pregunta, hagamos un poco de historia. La finalidad última del sistema educativo francés era hacer que la igualdad de derechos fuera real, no permitiendo dar visibilidad a las particularidades. En el meollo de ese proyecto, la idea de proporcionar a todos los ciudadanos los mismos saberes, y de ese modo la misma capacidad de ejercer su ciudadanía. Los que lo concibieron (Jules Ferry, Ferdinand Buisson o Victor Cousin ) estaban influenciados por la filosofía de la Ilustración de Kant, para quien la educación en libertades pasa por el aprendizaje de las reglas y de la ley. Nos encontramos así inmersos en un sistema de pensamiento universalista y racionalista: el error aparece ahí como fallo y no se valora nunca como prueba de audacia.

Ese modelo fue justo durante mucho tiempo. Permitió a los hijos de entornos desfavorecidos escapar a su condición. El ascensor social funcionó gracias a esa escuela, que era la misma para todos, hijos de obreros, de profesores o de notables. Sin ella, los que no heredaban no habrían podido hacer valer sus talentos singulares. Los «húsares de la República» de los que hablaba Charles Péguy existieron: cuando, recién obtenidos sus puestos de catedrático, aquellos profesores se bajaban del tren y ponían el pie en el andén de la estación de una ciudad pequeña de provincias para tomar posesión el día antes del comienzo de curso, las autoridades regionales estaban allí para recibirlos y darles las gracias en nombre del país. En nombre de la igualdad.

Pero los tiempos han cambiado. Los informes PISA muestran los deplorables resultados que Francia obtiene actualmente. Las condiciones socioeconómicas determinan hoy los resultados escolares. A pesar de la buena voluntad de enseñantes a menudo ejemplares, el sistema educativo francés está en crisis. Ya no asegura la movilidad social. El estudiante de un barrio marginal ya no recibe la misma enseñanza que el del centro de una gran ciudad. Y eso no era así hace cincuenta años.

Pero entonces, si la escuela ya no es la de la igualdad, ¿por qué no podría ser la de las singularidades? Si ya no es capaz de aportar a todos los mismos saberes, ¿por qué no poner el acento en los talentos particulares, en la creatividad, en el sentido de la iniciativa? Si no es ya la escuela de la norma, ¿por qué no podría animar a los atrevidos? En lugar de aferrarnos a un modelo pasado, podríamos tomar nota del cambio de época, ver ahí una posibilidad de refuerzo de nuestro sistema educativo. Para ello habría que hablar de forma distinta de los emprendedores, habría que ser capaces de valorar más los «saberes útiles», pero ahora vamos a ver que eso no forma parte de nuestra cultura.

Tercera constante: la empresa es a menudo una desconocida para los enseñantes, y su realidad se caricaturiza. Numerosos manuales de economía dan por buenos todavía hoy los clichés sobre «la patronal, que explota a los trabajadores» —cosa que no se encuentra ni siquiera en la obra mucho más sutil de Carlos Marx—, y jamás muestran en sus páginas retratos de empresarios audaces. Lógicamente, y al revés que en Estados Unidos, no hay un solo jefe de empresa en la lista de personalidades preferidas de los franceses. Para modificar este estado de cosas se están tomando numerosas iniciativas, la más significativa de las cuales es la del jefe de empresa y escritor Philippe Hayat, que en 2007 creó una asociación de 100.000 empresarios para que dieran charlas en institutos y colegios. En apenas diez años, la asociación se puso en contacto con el 10 % de esa franja de edad. Philippe Hayat cuenta en su obra *L'Avenir à portée de la main* [El futuro al alcance de la mano], cómo esos hombres y mujeres se plantan encima de las tarimas de las aulas para describir a los estudiantes el extraño oficio de empresario: empezar por un deseo, por una idea, por una necesidad, encontrar financiación, limitar el riesgo, y luego atreverse, probar suerte. También les dicen que en Francia hay muchísimas menos pymes que en el Reino Unido, y no digamos que en Alemania, y que bastaría con doblar su número para resolver la mayoría de los problemas del país: parados de larga duración, déficit de las cuentas públicas, bancarrota de los organismos de protección social. Si bien consiguen a veces encender una luz en los ojos de la juventud, chocan con ciertas preguntas recurrentes: ¿Cómo se hace si no se tiene dinero de entrada? ¿Cómo se sabe si la idea es buena? Pero una pregunta acude con mucha más frecuencia que las demás: «¿Y si fracaso?».

El miedo al fracaso es el freno principal de nuestra juventud.

Cuarta constante: nuestra incapacidad para valorar los «saberes útiles» Los conocimientos se presentan a menudo como fines en sí mismos o como simples ocasiones de evaluación. Según los informes PISA, los alumnos salen de los institutos dotados de numerosos conocimientos, muchos más, por ejemplo, que los alumnos americanos. Pero, si bien nuestra escuela logra aportar a esos alumnos todos esos saberes, los presenta en cambio bajo un prisma demasiado teórico, demasiado escolar, poco «existencial».

Ahora bien, un conocimiento no tiene valor en sí mismo, sino en relación con lo que va a poder cambiar de una vida. Habría que asumir claramente esta relación vital, «instrumental», respecto del saber. El descenso del nivel global debería convencernos de que tenemos que partir de lo que los alumnos podrán hacer con los saberes para interesarlos por ellos. Muchos docentes lo saben ya: profesores de historia que instruyen a sus alumnos sobre lo mucho que el conocimiento del pasado puede enseñar sobre la comprensión de la realidad actual; profesores de filosofía sugiriendo a chicos de clases sociales desfavorecidas que en la filosofía van a poder encontrar métodos para expresarse, incluso para justificar su rebeldía. Pero esos profesores son a menudo

sancionados por los inspectores académicos, que parecen no darse cuenta de que las cosas han cambiado; que tachan de demagogos a los profesores que empiezan por ponerse al nivel de los alumnos. Sin embargo, no hay otra forma de establecer una relación. Recuerdo a un inspector que me llamó a mí la atención. Tras haber criticado mis métodos, me recordó, adoptando un aire amable, el sentido de la palabra *institución*: «Una institución es lo que no se mueve cuando lo demás se mueve, ese “tutor” al que los alumnos pueden acudir cuando el resto se hunde». Con eso lo dijo todo, primorosamente, eso sí. Mi convicción, por el contrario, es que vivimos tal mutación, que la escuela debe «moverse» para adaptarse a un mundo que cambia.

En la *Segunda consideración intempestiva*, Nietzsche se enoja contra «la erudición vana» y contra «el espíritu pequeñoburgués». Se burla con humor de los que miman sus conocimientos como los anticuarios sus figuritas: las cepillan día tras día, pero no hacen nada con ellas y acaba faltándoles el aire por culpa del polvo que desprenden. Nos recuerda que la cuestión esencial no es tanto «¿qué es lo que sé?» sino «¿qué voy a hacer con lo que sé?». Nietzsche distingue dos tipos de uso del saber. O bien lo utilizamos para darnos seguridad y encerrarnos en una lógica de estrictas capacidades. En tal caso estamos cediendo al «instinto del miedo». O bien partimos de esos conocimientos para ver qué hay en otra parte, y los abordamos con «el instinto del arte». En tal caso, la función de los conocimientos es lanzarnos a la vida, a la acción, en una recreación perpetua de nuestra existencia. En otra estrofa del poema «Si...» de Rudyard Kipling encontramos una hermosa resonancia de esta filosofía nietzscheana del conocimiento:

Si sabes meditar, observar y conocer  
sin ser nunca escéptico o destructor  
soñar, pero sin dejar que tu sueño te domine  
pensar, sin ser solo un pensador.

En una visión audaz de la existencia, el saber debe presentarse *desde el comienzo* como algo que aspira a ser sobrepasado, los conocimientos como algo que delimita una zona de confort de la que habrá que salir.

Aquí tenemos una idea decisiva para orientar la reforma de la escuela: todo saber debe favorecer en cada uno de nuestros alumnos el triunfo del «instinto del arte» por encima del «instinto del miedo». Hay que enseñarles a «pensar», claro está, pero también a no ser nunca «solamente un pensador».

Podemos imaginar las implicaciones a todos los niveles de semejante idea clave. ¿Deben aligerarse los programas de una asignatura? Ese punto de vista nietzscheano podría ayudarnos a distinguir lo que debe conservarse y lo que es menos útil. ¿Hay que seguir enseñando el latín y el griego? Desde luego, pero a condición de subrayar el modo en que las lenguas muertas ayudan a entender el francés y el español que hablamos hoy. ¿Cómo es que la Formación Profesional se las ve y se las desea para que se la valore,

siendo tan necesaria y desembocando en empleos? En un mundo en el que la cuestión principal ya no fuera «¿qué es lo que sabes?» sino «¿qué vas a hacer con lo que sabes?», se la valoraría automáticamente.

Esa relación libre, creativa e «instrumental» con los conocimientos es exactamente lo que propone la enseñanza de la filosofía en segundo de bachillerato. Se trata, partiendo de las teorías de los grandes autores, de aprender a pensar por uno mismo. El objetivo no es aprender la historia de las ideas, sino el gozo de un pensamiento libre. Al descubrir que la libertad según Descartes es una capacidad de elección y que es lo contrario según Spinoza, se invita a los alumnos a formar «su» propia idea de la libertad: las referencias sirven de pretexto para su propia reflexión. Los alumnos las retienen tanto mejor cuanto que no se les han presentado como «lo que hay que saber», y los llevan hacia un análisis personal. Por eso la filosofía debería enseñarse desde la escuela primaria. Sería una estupenda manera de poner el acento en esa relación útil, existencial del saber, de hacer hincapié en el espíritu crítico, que es la mejor muralla contra las ideologías y las crispaciones identitarias.

Una estupenda manera, igualmente, de enseñarles que una vida exitosa es una vida plagada de preguntas. De iniciarlos en el hermoso riesgo de vivir.

## SACARLE PARTIDO AL ÉXITO

Si habéis venido por *Purple Rain*, os habéis equivocado de puerta; lo que cuenta no es lo que ya sabéis, sino lo que estáis dispuestos a aprender.

PRINCE

Hasta aquí nos hemos preguntado cómo sacarle partido a nuestros fracasos. Pero para realizarse de forma duradera, también hay que sacarle partido a los propios éxitos, lo cual no es fácil. Ser capaz de vivirlos como otras tantas ocasiones de aprender sobre uno mismo o de reinventarse. En el fracaso como en el éxito, desconfiar de la excesiva identificación: si ya es un desastre definirse por los fracasos, puede ser dramático verse reducido por los éxitos.

Es muy instructivo observar la actitud de los que encadenan un éxito tras otro a lo largo de períodos largos.

Los *Expertos*, esos jugadores de balonmano franceses que entrena Claude Onesta, han conseguido lo que ningún otro equipo de balonmano logró nunca: ganar cinco campeonatos del mundo, tres campeonatos de Europa, dos medallas de oro en los Juegos Olímpicos... A principios de los años 2000 encadenaron nueve títulos internacionales. Algunos artistas como David Bowie o Prince estuvieron en la cima del éxito durante décadas, al tiempo que eran superventas en discos. ¿Su secreto? Contemplan sus éxitos como nosotros deberíamos abordar los fracasos: siguen buscando, siguen haciéndose preguntas. No se dejan encerrar en una única idea de sí mismos. Si bien aprecian el éxito, saben sin embargo que lo esencial está en otra parte. Conocen también el peso de las circunstancias. En fin, hacen gala, hasta en el corazón del éxito, de una «sabiduría del fracaso» ¿Es quizá un fracaso lo que los inició? David Bowie, por ejemplo, patinó en su primer disco, medio folk, medio ligero. ¿O es que saben por instinto mantener la cabeza fría? ¿Sienten acaso que una vida exitosa no puede ser sino una vida en continuo movimiento, en continua búsqueda?

En todo caso se nota que toda su vida han seguido las recomendaciones de la penúltima estrofa del poema «Si...» de Rudyard Kipling:

Si puedes encontrar Triunfo tras Derrota  
y recibir a esos dos impostores de la misma manera,  
si puedes conservar tu arrojo y tu cabeza  
cuando todos los demás los hayan perdido...

«Esos dos impostores», porque «Triunfo» nos miente tanto como «Derrota» en cuanto le consentimos que nos resuma, que nos defina, que nos encierre. La derrota nos miente cuando nos hace creer que somos un fracaso. El éxito nos miente cuando nos invita a confundir un éxito coyuntural o una imagen social con lo que en el fondo somos. Pero ¿cómo «mantener la cabeza fría» hasta en la ebriedad del éxito? Pues no perdiendo nunca de vista que el único éxito que cuenta es el de nuestra aventura humana, y que la verdadera apuesta es mostrarse a la altura de esa humanidad, tanto en el éxito como en el fracaso. Ahí radica de hecho el sentido del poema:

Y, lo que es más que Reyes y Gloria,  
serás un hombre, hijo mío.

Siempre me ha llamado la atención el tono con que el entrenador del equipo de Francia de balonmano contesta a las preguntas de los periodistas. Una vez tras otra, después de una gran victoria, cuando los *Experts* acababan de ganar un nuevo título o de batir un récord suplementario, el ambiente era de alborozo, de euforia. Él permanecía sereno, reposado, con una puntita de inquietud en los ojos y en la voz. Analizaba la victoria con tanto tiento como si se tratara de una derrota. Si eliminabas el sonido de la tele no acababas de estar seguro de cuál había sido el resultado del partido. Entendí el porqué leyendo su libro *Le Règne des affranchis* [El reino de los libertos].<sup>7</sup> En cada victoria se pregunta cómo renovarse. Para permanecer en el mejor nivel, explica, nunca hay que aplicar dos veces la misma estrategia. Especialmente cuando se es campeón del mundo y todos los equipos competidores analizan con lupa tu juego.

«El triplete histórico y todos esos boatos —escribe—, a mí me traen sin cuidado. Solo tengo una preocupación en la cabeza, mucho más modesta, mucho más complicada. ¿Cómo haremos para ganar la próxima vez, sabiendo que el equipo rival hará todo lo posible para que perdamos? Esta especie de enigma es lo que me apasiona.» Hermosa lección: ahí donde otros intentarían repetir «la fórmula que funciona», Claude Onesta conoce la imperiosa necesidad de seguir inventando. Para él, ganar es ganar contra toda previsión, ir siempre un paso por delante. «Si tu estilo de juego está anclado en principios y esquemas intocables —afirma con fuerza este antiguo profesor de EPS (Educación Física y Deportiva)—, date por muerto. Por poner un ejemplo del equipo de Francia, tenemos unas quince formas de activación del ataque en nuestra bolsa de recursos tácticos. Si escucho a los jugadores, debería planificar la primera, la segunda, la tercera

fase de todas esas opciones. Ese tipo de planteamiento les da seguridad. Lo mismo que la pizarra da seguridad a los entrenadores. A mí, no. Por encima de los sistemas, yo pongo el espíritu de iniciativa. Prefiero la intención a la repetición.»

Sacarle partido al éxito es desconfiar de la embriaguez complaciente y preferir una alegría de creador, más profunda y más intranquila. Es tomarse el éxito como una invitación a perseverar en la audacia, a «mantener el arrojo», escribe Rudyard Kipling. Es considerar que el éxito obliga, otorga una nueva responsabilidad. El simple hecho de que los *Expertos* hayan cambiado de nombre frecuentemente —primero se llamaron los *Bronceados*, luego los *Pirados*, después los *Fuertotes* y por fin los *Expertos*— es ya un símbolo de ese método a través del cual le «sacaron partido al éxito»: desconfiar de las etiquetas que encasillan y de los títulos que adormecen, «cambiarlo todo» lo más a menudo posible, sobre todo cuando «todo» funciona.

Rafael Nadal ganó Roland Garros por primera vez en 2005, a los diecinueve años. Su tío Toni fue a verlo a los vestuarios y le habló en estos términos: «Mira, Rafa, muchos de los que han ganado aquí pensaban que era solo la primera vez, y fue la última». Pocos minutos después de la consagración de su potrillo en la tierra batida parisina, esto es lo que su entrenador creyó esencial decirle: desconfía de esta victoria. Podría no ser más que una conclusión, de ti depende que sea un comienzo. «Mantén tu arrojo y tu cabeza cuando los demás la pierdan.»

Todo hace pensar que Rafa Nadal entendió el mensaje. Aquel iba a ser el primero de sus nueve títulos en Roland-Garros. Ningún otro tenista en la historia ha ganado nueve veces el mismo torneo.

«Un elegido es un hombre a quien el dedo de Dios acorrala contra la pared», previene Sartre en *El Diablo y Dios*. Genio de la fórmula y pasión por la libertad: reconocemos aquí al autor de *El existencialismo es un humanismo*. No tiene nada de sorprendente que vea en el éxito el riesgo de ser «acorralado», alienado incluso, desposeído de su libertad. En su obra novelesca, Sartre se burló a menudo de esas figuras de notables nuevos ricos, parapetados en su función social, agonizando a fuego lento a fuerza de creerse «ya llegados». Rechazó el Premio Nobel en 1964 en parte por esta razón: no quería que lo definieran por su Nobel, llevar esa etiqueta pegada en la frente hasta su muerte, incluso después. Aspiraba a seguir expresándose libremente, sin comprometer a la Academia Sueca con sus tomas de posición. Ya que no quería «ser» Jean-Paul Sartre, tampoco podía «ser» Nobel.

Unos años antes, en 1957, cuando recibió a los 44 años el Premio Nobel de Literatura, Camus había experimentado el mismo miedo, la misma desconfianza respecto del coste del éxito. Pero su reacción fue distinta.

Por una parte, al aceptar la distinción, afirmó en su discurso que no era solamente «suya»: «Querría recibirla como un homenaje a todos aquellos que, participando de la misma lucha, no han recibido por ello ningún privilegio, sino que por el contrario han padecido desgracia y persecución». Hermosa manera de no dejarse encerrar.

Por otra parte, llevado en volandas por este honor, redobló trabajo y creatividad, sumergiéndose en la escritura de su «novela de educación», *El primer hombre*, en la cual retomaba su infancia argelina, los tormentos de la guerra y la difícil cuestión de la fidelidad a los suyos. Consciente del riesgo de ver su inspiración secarse por un reconocimiento tan inmenso, y tan precoz, obtenido en detrimento de André Malraux, que fue uno de los maestros de su juventud, reaccionó con un aumento de audacia. Recibió la distinción como una carga, como una responsabilidad. Como si hubiera querido probar retroactivamente, a través de ese libro personal y ambicioso, considerado a veces como su mejor obra, que era digno del premio que recibía. Durante los meses que siguieron a la concesión, cuando los periodistas le preguntaban por el galardón, respondía refiriéndose a cuánto lo absorbía su trabajo en curso.

Ese Nobel lo comprometía, en el sentido más noble de la palabra. «Los verdaderos artistas —declara Camus en su discurso en la Academia de Suecia— no desprecian nada; se obligan a comprender en lugar de juzgar. Y si deben tomar partido por algo en este mundo, no puede ser otro que el de una sociedad en la cual, según las grandes palabras de Nietzsche, ya no reinará el juez, sino el creador.»

Sacarle partido a los propios éxitos es vivirlos como otras tantas ocasiones de asumir uno su responsabilidad de creador.

Claude Onesta o Toni Nadal conocen bien el coste del éxito y saben cómo no verse «acorralados contra la pared» por el dedo del triunfo. Cuando Claude Onesta explica que su única preocupación —«¿cómo hacer para ganar la vez siguiente?»— es a la vez «mucho más modesta» y «mucho más compleja», sabe lo difícil que es seguir siendo humilde en el éxito. Ahí está, sin embargo, la fuerza de los más grandes: cuestionarse uno mismo en medio de la vorágine de la victoria.

En su autobiografía *Open*, André Agassi cuenta que ganó partidos jugando de un modo inseguro. A veces se sentía mal jugador pese a que era el número uno del mundo. Y lo explica: jugar mejor que los demás no quiere decir forzosamente jugar bien. Con relación a los otros, era mejor. Con relación a él mismo, a su exigencia, a la creatividad tenística a la que aspiraba, a su gusto sobre todo, no jugaba todo lo bien que desearía. Lo que puede parecer arrogancia no es sino humildad, la más alta forma de humildad, la misma con la que comulga también el clan Nadal. Entre los campeones actuales, Rafael Nadal es de hecho el que se toma más tiempo para firmar autógrafos, reunirse con niños que lo adoran y sueñan con salir de allí con el trozo papel arrugado pero firmado por *Rafa*.

Al final de su famosa conferencia de Stanford del 12 de junio de 2005, Steve Jobs concluyó con una exhortación: *Stay hungry, stay foolish!*, traducido a menudo como: «¡Mantente hambriento, mantente loco!». El consejo es aún más fuerte si nos acercamos a los términos ingleses: manteneos hambrientos, manteneos locos, incluso, ¡manteneos idiotas! No hay mejor método para sacarle partido a los propios éxitos.

Mantente hambriento: guarda en el fondo de ti mismo la dentellada de esa carencia, que es el otro nombre del deseo.

Mantente idiota: si la inteligencia consiste en creer que lo que ya ha funcionado una vez funcionará de nuevo, desvíate inmediatamente. Más vale mantenerse entonces «idiota»: «saber —como decía Paul Valéry—, ignorar para actuar».

«Hambriento», «insensato», siempre buscando, renovándose tanto en los innumerables éxitos como en los fracasos: fiel retrato este de David Bowie. Dos días antes de su muerte, en enero de 2014, publicaba un nuevo álbum, su vigésimo octavo, *Blackstar*, que exploraba sonoridades inéditas. Su carrera se dilató durante más de cincuenta años, durante los cuales viajó de un género a otro, también de una «identidad» a otra, adoptando diferentes caras. Fue David Robert Jones, luego David Bowie, *Ziggy Stardust*, más tarde el cantante pop de *Let's dance*, dandy andrógino y luego viril con pinta de *bad boy*, aristócrata de tez lívida en *Station to station*, payaso triste de *Ashes to Ashes*. El que en su juventud se dio un garbeo por el mimo, se impuso con el *glam rock* de *Ziggy Stardust*, antes de conocer un éxito aún mayor con el pop eficaz pero desfasado de *Let's dance*. Lejos de contentarse con el personaje glamuroso y apocalíptico que le había dado a conocer, intentó otra cosa. Y fue entonces cuando se convirtió en una estrella planetaria, cantando *China Girl*, *Let's dance* o *Modern Love* en estadios llenos a rebozar en todos los rincones del mundo. Conocería aún otras mutaciones, sería incluso cantante muy rock en *Tin Machine* antes de abrirse a la música contemporánea, como el *techno* o el *drum and bass*. En total, para vender la friolera de 140 millones de discos. Será también pintor y productor, sobre todo de sus amigos Iggy Pop o Lou Reed, ¡«logrando» incluso los éxitos de los demás!

Claude Onesta analizaba la victoria como si de una derrota se tratara. David Bowie daba también la impresión de reinventarse después de cada período como si hubiera fracasado en el anterior. De hecho, se renovó tanto con ocasión de sus éxitos como de sus fracasos. Se mantuvo «hambriento» hasta su último día.

A Prince le gustaba actuar en *after shows* improvisados después de sus grandes conciertos. Aquellos que tuvieron la suerte de ver al *kid* de Minneapolis dar toda la medida de su genio en bares o clubes privados, cuentan lo mismo. Prince cambiaba de instrumento según le iba apeteciendo, con una libertad acrecentada además por el cansancio del postconcierto, y cuando uno de sus fans le pedía que tocara uno de sus grandes hits, el cantante se molestaba siempre en argumentar su negativa: «Si habéis venido por *Purple Rain*, os habéis equivocado de garito; lo que cuenta no es lo que ya

conocéis, sino lo que estáis dispuestos a descubrir». No quería «dormirse en los laureles» de rey coronado y celebrado de la *pop music* —comprendemos por fin el noble sentido de esta expresión tan trillada— y exigía lo mismo a su público. Esa era, como lo confesó un día, su manera de vivir su arte: «Todos nos tenemos que morir un día. Pero antes de que eso llegue, yo voy a estar bailando mi vida».

En el fondo, ¿en qué se parecen David Bowie o Prince a los que repiten y repiten la fórmula del éxito hasta convertirse en caricaturas de sí mismos? ¿En qué se distingue Leonardo DiCaprio, que interpreta sucesivamente a un deficiente mental en *Gilbert Grape*, a un héroe romántico en *Romeo y Julieta*, a un *trader* loco en *El Lobo de Wall Street* y a un trampero bestial en *The Revenant*, de esos actores que encarnan siempre el mismo tipo de personaje? ¿En qué se distingue Emmanuel Carrère —que pasa de *El Adversario*, inspirada en el criminal Jean-Claude Romand, al desgarrador *De vidas ajenas* y a esa búsqueda sobre el cristianismo que es *El Reino*— de esos autores que publican con regularidad el mismo libro?

Pues en que están más vivos que los otros. Funcionan como artistas, no como técnicos. Nos dan lecciones de vida, no solo momentos de expansión. Nos proponen la naturaleza de una existencia que tiende hacia lo nuevo, audaz hasta el éxito, henchida de sí misma, de esa fuerza que tan bien evoca Nietzsche cuando, en *Así habló Zaratustra*, da la palabra a la vida: «Ya ves, yo soy lo que debe superarse siempre».

Sacarle partido a los éxitos de uno es comprender que deben ser superados tanto como los fracasos.

## LA ALEGRÍA DEL COMBATIENTE

Solo existe verdadera alegría cuando se encuentra al mismo tiempo obstaculizada: la alegría es paradójica o no es alegría.

CLÉMENT ROSSET

Sin nuestros fallos, sin nuestros contratiempos, desconoceríamos las satisfacciones más profundas de la existencia. Se veía venir: el fracaso está vinculado a la alegría. Tal vez no a la felicidad, pero sí a la alegría.

La felicidad es un estado duradero de satisfacción existencial, la alegría solo designa el instante de un destello. La felicidad implica una forma de serenidad, de equilibrio. La alegría es más brutal, puntual, irracional a veces. ¿Acaso no decimos, cuando la emoción nos invade, que estamos «locos de alegría»? Demasiadas preocupaciones entorpecen la felicidad, pero no los instantes de júbilo.

Esa alegría —propongo llamarla «alegría del combatiente»— puede adoptar diferentes formas.

### **La alegría de venir de lejos**

La primera es la más evidente: es la satisfacción que se siente cuando, al término de un largo camino, tras desilusiones y fracasos, al fin logramos lo que buscamos. Es la alegría particular de venir de lejos, que tanto sabor le da al triunfo tardío.

«Semejante victoria me reportaría muy poco honor; venciendo sin peligro no se triunfa con gloria», replica el conde a Don Rodrigo en *El Cid* de Corneille.

Si las victorias fáciles son «triumfos sin gloria», dan menos alegría que los éxitos difíciles, arrancados con dolor. La dificultad de la conquista nos permite estimar su precio.

Eso es exactamente lo que cuenta André Agassi en las páginas más hermosas de *Open*. De todas las victorias del Grand Slam, su título en Roland-Garros en 1999 le aportó, de lejos, la alegría más loca. Esta victoria firma su retorno, el fin de una larga

bajada a los infiernos de la depresión, a la parte baja de la clasificación ATP (Asociación de Tenistas Profesionales) e incluso a las drogas duras.

Tras haber dominado el tenis mundial a mediados de los años ochenta, el «*Kid de Las Vegas*» conoció una mala racha. Lo que siempre había presentado se convirtió en una evidencia: no sabía por qué se había dedicado al tenis. Entrenado por un padre obsesivo, había pasado toda su infancia jugando contra una máquina de devolver pelotas, ¡que su padre había encargado que le construyeran! Después residió en la Nick Bolletieri Academy y pasó de la tiranía paterna a la de un *coach*. Resultado: el día en que se convirtió en el número uno mundial por primera vez a los veinticinco años, en 1995, no sintió absolutamente nada.

La escena se las trae. Recibe una llamada telefónica. La clasificación ATP acaba de ser actualizada. La buena noticia no le hace nada. Camina por la calle, ausente de sí mismo y del mundo. Se dice que no ha elegido su vida, que no ha hecho sino satisfacer el deseo de su padre. Se repite que ese deporte le ha robado la niñez, que no ha leído ni un solo libro, que no sabe hacer nada aparte de jugar al tenis. Ahí está, en la acera, completamente aturdido: quizá es el mejor jugador del mundo, pero odia el tenis. Poco a poco descubre al mismo tiempo el verdadero rostro de su mujer, la actriz y modelo Brooke Shields. Un ser egoísta y superficial, sugiere en *Open*. Se acaban de casar y apenas tienen más trato que cruzarse por el pasillo. Él prefiere quedarse en casa por la noche, a ella solo le gustan los saraos mundanos, se presenta en casa con amigos ruidosos a altas horas de la madrugada en vísperas de encuentros importantes, jamás le pregunta por los partidos. Él ya no le encuentra gusto a nada, se divorcia, deja de entrenarse, comienza a declinar. Engorda, se droga, pierde casi todos los encuentros y, en caída libre, desciende hasta el puesto trescientos de la clasificación ATP. Irreconocible en la cancha, positivo en un control antidoping por estupefacientes, corre el riesgo incluso de que le retiren los títulos, ganados sin embargo sin ayuda de sustancia alguna. Está a un paso de abandonar el tenis cuando la hija de su mejor amigo Gil es atropellada por un coche. Está entre la vida y la muerte. Impactado, al final de una noche de desenfreno, vuela hacia el hospital, encuentra a Gil lívido en el pasillo y se descubre sumergido en un impulso de amor. Hacia el amigo y hacia la hija de este, hacia el hecho mismo de existir. Aquello es una revelación. Se dice a sí mismo que la vida está hecha para eso: dar amor a los seres que cuentan. La hija de Gil sobrevive, lo redime: decide volver al tenis, pero esta vez sí sabe por qué. Él, que siempre ha sufrido por su falta de formación intelectual, quiere crear una fundación para niños desfavorecidos. Para financiarla, tiene que volver a ser número uno mundial. Si el tenis puede servir para llevar a cabo ese proyecto, entonces le gustará el tenis. Pero el camino va a ser largo. Torpe en la cancha, lento en los desplazamientos, tiene que reconquistar su sitio. A fin de escalar puestos en la clasificación, participa en torneos *Challenger* ante públicos de unas pocas decenas de personas. Ha sido el mejor jugador del circuito y aquí lo tenemos de vuelta a cinco años

atrás, escarncido por todos aquellos que antes lo envidiaban. Ya nadie cree en él, excepto Brad Gilbert, que acepta ser su entrenador y al que él apoda «el Profeta». Poco a poco va subiendo la empinada cuesta, se vuelve a encontrar con buenas vibraciones, con su cuerpo, enlazando sesiones de musculación y *footings* durante varias horas al día. Sufre. La cosa es mucho más dura de lo previsto. Se aferra a ello. Ya no persigue el sueño de su padre, ni el interés financiero de la Nick Bolletieri Academy, sino su propio deseo. Quiere hacer algo que valga la pena. Y seducir a Steffi Graf, de quien se ha enamorado a primera vista, aunque ella no esté libre. Son largos meses de reconquista. Termina por ganar algunos títulos menores y luego, en 1999, después de una serie de partidos bien trabados, se encuentra en la final de Roland-Garros. Le gana a Andreï Medvedev y esto es lo que escribe: «Levanto los brazos y mi raqueta se va al suelo. Estoy llorando a lágrima viva. Me froto la cabeza. Estoy aterrorizado de verme sumergido en semejante sensación de felicidad. Ganar no debería ser tan agradable. Ganar no debería tener tanta importancia. Pero sí, es el caso. No puedo hacer nada. Estoy desbordante de alegría y de gratitud hacia Brad, hacia Gil, hacia París, incluso hacia Brooke y Nick. Sin él, yo no estaría aquí. Sin los altibajos con Brooke, sin el sufrimiento de los últimos días, todo esto no habría sido posible. Me reservo cierto reconocimiento hacia mí mismo por todas las decisiones, buenas y malas, que me han traído hasta aquí».

Él viene de muy lejos, por eso su alegría es tan grande. Los éxitos fáciles no tiene esa consistencia; parecen irreales, nos resbalan. Su emoción en Roland-Garros en 1999 atesora todo su sufrimiento, todo su pasado, sus «altibajos», todas las decisiones «buenas y malas». Atesora sus fracasos. Tiene buenas razones para amar sus fracasos, que, a fin de cuentas, tanto contribuyeron a la profundidad de su alegría presente.

«Abandono la cancha lanzando besos en todas direcciones —reanuda André Agassi—, el gesto más sincero que se me ocurre para expresar la gratitud que me embarga, esa emoción de la que parecen derivar todas las demás emociones. Me hago a mí mismo la promesa de actuar así a partir de ahora, gane o pierda, cada vez que abandone una cancha de tenis. Mandaré besos a todos los rincones del planeta, agradecimientos al mundo entero.»

«La alegría —escribe Bergson en *La energía espiritual*— anuncia siempre que la vida ha triunfado, que ha ganado terreno, que ha obtenido una gran victoria: toda gran alegría tiene un acento triunfal.»

André Agassi y sus amigos festejarán ese triunfo toda la noche en un pequeño restaurante italiano del centro de París en compañía de John McEnroe, que insistirá en reunirse con ellos. Björn Borg llamará al móvil de John McEnroe para decir que ha sido la victoria más bella de la historia del tenis.

«Cuando Brad y yo emprendemos el camino del hotel —escribe André Agassi—, está amaneciendo. Me rodea con su brazo y dice:

—El viaje ha terminado como debía.

—¿Qué quieres decir?

—Pues que normalmente en la vida, las cosas acaban jodidamente mal. Pero no esta vez.

Rodeo a mi vez con mi brazo los hombros de Brad. Esta es una de las pocas cosas que el Profeta no ha entendido este mes. Que el viaje no ha hecho más que empezar.»

Aquel triunfo en Roland-Garros marcará efectivamente su vuelta duradera al más alto nivel. Volverá a ser número uno mundial (a los treinta y tres años, nadie después ha ocupado ese rango a una edad tan elevada) e invertirá el dinero ganado en la creación de la André Agassi Foundation.

La categoría de André Agassi volviendo de tan lejos me hace pensar en la de John Travolta bailando el twist en *Pulp Fiction*, de Quentin Tarantino.

Antes de que el realizador tuviera la idea de contar con la estrella de *Grease* y de *Fiebre del sábado noche*, el actor había pasado también por un largo período de bajada a los infiernos. Lejos quedaban los años de música disco. Durante los años ochenta había encajado fracasos comerciales y críticas adversas. Desde los primeros ochenta hasta mediados de los noventa se encontró a veces con el éxito, pero a través de comedias indignas de su talento, como *Mira quién habla*. Cuando en 1994, Quentin Tarantino recurre a él, John Travolta lo tiene todo del *has-been*. Nadie propone un papel interesante a ese danzarín abotargado, estandarte de una época pasada. Quentin Tarantino lo hará, jugando, para más inri, con esa imagen de *has-been* rescatado de la música disco. En esa escena de culto en que baila con Uma Thurman, Travolta posee la belleza de los que ya han vivido. Tiene un poco de tripa, las mejillas de un hombre que ya no tiene veinte años, pero también, en su manera de moverse, una elegancia plácida y una humanidad que hacen de esta secuencia un gran momento de cine. No habría podido bailar nunca así de no haber conocido esos años de decadencia. La alegría de André Agassi al ganar Roland-Garros en 1999 contiene sus fracasos; la gracia de John Travolta en *Pulp Fiction* se nota enriquecida por sus años *loose*.

Será nominado al Óscar al mejor actor y *Pulp Fiction* obtendrá la Palma de Oro en el Festival de Cannes: su carrera se verá relanzada y él volverá a ser uno de los actores más solicitados del mundo. Sus éxitos ulteriores (*Cara a cara*, *La delgada línea roja*) tendrán un sabor que nunca habrían tenido de haber sido un *winner* entre otros *winners*.

## **La alegría de vivir**

La alegría del combatiente puede asimismo adoptar la apariencia de la alegría más prosaica, más cotidiana: la alegría de vivir. Cuando se han afrontado pruebas duras, se conoce bien el gusto por los placeres sencillos.

Los músicos que trabajaron en estudio con Barbara hablaban a menudo de su sorpresa ante el buen humor y la simplicidad que desplegaba. Conociendo su historia y sus canciones, su infancia devastada y sus años de penalidades, imaginaban una mujer

intensa y grave. Y era por su alegría por lo que les llamaba la atención. Le gustaban la buena mesa y las bromas. En las giras, por las carreteras, se echaba a reír con el menor pretexto. La alegría de vivir no es la alegría de vivir según tal o cual criterio, por haber obtenido esta recompensa o alcanzado aquel nivel de sueldo: es alegría de vivir *sin más*; es autosuficiente. A veces tenemos que conocer el fracaso para llegar al umbral de esa verdad de la alegría, tan bien resumida por el filósofo Clément Rosset en *La fuerza mayor*: «No existe mejor señal de alegría que verla fundirse con la alegría de vivir».

Tuve charlas con algunos empresarios cuya actitud me impresionó. En situaciones tensas, a la hora de las decisiones difíciles, me sorprendieron por su serenidad, por su manera jovial de cumplir con sus tareas. Siempre eran empresarios que ya habían conocido la quiebra o habían vivido un Expediente de Regulación de Empleo (ERE). Habían encontrado la fuerza para relativizar en todo lo que habían tenido que padecer. Muchos otros, que no han conocido el fracaso, viven su quehacer cotidiano con angustia y con presión, siendo a menudo odiosos con sus colaboradores. Si nuestros fracasos pueden dar un sabor particular a los éxitos que les siguen, también tienen el poder de hacernos apreciar de otra manera el correr de los días, la calma que viene tras la tempestad.

«Caminar por un bosque, flanqueado por dos muros de helechos transfigurados por el otoño, eso sí que es un triunfo. ¿Qué son a su lado elogios y ovaciones?» Esta conocida fórmula de Cioran, es genial. ¿Qué mayor triunfo en efecto que contemplar la belleza de la naturaleza sintiéndose vivo en medio del mundo? Ese triunfo es tanto más potente cuantas más pruebas hayamos tenido que soportar.

## **La alegría en la adversidad**

¿Cómo definir esta alegría que sentimos en medio de la adversidad, cuando nos vemos obligados a sacar de nuestro interior energía y recursos para poder salir adelante o simplemente para aguantar? Como se halla cerca del impulso vital, necesita de la dificultad para desplegarse. Es la alegría del combatiente en su forma más pura: la que ponemos enfrente de la aspereza de la existencia o de la violencia del mundo, como una respuesta, una reacción.

Entender la naturaleza de la alegría en la adversidad permite medir lo que distingue plenamente la alegría de la felicidad. Cuando somos felices, cuando estamos satisfechos, la sombra que planea por encima de nuestra felicidad no acrecienta esta, bien al contrario. Nuestra alegría, en cambio, parece encontrar su mayor intensidad, su verdad incluso, cuando se ve amenazada.

Ray Charles sigue sintiendo alegría tras haber perdido a su hermano, la visión y a su madre: eso sí que es alegría en la adversidad.

«El éxito —declaró Winston Churchill—, es ir de fracaso en fracaso sin perder el entusiasmo»: este «entusiasmo» ofrece una idea bastante precisa de la alegría en la adversidad.

También emerge en el corazón del general De Gaulle cuando sale para Londres en junio de 1940.

Y en la mirada de Thomas Edison, que pasa noches y noches en vela a la espera de ver surgir la luz.

Y en el cuerpo del yudoca que se va al suelo pero sabe que no se va a quedar tumbado en él.

Y en los hombros del boxeador que aguanta los golpes y prepara el derechazo oportuno.

Y también nosotros, cada vez que el desacierto nos insufla arrojo, o cuando el retorno del impulso vital barre nuestro abatimiento.

### **La alegría del *progrediens***

Esta alegría haciendo frente a la adversidad se ve a menudo acompañada por un desarrollo de nuestro talento o de nuestra capacidad. Uno de los grandes placeres de la existencia es progresar, utilizar las ocasiones que la vida nos ofrece para, como explicaba ya Aristóteles, «actualizar la propia competencia». Los filósofos antiguos utilizaban el hermoso término *progrediens* para designar al hombre que, sin haber llegado a la perfección, mejora cada día un poco más. Ser un *progrediens*, avanzar por el camino: esa es la finalidad de la existencia.

Ahora bien, hay facultades que solo el fracaso o la resistencia que ofrece la realidad nos permiten desarrollar.

A Leonardo da Vinci le llevaba años realizar sus cuadros. Quince años se pasó con *La Virgen, el Niño Jesús y Santa Ana*, y a su muerte seguía inacabado. Hay que imaginar lo que debía de ser la elaboración de una obra maestra durante todo ese tiempo. Retoques, rectificaciones, ajustes, mejoras. Duda, vacila, incluso delante de sus alumnos, casi decide abandonar, y luego lo retoma, cautivado por una furia creativa. Pegado a su cuadro, siente esta alegría del *progrediens*, que no es la felicidad. Si no fracasara nunca, si no sintiera el miedo a abandonar, no progresaría tanto y su alegría sería menor.

«La alegría —escribe Spinoza brillantemente—, es el paso de una menor a una mayor perfección.» Por esa razón encontramos a veces la fuerza para seguir peleando en el corazón mismo del fracaso: dándonos la oportunidad de comprender mejor el mundo o de desarrollar nuestras capacidades, que nos permiten alargar ese «paso de una menor a una mayor perfección».

Ahora se entiende mejor lo que ayudó a J. K. Rowling a aguantar cuando, sin dinero ni domicilio, herida por el sentimiento de fracaso, iba plasmando en el papel las aventuras de Harry Potter. Es una doble alegría. Alegría en la adversidad: la de encontrar en ella la

fuerza de resistir. Y alegría de *progrediens*: va aprendiendo a poner en pie una historia, a plantear sus personajes, a hacerlos evolucionar de manera coherente, a inventar todo un universo.

Imaginémosla también a ella inclinada sobre sus folios en aquel pub del escaparate de madera roja. La realidad de sus fracasos le había enseñado que era capaz de encontrar la alegría en medio de la adversidad. Poco a poco, su alegría de *progrediens* la ayudaba a cicatrizar su herida.

## La alegría mística

Finalmente, nuestros fracasos pueden hacernos descubrir una alegría más radical, tal vez la más «loca»: la aprobación a todo lo que se presenta. En ese caso, el combatiente ya no pelea. Pero su abandono, si bien no tiene nada de «combativo», resulta una afirmación, un consentimiento potente.

Para los estoicos, los primeros cristianos y la mayor parte de los místicos, la verdadera alegría se alcanza mediante la renuncia, el abandono. Es preciso renunciar a todo aquello que nos hace superficialmente felices —pequeños éxitos, reconocimiento social, poder— para acceder a lo esencial, que los estoicos denominan energía cósmica, los cristianos Dios y los místicos se niegan a nombrar. La dificultad de la vida puede llevarnos al umbral de ese abandono y procurarnos ese encuentro con lo esencial. El fracaso más radical lleva entonces al más total de los éxitos: es la alegría mística.

En *La fuerza mayor*, Clément Rosset evoca esta alegría paradójica: «Encontramos otro ejemplo chocante de esta euforia contradictoria en un recuerdo de infancia del historiador Jules Michelet: “Recuerdo que en aquella completa desgracia —privaciones del presente, miedo al mañana, el enemigo a un paso (¡1814!) y mis propios enemigos burlándose de mí todo el tiempo—, un día, un jueves por la mañana, me recogí en mí mismo, sin hoguera (la nieve lo cubría todo), sin saber muy bien si llegaría algo de pan esa noche, pues todo parecía acabado, hallé en mi interior (sin mezcla alguna de esperanza religiosa) un puro sentimiento estoico, di un golpe con la mano helada en la mesa de roble, que siempre he conservado, y sentí una alegría viril de juventud y futuro.” Textos como este recuerdan que la alegría, como la rosa que menciona Angelus Silesius en *El peregrino querúbico*, puede, llegado el caso, prescindir de toda razón de ser. Sugieren así que tal vez en la situación más adversa, en ausencia de todo motivo razonable de gozo, es cuando la esencia de la alegría se hará sentir mejor».

¿Qué mejor que nuestros fracasos para llevarnos a la situación «más adversa», en la cual «la ausencia de todo motivo razonable de gozo» nos permitirá finalmente captar la esencia de la alegría?

Quizá esta idea nos parezca excesiva. Pero en ella podemos encontrar, simbolizada en la mano de Michelet golpeando la mesa de roble, la idea de que la alegría se siente al contacto con la realidad. Estar gozoso es siempre tomar nota de la realidad y saber encontrar en ella algo que apreciar: el cuerpo del otro en el amor, el rayo de sol en mi mejilla, mis músculos que se desarrollan con el ejercicio físico, incluso si estoy en la celda de una prisión...

Por mucho que los místicos que hemos evocado más arriba hayan renunciado a todo, les queda lo esencial: el mundo real, para unos marcado por la energía del cosmos, para otros por el amor de Dios o por la fuerza de la vida.

\* \* \*

«La alegría siempre se halla en conflicto con la realidad, mientras que la tristeza se debate sin cesar, y en eso radica su infortunio, con lo irreal», explica justamente Clément Rosset.

Sin llegar a ser místicos, cuando sentimos la alegría del combatiente, nos encontramos también con la realidad: la de nuestro triunfo tardío (que nos procura la alegría de volver de lejos), la de nuestra simple presencia en el mundo (que nos aporta la alegría de vivir), la de nuestra capacidad para resistir en la prueba (que nos ofrece la alegría en la adversidad), la de los progresos efectivos que llevamos a cabo (que nos hace descubrir la alegría del *progre-diens*).

Alegría y fracaso, lejos de estar enfrentados, se revelan así filosóficamente vinculados: ambos son una experiencia de la realidad. Comprendemos mejor por qué nuestros fracasos no son necesariamente sinónimo de tristeza, sino que pueden ayudarnos a recuperar el paso, a volver al camino de la alegría.

## EL HOMBRE, ESE ANIMAL QUE YERRA

El hombre es el único animal cuya acción es insegura, que duda y tantea, que forma sus proyectos con la esperanza de triunfar y el miedo de fracasar.

HENRI BERGSON

En este estadio de nuestra reflexión puede que nos asalte una sospecha. ¿No estaremos dejando que el fracaso ocupe un lugar demasiado grande? ¿No hay acaso fracasos que no nos enseñan nada? ¿Y otros de los que no hay manera de recuperarse?

Para responder a estas preguntas, se impone un rodeo por la antropología.

«¿Podemos imaginar una araña que no supiera tejer su tela?», preguntaba no sin malicia Michel Serres al público de una de sus conferencias. La araña no puede fallar porque obedece a su instinto, no hace más que seguir el código de su naturaleza. Del mismo modo, las abejas no cometen errores en la transmisión de información. Emiten sus señales perfectamente, no hay malentendidos entre las abejas. «El animal no puede errar», concluía el filósofo. En los humanos las cosas son de un modo bien distinto. Nosotros no conseguimos siempre entendernos, y pocos somos capaces de construirnos un refugio en el bosque. En cambio, hemos inventado la literatura y la arquitectura.

Lo que es constatable a nivel de especie, lo es también a nivel individual: cuanto más erramos, más aprendemos y más descubrimos. Como nuestros instintos naturales no son lo suficientemente fuertes para dictarnos el comportamiento, procedemos por ensayos sucesivos, desarrollamos razonamientos y destrezas, inventamos, progresamos. Las cosas son menos sencillas para el cachorro humano que para cualquier cachorro animal, pero esta dificultad nos eleva por encima de ellos. Menos determinados por nuestro código natural, encontramos más obstáculos, pero al franquearlos vamos más lejos que si no hubieran existido.

Compárese un bebé y un potrillo al día siguiente de su nacimiento. El recién nacido no sabe hablar ni andar. Antes de conseguir dar un paso adelante se caerá una media de dos mil veces, dos mil fracasos antes del primer éxito.

El potro, por su parte, no tiene que recorrer un calvario muy largo. Apenas salido del vientre de su madre, despliega sus patas, se endereza y, en pocos minutos a veces, echa a andar. Prueba, nos dicen los etólogos, de que el potro nace a término. En él la naturaleza ha acabado su obra. Lo único que tiene que hacer es seguir su instinto.

A la inversa, el recién nacido parece que llegara al mundo demasiado pronto, como inacabado. Tendrá que compensar este hándicap original. La idea no es nueva: los filósofos griegos de la Antigüedad pensaban que los hombres habían sido «descuidados» por la naturaleza. Y veían la cultura como el fruto indirecto de esa negligencia. Esta hipótesis es una idea fija a lo largo de toda la historia de la filosofía. «En una palabra — resume por ejemplo Fichte en 1796—, todos los animales están acabados y perfectos, solo el hombre está únicamente apuntado, esbozado... La naturaleza acabó todas sus obras, pero desatendió al hombre y lo abandonó a su suerte.»

Abandonado, inacabado, el niño humano va a tener que aprender de sus fracasos para progresar. Más aún, va a tener que aprender también de los fracasos de sus abuelos, que es lo propio de una civilización. Tres meses después de su nacimiento, el recién nacido habrá recorrido un camino extraordinario. No así el potrillo. El pequeño humano tardará entre diez y quince meses en echar a andar, pero acabará conduciendo coches y pilotando aviones.

Rousseau aprecia en esta «perfectibilidad» lo genuino del ser humano: libre de la sumisión al instinto, puede mejorar sin cesar, reparando sus errores. La perfectibilidad, escribe, es «esa facultad que, con ayuda de las circunstancias, desarrolla sucesivamente todas las demás, y reside en nosotros, tanto en la especie como en el individuo, al contrario del animal, que al cabo de pocos meses es lo que será durante toda su vida, y su especie, al cabo de mil años, es lo que era el primer año de esos mil».

Saber vivir, para los animales humanos que somos, es saber errar, hacer algo con nuestros errores y con los de la especie. Es verdad que los animales a veces aprenden de sus errores. La mofeta entiende cómo atrapar a la rata de manera que no la muerda una segunda vez; el zorro, qué bayas no debe comer para no caer enfermo. Pero el aprendizaje es mínimo en relación con lo que saben por instinto. Y sobre todo, no pueden transmitir su experiencia a las generaciones siguientes.

A principios del siglo XX, la hipótesis de un animal humano «inacabado» al nacer halló su primera confirmación científica. El biólogo holandés Louis Bolk caracterizó en 1926 a la especie humana por su premadurez, que él definía con el término *neotenia*. En la prolongación de sus trabajos, los zoólogos estimaron, al comparar el desarrollo embrionario de los humanos y el de los póngidos (chimpancés, gorilas, orangutanes), que la gestación en los humanos debería durar veintiún meses en lugar de nueve. Los embriólogos por su parte, llegaron a la conclusión de que harían falta dieciocho meses a

las células del feto humano para desarrollarse hasta su término. O sea, que le faltan entre nueve y trece meses de gestación al feto humano: el error de la naturaleza queda constatado.

Como llegamos al mundo demasiado pronto, debemos aprender de nuestras tentativas, de nuestros palos de ciego, de nuestros fracasos.

Vayamos aún más lejos: no somos simplemente animales que nos equivocamos y aprendemos de nuestros errores y de los de la especie. Somos animales mal hechos, nacidos demasiado pronto, imperfectos. Pero ese fracaso de la naturaleza en nosotros es como un fuego poderoso, el motor de nuestro progreso.

Freud, por ejemplo, ve en esta premaduración del nacimiento —debida probablemente al hecho de que el hombre se irguió— el origen de nuestra capacidad de llegar a ser seres dotados de moralidad. «La impotencia original del ser humano se convierte en la fuente primera de todos los motivos morales», avanza el sabio en uno de sus primeros textos, *Proyecto de una psicología científica*. ¿Cómo no sentirse responsable, se pregunta Freud, de un recién nacido tan frágil? ¿Cómo no sentirse en la obligación de protegerlo? Nos habríamos convertido en seres morales para contrarrestar ese error de la naturaleza. Nos habríamos convertido en seres sociales por la misma razón: para compensar la dependencia del recién nacido. La importancia de los lazos humanos y de la familia tendrían como origen el desamparo infantil debido a un nacimiento precoz.

El fracaso de la naturaleza en nosotros es así el origen de nuestra grandeza. El hombre se hizo hombre el día en que se negó a dejar morir a un débil, el día en que se detuvo para ayudar a un anciano a no caerse. Se hizo humano cuando negó la ley natural de la evolución: en nuestra civilización, los débiles tienen también derecho a sobrevivir.

Cada uno de nosotros repite en la infancia lo que se desarrolló en la historia de la evolución de nuestra especie: crecemos renunciando a nuestra agresividad natural. Desde muy pequeños interiorizamos las prohibiciones mayores de nuestra civilización: no nos permitimos expresar nuestras pulsiones más asociales, agresivas o sexuales. Freud llama a este proceso «represión». Esta represión a través de la cual nos civilizamos, va a metamorfosear nuestra agresividad natural en una energía —«la libido»— que reinvertiremos en otra parte: en el trabajo, en nuestra sed de saber, en nuestra creatividad. Le damos otra forma, la espiritualizamos en las obras de nuestra cultura. La «sublimamos», para adoptar el vocabulario freudiano. Qué suerte que nuestras pulsiones naturales fracasen y no alcancen su objetivo: así es como nos volvemos creativos, civilizados, propiamente humanos.

Somos capaces de sublimación porque somos animales fallidos.

Como somos capaces de sublimación, somos animales que fallamos pero podemos salir adelante, analizar nuestros fracasos y seguir progresando.

Cada vez que dudamos de la virtud de nuestros fracasos, que nos sentimos heridos o debilitados, deberíamos acordarnos de lo que constituye nuestra humanidad: nos distinguimos de las bestias en que sabemos sacarle fuerza a nuestros fracasos. A todos nuestros fracasos.

Al de la naturaleza para con nosotros, que nacemos antes de tiempo.

Al de nuestras pulsiones agresivas, que podemos sublimar.

Y aquellos que nos encontramos en nuestros proyectos, de los que tanto aprendemos, incluso sin darnos cuenta de ello.

Somos animales que fallamos y animales fallidos por una y misma razón: somos libres. Para demostrarlo, Descartes desarrolló la teoría de los «animales máquinas» que tan mal se entendió.

Hay que concebir a los animales como máquinas, afirma en su *Carta al marqués de Newcastle*, para entender el funcionamiento de su cuerpo. Imaginar el corazón de un caballo como una bomba, y sus arterias como correas de transmisión, permite explicar cómo «funciona» un caballo. Le reprocharon esta analogía que negaba el sufrimiento animal. El autor de las *Meditaciones metafísicas* sabía, sin embargo, que los animales sienten el sufrimiento. Otra cosa es lo que él quería subrayar con su teoría: las acciones y reacciones de los animales obedecen al código del instinto de manera tan perfecta que es casi automática, maquinal. Por contraste, esperaba mostrar lo mucho que difiere nuestro comportamiento humano. Nosotros no «funcionamos» como máquinas, ¡menos mal! Si los animales fueran máquinas que funcionan, nosotros seríamos más bien máquinas que no funcionan. Somos en efecto demasiado libres y demasiado complejos. Dudamos, somos presa de vértigo y de angustia. Ningún animal es capaz, como nosotros, de querer una cosa y su contraria. Si a veces fracasamos en nuestra propia comprensión es porque no utilizamos el lenguaje simplemente para emitir mensajes o enviar señales. Ser humano es fracasar en ser una máquina: este es en el fondo lo que Descartes quería decir, y es una idea estupenda.

Somos animales fallidos y máquinas que no funcionan. Nuestros fracasos lo prueban. Entendido así, esos fracasos nos confirman una vez tras otra, incluso cuando parecen aplastarnos, lo muy libres que somos.

Finalmente, en nuestra relación con nuestro deseo, nos vemos confrontados a una experiencia del fracaso que constituye nuestra grandeza: sentimos que hay en nosotros una carencia difícil de colmar.

Los otros animales —los «logrados»— solo tienen necesidades. Una vez satisfechas, nada les falta. No pasa lo mismo con nosotros: cuando nuestras necesidades primarias son satisfechas, seguimos sintiendo deseo, «falta» de algo. Nuestro deseo es insaciable. Apenas hemos satisfecho uno que el siguiente viene a sucederle. El objeto de nuestro primer deseo nos aparece, sin embargo, como el santo Grial. Ha bastado con que

hayamos podido alcanzarlo para que el Grial aparezca en otra parte. Parece como si hubiera detrás de los objetos sucesivos de nuestros deseos algo de inaccesible: nuestro deseo se distingue de las necesidades naturales apuntando a ese imposible.

Todo deseo en el fondo es un deseo de eternidad, consideraba Platón. Hegel retoma la misma idea, pero remplazando la eternidad por el reconocimiento. Para él, todo deseo es en el fondo el deseo de reconocimiento absoluto de nuestro valor, que nunca podremos, por definición, obtener. Para Freud, en el fondo de todo deseo subyace otro, también imposible, de retorno a la plenitud intrauterina. Lacan, como heredero de Platón, de Hegel y de Freud, llamará a ese oscuro e inalcanzable objeto de nuestro deseo «objeto a minúscula».

La idea es siempre la misma: desear es desear lo imposible. Fracasar en obtener satisfacción, pero descubrirnos más grandes, más creadores, más imaginativos, más vivos. Gracias a esa carencia, gracias al deseo una y otra vez insatisfecho, seguimos siendo audaces, inquietos, curiosos, ambiciosos. O sea, humanos. Si pudiéramos satisfacer ese deseo, la indagación tocaría a su fin, nuestra creatividad se agotaría. Estaríamos satisfechos, serenos, pero con una serenidad que se parecería a la muerte. ¿Acaso no sería ese el peor de los fracasos?

«Desear», según su etimología latina, viene de *desiderare*, que los astrólogos y los augures romanos distinguían de *considerare*. *Considerare* significaba contemplar los astros para saber si el destino era favorable. *Desiderare* quería decir ausencia del astro, ausencia del signo favorable del destino: «buscar el astro perdido».

Esta definición del deseo es magnífica. Habla de lo que todos sentimos cuando perseveramos en nuestra búsqueda sin obtener satisfacción y de lo que sentimos por esa carencia que nos vuelve tan vivos. Buscamos nuestro astro perdido. No importa si se llama eternidad, reconocimiento o plenitud intrauterina. Lo que cuenta es que es inaccesible.

Esta fuerza del deseo es lo que nos separa más claramente de las bestias. Hay animales, como los mamíferos superiores, que poseen una conciencia, sienten dolor, tienen miedo a la muerte, desarrollan comportamientos morales y son capaces de altruismo. A medida que avanza la etología, la ciencia de los comportamientos animales, se hace cada vez más difícil definir lo que es privativo del hombre. La frontera entre el hombre y el animal es cada vez más porosa. Pero a día de hoy no existe un solo estudio que indique que los animales estén buscando su «astro perdido». La diferencia hombre-animal reside tal vez ahí. Los animales no consagran su vida a la búsqueda de un imposible. Nosotros, sí. Es incluso eso lo que constituye la sal de nuestra existencia.

«El hombre —escribe Bergson— es el único animal cuya acción es insegura, que duda y anda a ciegas, que hace proyectos con la esperanza de triunfar y miedo a fracasar.»

Efectivamente, eso es lo que les ocurre a los animales humanos que somos: dudamos. Pero porque somos libres. Damos palos de ciego, pero porque buscamos nuestra estrella.

## ¿ES ILIMITADA NUESTRA CAPACIDAD DE REMONTAR?

Desde el comienzo de nuestro trabajo, dos nociones de la sabiduría del fracaso se oponen.

Cuando veíamos en el fracaso una oportunidad de remontar, de reinventarnos o de descubrir que estamos disponibles para otra cosa, estábamos en la lógica del «llegar a ser».

Y cuando consideramos el fracaso como un acto fallido que desvela la fuerza de un deseo inconsciente, o como una ocasión de preguntarnos por nuestras aspiraciones esenciales, nos situamos en una lógica del «ser».

En el primer caso, la sabiduría del fracaso es existencialista: fracasar es preguntarse lo que podemos llegar a ser. En el segundo, la sabiduría del fracaso es psicoanalítica: fracasar es preguntar por lo que somos, por nuestro deseo profundo, encontrar algo de su verdad e intentar analizarla.

Sartre por un lado, Freud y Lacan por el otro.

Esas dos sabidurías se han opuesto, a menudo discretamente, a lo largo de nuestra reflexión. ¿Será de hecho cierto que sean excluyentes? Sí, si radicalizamos las posiciones.

Para Sartre, debo evitar las preguntas sobre «lo que yo soy», sobre mi «esencia» o sobre mi «deseo profundo». El simple hecho de hacérmelas me inhibe, encorseta mi libertad. Mi capacidad de rehacerme es ilimitada porque «yo no soy»: no se producirá el *game over* hasta el final de mis días. No empezaré a «ser» hasta el final de mi existencia, afirma Sartre: solo tendré una esencia cuando me convierta en cadáver. Hasta entonces, el campo de posibilidades sigue infinito.

A la inversa, Lacan, contemporáneo de Sartre, considera que mi deseo inconsciente me constituye de manera esencial. Está en mí como un destino: el resultado de mi historia familiar, un eje en torno al cual no puedo dejar de girar. Imposible, pues, renovarse hasta el infinito: debo acercarme a mi deseo para conseguir sostener mi vida.

Desde esta perspectiva, los fracasos repetidos de Michel Tournier en sus oposiciones a la cátedra de Filosofía son actos fallidos que desvelan un deseo inconsciente. Del mismo modo, la depresión de Pierre Rey no puede significar, para un

lacaniano, más que una infidelidad a su deseo, heredado de su historia. Por lo tanto, solo ha podido salir adelante en la medida en que ha terminado por oír la verdad de su subconsciente.

Frente a esta oposición, diferentes actitudes son posibles.

Primera opción: elegir un bando, lo cual indica ya una creencia. Creer en la total libertad de Sartre o en el determinismo del inconsciente freudiano. Ocupar su sitio en lo que fue el gran debate del siglo XX, que escenifiqué en uno de mis libros anteriores, *Los filósofos en el diván*. Allí me imaginaba yo, en un recinto cerrado, el encuentro entre Sartre y Freud: el existencialismo se acerca a la consulta del psicoanalista pero, una vez acostado en el diván, entendemos que es para probar la inexistencia del subconsciente...

Nos encontramos aún hoy este debate en la oposición entre terapeutas comportamentales y psicoanalistas freudianos o lacanianos. Los primeros consideran que para recuperarse de un fracaso es vano reclinarsse durante meses o años en un diván, y proponen diferentes métodos para volver a la carga con buen pie, cambiar de formas, aprender a ver el vaso «medio lleno en vez de medio vacío», «reprogramarse» hacia el éxito. Los segundos les reprochan a los primeros estar anclados en la negación del subconsciente, no hacer más que desplazar el síntoma y condenar a sus pacientes a la repetición de guiones de fracaso. Los primeros apuestan por terapias breves, los segundos advierten de que hace falta tiempo para dejar de mentirse a uno mismo.

Segunda opción: distinguir las edades de la vida. A los veinte años, preferir una embriaguez existencialista. Esperar algunos años antes de pasar al diván y hacerse preguntas acerca de su deseo. De joven, vivir los propios fracasos como otros tantos motores para avanzar, otras tantas ocasiones para explorar vías nuevas. Más tarde, utilizarlos como oportunidades de releer la propia historia y preguntarse ¿quiénes queremos ser? ¿Cómo heredamos aquello que no hemos elegido?

A mis alumnos del instituto, que tienen entre dieciséis y dieciocho años, se les ponen los ojos como platos cuando me oyen evocar ese deseo inconsciente del que no tienen noticias, pero que, desde su infancia, incluso desde mucho antes, desde sus tatarabuelos, hace de ellos lo que son. Si bien la hipótesis les intriga, no tienen ganas de hablar del asunto. En cambio, nada los seduce más que la visión sartriana de un posible infinito, de una libertad total, abrumadora pero llena de responsabilidades y de posibilidades. A la inversa, cuando intervengo en empresas ante públicos de más edad, me doy cuenta de cuánto les afectan la referencia al deseo traicionado y la cuestión de la fidelidad a uno mismo. Saben por experiencia hasta qué punto la idea sartriana de una libertad total es una negación de la realidad.

Tercera opción, la más tentadora: intentar pasar por encima de la oposición. Intentar reinventarse lo máximo posible, pero fieles al deseo. Servirse de los fracasos, de las bifurcaciones y de las remontadas para intentar una aproximación al propio «eje», a lo que es esencial para uno mismo. Ese es exactamente el sentido del «conviértete en lo que eres» nietzscheano.

«Conviértete»: no permitas que tus fracasos te encierren, transfórmalos en oportunidades.

«En lo que tú eres»: pero sin traicionar lo que para ti cuenta verdaderamente, el deseo que te hace singular.

Al final de su seminario titulado *La ética del psicoanálisis*, Jacques Lacan afirma: «La única cosa de la que se puede ser culpable, al menos desde la perspectiva analítica, es de haber desertado del propio deseo». ¿Qué deseo es ese al que hay que ser tan fiel? La tentación sería establecerlo, transformarlo en una esencia o un destino. Pero podemos entenderlo también como el resultado en nosotros de nuestra historia, de la manera en que hemos vivido nuestra infancia; como el rechazo de nuestras pulsiones asociales, de nuestro lugar en la hermandad, en el proyecto de los padres...

Ser capaces en la edad adulta de detectar que un deseo más importante que los otros nos traspasa, no es necesariamente sujetarnos, inmovilizarnos: es simplemente afirmar que somos «alguien en alguna parte», los herederos de una historia, y no «cualquiera en cualquier sitio», como héroes o más bien antihéroes existencialistas. Podemos seguir reinventándonos tanto como queramos, pero «sin ceder en nuestro deseo», sin traicionar aquello que heredamos.

La dificultad, aquí, reside en llamar deseo a esa herencia, en aceptar definir nuestro deseo como algo que, en lo esencial, no hemos elegido. A los occidentales que somos, alimentados a base de libre albedrío y de conciencia soberana, esta idea se nos hace cuesta arriba.

Y sin embargo, está repleto de sentido común. Somos hijos de nuestra infancia y, más allá, de una historia que se desarrolla a lo largo de varias generaciones. ¿Cómo pensar que semejante historia no nos lleve a ser el o la que somos, no nos transporte a una aspiración primordial? Lo cual no hace que llevemos obligatoriamente prendido con alfileres en la piel un destino.

Los grandes fundadores, afirmaba Nietzsche, son los que asumen plenamente que primero son herederos. Los otros malgastan tanta energía ocultando lo que son que ya no les queda para seguir reinventándose. Una vez sabemos de dónde venimos, una vez que le tomamos la medida a todo aquello que heredamos, todavía nos queda la libertad de bailar en torno a nuestro eje, de renovarnos en la fidelidad hacia aquello que no podemos cambiar. Hay que conocer el suelo que pisamos para poder plantar en él un árbol que crezca. Nuestros fracasos pueden ayudarnos a conocer la naturaleza de ese suelo. A nosotros nos corresponde tomar nota y aprender a bailar.

Al contrario de lo que afirman ciertos terapeutas, nuestra capacidad de salir adelante no es infinita. Pero si sabemos guardar la fidelidad a lo que es importante para nosotros, esa capacidad dura mucho. Pensemos en los ejemplos de Charles de Gaulle, de Barbara, de Richard Branson, de David Bowie. En pleno apogeo de éxitos o de fracasos, manteniendo la fidelidad a lo que andaban buscando, bailando en torno a ese eje lograron triunfar. David Bowie cambió de cara, de personaje, de género, se reinventó al mismo tiempo que su música, pero siguió fiel a su exigencia. No a su «identidad», ni a su esencia, sino a su proyecto, a lo que le hacía falta. A su estrella. Eso es lo que reconocemos de él y nos gusta tanto. Algo en su voz, sean cuales sean los períodos y los álbumes, habla de esta fidelidad.

Somos tanto más libres cuanto mejor sabemos a qué aspiramos. Identificar lo que buscamos, saber aquello en lo que no debemos ceder en ningún caso, nos hace al mismo tiempo menos libres y más libres. Menos libres: todo no es posible. Más libres: seremos mejores permaneciendo «en nuestro eje», fieles a nuestro deseo.

Así pues, dos direcciones filosóficas, pero una sola filosofía del fracaso. La que nos abre a nuestra libertad en el mismísimo corazón de los límites.

## CONCLUSIÓN

La palabra *échec*, «fracaso» en francés, provendría del árabe *al cheikh mat*, que dio origen a «*échec et mat*», «jaque mate», que quiere decir «rey muerto» y también en español a la palabra *escaque*.

He escrito este libro para mostrar justo lo contrario: cuando fracasamos, el rey que hay en nosotros no muere. Puede incluso ocurrir que sea esta la ocasión en que toma plena conciencia de su poderío. Los grandes reyes se forman en el combate, cuando ellos mismos se sorprenden y se revelan a los demás. El fracaso no es agradable, desde luego. Pero abre una ventana hacia el mundo real, nos permite desplegar nuestras capacidades y acercarnos a nuestra indagación más íntima, a nuestro deseo profundo: el rey está herido, ¡viva el rey!

La opinión sobre el origen árabe de la palabra *échec* no es unánime. Hay quien afirma que podría provenir también del persa *sha mat*, que quiere decir «el rey está atónito». Y, en efecto, no faltan razones para estar intrigados, asombrados a veces, por lo que nuestros fracasos provocan, por lo grande que es nuestra facultad de recuperación, por lo grande que es el poder de nuestros fallos a la hora de acercarnos a los demás y a nosotros mismos, a la hora de abrirnos los ojos. Es preciso haber fracasado para comprender cuán intensa es la alegría de vivir y cuán milagrosa es la belleza del mundo.

Pero es posible que la palabra *échec* provenga simplemente del francés antiguo, *eschec*, término que apareció en el siglo XI y que designa el botín, que es lo que un ejército le arrebató al enemigo, el producto de un robo o la recolección de un botanista: en todos los casos es una señal de victoria. Es tentador creer en esa etimología porque es la que mejor nos guía hacia la sabiduría del fracaso.

Nuestros fracasos son botines, a veces incluso son verdaderos tesoros. Hay que asumir el riesgo de vivir para descubrirlos, y compartirlos para llegar a valorarlos.

## ANEXOS

«SI...»  
RUDYARD KIPLING

Si soportas ver destruida la obra de tu vida  
y sin pronunciar palabra te pones a reconstruirla,  
o perder de golpe la ganancia de cien partidas  
sin hacer un solo gesto y sin un suspiro;

si puedes ser amante sin ser un loco de amor,  
si puedes ser fuerte sin dejar de ser tierno,  
y, sintiéndote odiado, sin odiar a tu vez,  
eres capaz no obstante de luchar y defenderte;

si puedes soportar oír lo que tú has dicho  
tergiversado por villanos para engañar a necios,  
y oír a sus locas bocas mentir sobre ti  
sin tú mismo mentir ni un ápice;

si puedes seguir digno aun siendo popular,  
si puedes seguir pueblo estando junto a reyes,  
y si puedes amar como hermano a tus amigos,  
sin que ninguno de ellos lo sea todo para ti;

si sabes meditar, observar y conocer,  
sin nunca llegar a escéptico y destructor,  
soñar, mas sin dejar que el sueño se haga el amo,  
pensar sin ser solo un pensador;

si puedes ser duro sin ser jamás rabioso,  
si puedes ser valiente sin ser nunca imprudente,  
si sabes ser bueno, si sabes ser sabio,  
sin ser predicador ni pedante;

si puedes encontrar Triunfo tras Derrota  
y tratar a ambos impostores de la misma manera,  
si puedes conservar tu arrojo y tu cabeza  
cuando todos los demás los hayan perdido,

entonces Reyes, Dioses, Suerte y Victoria  
serán ya para siempre tus esclavos sometidos  
y —lo que es más que los Reyes y la Gloria—  
¡serás un hombre, hijo mío!

## LOS LIBROS QUE HICIERON ESTE LIBRO

- André Agassi, *Open* (Duomo Editorial).
- Alain, *Sobre la felicidad* (Hermida Editores).
- Hannah Arendt, *La condición humana* (Paidós Ibérica).
- Gaston Bachelard, *La formación del espíritu científico* (Siglo XXI).
- Samuel Beckett, *Rumbo a peor* (Lumen, 2001).
- Henri Bergson, *La energía espiritual* (Aguilar) y *El pensamiento y lo moviente* (Cactus).
- Patrick Boucheron, *Lección inaugural en el Collège de France*.
- David Buckley, *Bowie, una extraña fascinación* (Ediciones B).
- Albert Camus, *Discurso de Suecia* (Alianza tres).
- Emmanuel Carrère, *El Reino* (Anagrama).
- René Char, *Los Matinales* (Galaxia Gutenberg) y *Furor y misterio: Las hojas de Hipnos* (Visor).
- Winston Churchill, *Memorias de guerra* (José Janés).
- Cioran, *Del inconveniente de haber nacido* (Taurus).
- Corneille, *El Cid* (Espasa Calpe).
- Charles Darwin, *Diario del viaje de un naturalista alrededor del mundo en el navío de S.M. «Beagle»* (Espasa Calpe).
- Descartes, *Discurso del método, Carta al marqués de Newcastle y Principios de Filosofía* (Alianza).
- Einstein, *El mundo como yo lo veo* (Fontana).
- Evangelio según san Mateo, *La Biblia* (BAC).
- Fichte, *Fundamentos del Derecho Natural* (Gredos).
- Freud, *Ensayos de psicoanálisis* (Alianza) y *El malestar de la civilización* (Alianza).
- Charles de Gaulle, *Memorias de guerra* (Editorial Luis de Caral) y *Memorias de esperanza* (Taurus).
- Julien Gracq, *Un beau ténébreux* (José Corti).
- Philippe Hayat, *L'Avenir à portée de main* (Allary Éditions).
- Heráclito, *Fragmentos* (Encuentros-Filosofía).
- W. E. Hegel, *Fenomenología del espíritu* (Pre-Textos).
- Eugen Herrigel, *Zen en el arte del tiro con arco* (Gaia).
- Friedrich Hölderlin, *Patmos* (Lumen).
- Emmanuel Kant, *Crítica de la razón práctica* (Createspace Independent Publishing Platform).
- Rudyard Kipling, «Tú serás un hombre, hijo mío» (en *Poemas*, Visor).
- Jacques Lacan, *Escritos* (Biblioteca Clásica Siglo XXI) y *La ética del psicoanálisis* (Paidós).
- Marco Aurelio, *Meditaciones: Soliloquios y pensamientos morales* (Clásicos del pensamiento-Biblioteca Nueva).
- Montaigne, *Ensayos* (Acantilado).
- Rafael Nadal y John Carlin, *Rafa* (Indicios).
- Nietzsche, *Así habló Zaratustra* (EDIMAT), y *Segunda consideración intempestiva* (Libros del Zorzal).
- Claude Onesta, *Le Règne des affranchis* (Michel Lafon).
- Marcel Proust, *À l'ombre des jeunes filles en fleur*, manuscrito conservado en la Biblioteca Nacional de Francia.  
*A la sombra de las muchachas en flor* (Alianza).
- Pierre Rey, *Una temporada con Lacan* (Seix Barral) y *Le Désir* (Pocket).
- Mathieu Ricard, *Plaidoyer pour les animaux* (Allary Éditions).
- Clément Rosset, *La Force majeure* (Éditions de Minuit).
- Jean-Jacques Rousseau, *Discurso sobre el origen de la desigualdad entre los hombres* (Biblioteca Nueva. Minerva).

Jean-Christophe Rufin, *El camino inmortal* (Duomo Nefelibata).  
San Agustín, *Las confesiones* (Akal Clásica).  
Jean-Paul Sartre, *El existencialismo es un humanismo* (EDHASA), *El ser y la nada* (Losada) y *La náusea* (Alianza).  
Séneca, *De la brevedad de la vida* (Los Grandes Pensadores).  
Baruch Spinoza, *Ética* (Alianza).  
Michel Tournier *El rey de los alisos* (Alfaguara) y *Viernes o los limbos del Pacífico* (Alfaguara).  
Lao-tsu, *Tao-te-Ching, El Libro del Tau y la Virtud* (Anamnesis Editorial).  
Mark Twain, *Las aventuras de Huckleberry Finn* (Anaya).

## Notas

1. Si no entiendes que tienes que volver / entonces guardaré de nosotros dos el más bello recuerdo. / Volveré a emprender el camino, el mundo me maravilla. / Iré a calentarme debajo de otro sol. / No soy de las que mueren de pena. / No tengo la virtud de las mujeres de los marineros.

2. Aquel vagabundo, aquel desaparecido, mira tú por dónde, había vuelto a mí.

3. No pregunté nada a aquellos extraños acompañantes. No dije nada, pero viendo sus miradas entendí que había llegado demasiado tarde.

4. Antes de morir, entrar en calor con su sonrisa.

5. Sin un adiós, sin un «te quiero».

## 6. Hacia el ejército profesional.

7. No traducido al español. (*N. del t.*)

*Las virtudes del fracaso*

Charles Pépin

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal)

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.

Puede contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

Título original: *Les Vertus de l'échec*

Publicado originalmente por Allary Éditions.

© 2016, Charles Pépin

© 2017, de la traducción, Alberto Torrego Salcedo

© Editorial Planeta, S. A., 2017

Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)

[www.editorial.planeta.es](http://www.editorial.planeta.es)

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

Diseño de la portada: Planeta Arte & Diseño

Imagen de cubierta: Ito Akihito – Amana – Getty Images

Primera edición en libro electrónico (epub): septiembre de 2017

ISBN: 978-84-344-2693-1 (epub)

Conversión a libro electrónico: Newcomlab, S. L. L.

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

# Índice

SINOPSIS	4
INTRODUCCIÓN	5
1. MÁS DEPRISA	8
2. EL ERROR COMO ÚNICA MANERA DE ENTENDER	14
3. LA CRISIS COMO VENTANA QUE SE ABRE	18
4. EL FRACASO PARA AFIRMAR EL CARÁCTER	24
5. EL FRACASO COMO LECCIÓN DE HUMILDAD	29
6. EL FRACASO COMO EXPERIENCIA DE LA REALIDAD	34
7. EL FRACASO COMO OCASIÓN DE REINVENTARSE	39
8. EL FRACASO COMO ACTO FALLIDO O FELIZ ACCIDENTE	46
9. FRACASAR NO ES SER UN FRACASADO	51
10. ATREVERSE QUIERE DECIR	54
11. ¿CÓMO APRENDER A ATREVERSE?	60
12. ¿EL FRACASO DE LA ESCUELA?	65
13. SACARLE PARTIDO AL ÉXITO	73
14. LA ALEGRÍA DEL COMBATIENTE	79
15. EL HOMBRE, ESE ANIMAL QUE YERRA	87
16. ¿ES ILIMITADA NUESTRA CAPACIDAD	93
CONCLUSIÓN	97
ANEXOS	98
«SI...» RUDYARD KIPLING	99
LOS LIBROS QUE HICIERON ESTE LIBRO	100
NOTAS	102
CRÉDITOS	109