

Mindset

La actitud
del
éxito



Carol
Dweck

Carol S. Dweck

Mindset, éxito
La actitud *del*



EDITORIAL
SIRIO

Contenido

[INTRODUCCIÓN](#)

[LAS MENTALIDADES](#)

[¿QUÉ NOS HACE DIFERENTES?](#)

[¿CÓMO TE AFECTA TODO ESTO A TI? LAS DOS MENTALIDADES](#)

[DOS PUNTOS DE VISTA, DOS MENTALIDADES 7](#)

[ENTONCES, ¿QUÉ NOVEDAD HAY?](#)

[LA AUTOPERCEPCIÓN: APTITUDES Y LIMITACIONES](#)

[QUÉ ES LO QUE NOS AGUARDA](#)

[CULTIVA TU MENTALIDAD](#)

[NOTAS](#)

[DENTRO DE LAS MENTALIDADES](#)

[APRENDER O DEMOSTRAR ¿EN QUÉ CONSISTE EL VERDADERO ÉXITO?](#)

[Más Allá De Los Rompecabezas](#)

[Las ondas cerebrales lo cuentan todo](#)

[¿Cuáles son tus prioridades?](#)

[La enfermedad del director ejecutivo](#)

[Desarrollarse](#)

[Desarrollarse más allá de lo que es posible](#)

[Apostar sobre seguro](#)

[¿Cuándo te sientes inteligente: cuando eres infalible o cuando aprendes?](#)

[Si tienes la capacidad, ¿para qué necesitas aprender?](#)

[La nota de un examen es para siempre](#)

[Otro vistazo al potencial](#)

[Demostrar que eres especial](#)

[Especial, superior y privilegiado](#)

[LAS MENTALIDADES CAMBIAN EL SIGNIFICADO DEL FRACASO](#)

[Momentos definitivos](#)

[Mi éxito es tu fracaso](#)

[Rehuir, engañar, culpar: esta no es la receta del éxito](#)

[Mentalidad y depresión](#)

[LAS MENTALIDADES CAMBIAN EL SIGNIFICADO DEL ESFUERZO](#)

[Seabiscuit 48](#)

[Esfuerzo máximo: el gran riesgo](#)

[Esfuerzo mínimo: el gran riesgo](#)

[Transformar el conocimiento en acción](#)

[PREGUNTAS Y RESPUESTAS](#)

[CULTIVA TU MENTALIDAD](#)

[NOTAS](#)

[LA VERDAD SOBRE LA APTITUD Y EL LOGRO](#)

[LA MENTALIDAD Y EL ÉXITO ESCOLAR](#)

[El síndrome del mínimo esfuerzo](#)

[Encontrar tu cerebro](#)

[La transición a la universidad](#)

[¿Nacidos iguales?](#)

[¿Puede irle bien a todo el mundo?](#)

[Marva Collins](#)

[Niveles de habilidad y seguimiento](#)

[Resumen](#)

¿ES LA HABILIDAD ARTÍSTICA UN DON?

Jackson Pollock 19

EL PELIGRO DE LOS ELOGIOS Y DE LAS ETIQUETAS POSITIVAS

LAS ETIQUETAS NEGATIVAS Y CÓMO FUNCIONAN

¿Encajaré aquí?

Confiar en las opiniones

Cuando las cosas van bien

CULTIVA TU MENTALIDAD

NOTAS

DEPORTES: LA MENTALIDAD DE LOS CAMPEONES

LA IDEA DEL TALENTO NATURAL

Ahora lo ves, ahora no

Michael Jordan

Babe Ruth

Las mujeres más rápidas de la Tierra

Los talentos naturales no deberían necesitar el esfuerzo

Coeficiente de inteligencia deportiva

«CARÁCTER»

Más sobre el carácter

Carácter, corazón, voluntad y la mente de un campeón

Permanecer en la cumbre

¿QUÉ ES EL ÉXITO?

¿QUÉ ES EL FRACASO?

HACERSE CARGO DEL ÉXITO

¿QUÉ SIGNIFICA SER UNA ESTRELLA?

Todo deporte es deporte de equipo

ESCUCHAR A LAS MENTALIDADES

CULTIVA TU MENTALIDAD

NOTAS

LOS NEGOCIOS: LA MENTALIDAD Y EL LIDERAZGO

ENRON Y LA MENTALIDAD DEL TALENTO

ORGANIZACIONES QUE CRECEN

UN ESTUDIO SOBRE LA MENTALIDAD Y LAS DECISIONES EJECUTIVAS

EL LIDERAZGO Y LA MENTALIDAD FIJA

Los directores ejecutivos y el gran ego

LOS LÍDERES DE MENTALIDAD FIJA EN ACCIÓN

Iacocca: soy un héroe

Albert Dunlap: soy una superestrella

Los chicos más listos de la clase

El choque de dos genios

Invulnerable, invencible y con privilegios

Jefes despóticos

LOS LÍDERES DE MENTALIDAD DE CRECIMIENTO EN ACCIÓN

Jack: escuchar, reconocer méritos, apoyar

Lou: desarraigar la mentalidad fija

Anne: aprender, resistir y compadecer

¿La dirección ejecutiva es cosa de hombres?

UN ESTUDIO DE LOS PROCESOS GRUPALES

PENSAMIENTO GRUPAL VERSUS «NOSOTROS PENSAMOS»

LA GENERACIÓN MÁS ELOGIADA LLEGA AL MERCADO LABORAL

¿LOS NEGOCIADORES NACEN O SE HACEN?

FORMACIÓN EMPRESARIAL: ¿LOS DIRECTIVOS NACEN O SE HACEN?

¿LOS LÍDERES NACEN O SE HACEN?

CULTIVA TU MENTALIDAD

NOTAS

RELACIONES SENTIMENTALES: LAS MENTALIDADES ENAMORADAS (O NO)

LAS RELACIONES SENTIMENTALES SON DIFERENTES

LAS MENTALIDADES CUANDO SE ENAMORAN

1. Si tenéis que poner mucho de vuestra parte, entonces no estáis hechos el uno para el otro

Leer la mente

Estar de acuerdo en todo

2. Los problemas señalan defectos del carácter

Cada uno es un fracasado

Los defectos vuelan

¿Puede salvarse este matrimonio?

La pareja como enemigo

COMPETICIÓN: ¿QUIÉN ES EL MEJOR?

DESARROLLARSE EN LAS RELACIONES

LA AMISTAD

LA TIMIDEZ

ABUSONES Y VÍCTIMAS: LA VENGANZA RECONSIDERADA

¿Quiénes son los acosadores?

Víctimas y venganza

¿Qué puede hacerse?

CULTIVA TU MENTALIDAD

NOTAS

PADRES, PROFESORES Y ENTRENADORES: ¿DE DÓNDE VIENEN LAS MENTALIDADES?

PADRES (Y PROFESORES): MENSAJES SOBRE EL ÉXITO Y EL FRACASO

Mensajes sobre el éxito

Enviar mensajes sobre el proceso y el crecimiento

Tranquilizar a los niños

Mensajes sobre el fracaso

Críticas constructivas: algo más sobre los mensajes enfocados en el fracaso

Los niños aprenden los mensajes

Los niños transmiten los mensajes

¿Es la disciplina una enseñanza?

Las mentalidades pueden ser un asunto de vida o muerte

Querer lo mejor de la peor manera

«Te queremos, bajo nuestras condiciones»

Ideales

PROFESORES (Y PADRES): ¿QUÉ HACE QUE UN PROFESOR (O PADRE) SEA EXCELENTE?

Profesores excelentes

Niveles altos y un ambiente educativo

Más acerca de los niveles altos y del ambiente educativo

Trabajo duro y más trabajo duro

Alumnos pasivos

Profesores con mentalidad de crecimiento: ¿quién es esta gente?

ENTRENADORES: LA MENTALIDAD COMO ARMA PARA VENCER

El entrenador de mentalidad fija en acción

El santo grial: sin errores

El entrenador de mentalidad de crecimiento en acción

Un entrenador todoterreno

El santo grial: preparación y esfuerzo completos

Tratamiento igualitario

[Preparar a los jugadores para toda la vida](#)
[¿Cuál es el enemigo, el éxito o el fracaso?](#)
[NUESTRO LEGADO](#)
[CULTIVA TU MENTALIDAD](#)
[NOTAS](#)
[CAMBIAR LAS MENTALIDADES](#)
[LA NATURALEZA DEL CAMBIO](#)
[Las creencias son la clave de la felicidad \(y de la desdicha\)](#)
[Las mentalidades van más allá](#)
[LAS CONFERENCIAS SOBRE LA MENTALIDAD](#)
[UN TALLER DE MENTALIDADES 4](#)
[CEREBROLOGÍA 6](#)
[MÁS SOBRE EL CAMBIO](#)
[DAR EL PRIMER PASO](#)
[Planes que sacarás adelante y planes que no](#)
[Sentirse mal, pero hacerlo bien](#)
[Borrador de elección número uno](#)
[GENTE QUE NO QUIERE CAMBIAR](#)
[Derechos: el mundo te lo debe](#)
[Negación: mi vida es perfecta](#)
[CAMBIAR LA MENTALIDAD DE TUS HIJOS](#)
[El de mentalidad fija precoz](#)
[El esfuerzo se tuerce](#)
[LA MENTALIDAD Y LA FUERZA DE VOLUNTAD 9](#)
[Ira](#)
[La mentalidad de crecimiento y el autocontrol](#)
[MANTENER EL CAMBIO](#)
[Aprende y ayuda a aprender](#)
[EL CAMINO POR DELANTE](#)
[NOTAS](#)
[LIBROS RECOMENDADOS](#)
[SOBRE LA AUTORA](#)

Si este libro le ha interesado y desea que lo mantengamos informado de nuestras publicaciones,
puede escribirnos a
comunicacion@editorialsirio.com
o bien registrarse en nuestra página web:
www.editorialsirio.com

Título original: *MINDSET. THE NEW PSYCHOLOGY SUCCESS. HOW WE CAN LEARN TO FULLFILL OUR
POTENTIAL*

Traducido del inglés por Pedro Ruiz de Luna González

Diseño de portada: Editorial Sirio S.A.

Composición ePub por Editorial Sirio S.A.

© de la edición original

2006 Carol S. Dweck

© de la presente edición

EDITORIAL SIRIO, S.A.

La presente edición se ha publicado según acuerdo con Random House, una división de Random
House LLC.

www.editorialsirio.com

E-Mail: sirio@editorialsirio.com

I.S.B.N.: 978-84-17030-490

*«Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de
esta obra sólo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista
por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si
necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra».*

INTRODUCCIÓN

Un buen día mis alumnos hicieron que me sentase y me ordenaron escribir este libro. Querían que la gente fuese capaz de utilizar nuestro trabajo para mejorar sus vidas. Eso era algo que yo había querido hacer desde hacía mucho tiempo, por lo que se convirtió en mi prioridad.

Este libro se encuadra dentro de una corriente psicológica que defiende el poder de las creencias. Estas creencias pueden ser conscientes o inconscientes, pero influyen en lo que deseamos y determinan en gran parte si lo conseguimos o no. Esta corriente establece también que cambiar sus creencias –incluso las más simples– puede tener profundos efectos en el individuo.

En estas páginas verás que una simple creencia sobre ti mismo –una creencia que descubrimos en nuestra investigación– guía una parte importante de tu vida; de hecho, impregna *todas* las áreas de tu vida. Gran parte de lo que crees que es tu personalidad se desarrolla realmente desde esa «creencia»; gran parte de lo que posiblemente te esté impidiendo alcanzar todo tu potencial viene de ahí.

No ha habido nunca ningún libro que explique esto y que le muestre a la gente cómo utilizarlo en sus vidas. De repente comprenderás a los mejores –en las ciencias y las artes, en los deportes y en los negocios– y a los que podrían haberlo sido. Comprenderás a tu pareja, a tu jefe, a tus amigos, a tus hijos... Y sabrás cómo desplegar todo tu potencial y el de quienes te rodean.

Para mí es un privilegio compartir todo esto contigo. Además de los informes extraídos de mi investigación, he completado cada capítulo con ejemplos, extraídos tanto de artículos de prensa como de mi propia vida y experiencia, de modo que puedas ver a las mentalidades en acción (en la mayoría de los casos, los nombres y la información personal se han cambiado para garantizar el anonimato; en ocasiones he condensado a varias personas en una sola para

reflejar más claramente la idea. Algunas conversaciones las he recreado de memoria, pero he tratado de reproducirlas lo mejor que he podido).

Al final de cada capítulo, y a lo largo de todo el último, te muestro cómo aplicar las lecciones y cómo reconocer la mentalidad que guía tu vida, para que comprendas su funcionamiento y la cambies si así lo deseas.

Me gustaría aprovechar esta oportunidad para dar las gracias a todos los que han colaborado en mis investigaciones y han hecho posible este libro. Mis alumnos han logrado que mi trabajo como investigadora sea un auténtico placer; espero que hayan aprendido tanto de mí como yo lo he hecho de ellos.

Me gustaría también dar las gracias a las organizaciones que apoyaron nuestra investigación: la Fundación William T. Grant, la Fundación National Science, el Ministerio de Educación, el Instituto Nacional de Salud Mental, el Instituto Nacional de Desarrollo Infantil y Humano, la Fundación Spencer y la Fundación Raikes.

El equipo humano de Random House ha sido el más alentador que se pueda desear: Webster Younce, Daniel Menaker, Tom Perry y, sobre todo, Caroline Sutton y Jennifer Hershey, mis editores. Vuestro entusiasmo por mi libro y vuestras excelentes sugerencias lo han hecho posible. Doy las gracias a mi extraordinario agente literario, Giles Anderson, así como a Heidi Grant por haberme puesto en contacto con él.

Gracias a todos aquellos que me han proporcionado datos y comentarios, pero en especial a Polly Shulman, Richard Dweck y Maryann Peshkin por sus extensos y profundos comentarios. Finalmente, agradezco a mi marido, David, todo el amor y el entusiasmo que le dan una dimensión extra a mi vida; su apoyo a lo largo de todo este proceso ha sido extraordinario.

Mi trabajo tiene que ver con el crecimiento, y ha ayudado a alimentar el mío propio. Espero que también a ti te sirva de ayuda.

Capítulo 1

LAS MENTALIDADES

Cuando era joven y empezaba mi carrera como investigadora,¹ ocurrió algo que me cambió la vida. Estaba obsesionada por comprender cómo la gente se enfrenta al fracaso y decidí estudiarlo observando a los alumnos mientras intentaban resolver problemas difíciles. De manera que me llevé a los niños uno a uno a un aula de su colegio, hice que se sintiesen cómodos y les di una serie de rompecabezas para resolver. Los primeros eran bastante fáciles, pero los que seguían eran más difíciles. Conforme los alumnos refunfuñaban, sudaban y se esforzaban, yo observaba sus estrategias e investigaba lo que pensaban y sentían. Esperaba que hubiera ciertas diferencias entre los niños y en el modo en que afrontaban las dificultades, pero vi algo que no me hubiera esperado nunca.

Un chico de diez años, que se enfrentaba con los rompecabezas difíciles, acercó su silla, se frotó las manos, chasqueó los labios y dijo en voz alta:

—¡Me encantan los retos!

Otro, que sudaba mientras intentaba resolver uno de los más complicados, miró hacia arriba con una expresión complacida y dijo con autoridad:

—¿Sabes?, ¡estaba deseando que fuera un juego educativo!

«Pero ¿qué les pasa?», me preguntaba. Siempre creí que te enfrentas al fracaso o lo rehúyes, pero nunca me imaginé que a alguien le *encantase* el fracaso. ¿Acaso esos niños eran de otro planeta, o estaban maquinando algo?

Todo el mundo tiene un modelo que imitar, alguien que nos señaló el camino en momentos decisivos de nuestra vida. Esos niños eran mis modelos a imitar. Era evidente que sabían algo que yo ignoraba, y estaba decidida a averiguarlo para comprender qué clase de mentalidad puede transformar un fracaso en un don.

¿Qué era lo que sabían? Sabían que las cualidades humanas, como las habilidades intelectuales, pueden cultivarse por medio del esfuerzo y eso es lo que hacían: *volverse más listos*. No solamente no les desanimaba el fracaso, es que ni siquiera pensaban que estuviesen fracasando: creían que estaban aprendiendo.

Yo, por otra parte, tenía la creencia de que las cualidades humanas eran algo tallado en piedra, inamovible. Uno era inteligente o no lo era, y fracasar significaba que uno no era inteligente. Así de simple. Si uno podía conseguir los

éxitos y evitar los fracasos (costara lo que costase), podía seguir siendo inteligente. La lucha, los errores, la perseverancia nunca fueron parte de este asunto.

Saber si las cualidades humanas pueden cultivarse o si se trata de algo innato e inamovible es un viejo dilema. El nuevo dilema reside en saber de qué manera nos marcan a cada uno de nosotros dichas creencias: ¿qué consecuencias tiene creer que tu inteligencia o tu personalidad son algo que puedes desarrollar, y no algo fijo, y no un rasgo inalterable? Veamos primero el antiguo debate sobre la naturaleza humana, y luego volveremos al tema de las consecuencias.

¿QUÉ NOS HACE DIFERENTES?

Desde el origen de los tiempos las personas han pensado, actuado y vivido de forma diferente unas de otras. Era de esperar que tarde o temprano alguien se plantease el porqué de dichas diferencias –por qué ciertos individuos son más inteligentes, o más éticos– y si es que hay algo que marque esa diferencia permanentemente. Los expertos se alistaron en dos bandos: algunos afirmaban que existe una base física para esas diferencias, lo que las hace inevitables e inalterables. A través de los siglos, esas supuestas diferencias físicas [2](#) han consistido en protuberancias craneales (frenología), el tamaño y forma del cráneo (craneología) y, hoy día, los genes (genética).

Otros señalaban que las grandes diferencias las marcan los antecedentes, las experiencias y la preparación o las formas de aprendizaje. Te sorprendería saber que un abanderado de este punto de vista era Alfred Binet, el inventor del test del cociente intelectual [3](#). ¿Es que acaso ese test no mide la inteligencia invariable de cada individuo? En realidad, no. Binet, un francés que trabajaba en París a principios del siglo ^{xx}, diseñó ese test para identificar a los niños que no progresaban en los colegios públicos parisinos, *de modo que los nuevos programas educativos se diseñasen para que esos alumnos pudieran ponerse al día*. Sin negar las diferencias individuales en el intelecto de los niños, Binet creía que la educación y la práctica podían dar lugar a cambios fundamentales en el desarrollo intelectual. Veamos una cita de uno de sus libros más importantes, *Las ideas modernas acerca de los niños*, en el que resume su trabajo con cientos de niños que tenían dificultades de aprendizaje:

Unos cuantos filósofos modernos [...] afirman que la inteligencia individual es un factor cuantificable fijo, que no puede incrementarse. Debemos protestar y reaccionar contra ese brutal pesimismo [...] Con la práctica, con instrucción y, sobre todo, con método, conseguimos incrementar nuestra atención, nuestra memoria, nuestra capacidad de juicio y, literalmente, hacernos más inteligentes de lo que éramos antes [4](#).

¿Quién tiene razón? Hoy día, los expertos están de acuerdo en que no es asunto de una cosa o la otra. No se trata de natural o adquirido, de genes o de entorno. De hecho, como indicó el eminente neurocientífico Gilbert Gottlieb, no es solo que ambos –genes y entorno– estén implicados en nuestro desarrollo, sino que los genes *necesitan* información del entorno para poder funcionar adecuadamente [5](#).

Al mismo tiempo, los científicos están descubriendo que el ser humano tiene mayor capacidad para aprender durante toda la vida y para desarrollar su cerebro de lo que nunca hubieran imaginado. Por supuesto, cada persona presenta una dotación genética diferente. Los individuos pueden tener temperamentos y aptitudes en cierto modo predeterminados, pero está claro que son la experiencia, la instrucción y el esfuerzo personal los que marcan el resto del camino. Robert Sternberg, el gurú actual en el ámbito de la inteligencia, escribe que el factor más importante para adquirir pericia «no es ninguna habilidad innata, sino el compromiso decidido» [6](#). O, como reconoció su antecesor Binet, no siempre quien empieza siendo el más listo acaba siéndolo.

¿CÓMO TE AFECTA TODO ESTO A TI? LAS DOS MENTALIDADES

Una cosa es lo que te cuenten unos cuantos eruditos y otra muy diferente es comprender cómo te afectan a ti esos *problemas científicos*. Durante veinte años mi investigación ha demostrado que *el punto de vista que adoptas para ti mismo* afecta profundamente a la forma en que llevas tu vida. Ese punto de vista puede decidir si te conviertes en la persona que quieres ser y si consigues aquello que desees. ¿Cómo es posible esto? ¿Cómo puede ser que una simple creencia tenga el poder de transformar tu psicología y, por consiguiente, tu vida?

Crear que las cualidades personales son inamovibles –la *mentalidad fija*– origina la necesidad de validarse a uno mismo constantemente. Si solamente tienes un cierto nivel de inteligencia, cierta personalidad y determinado carácter moral..., bueno, será mejor que demuestres que tienes una buena dosis de cada uno de ellos. Si uno parece o se siente deficiente en alguna de estas características tan básicas, el resultado es malo.

A algunos de nosotros nos formaron en esta mentalidad desde muy temprana edad. La mentalidad fija me la inculcó definitivamente la señora Wilson, mi profesora de sexto curso, cuando tenía doce años. Al contrario que Alfred Binet, ella creía que los resultados del test de inteligencia ya contaban toda la historia. Nos sentábamos en la clase en orden de inteligencia, y solamente a los alumnos con los coeficientes más altos se les encargaba llevar la bandera, limpiar la pizarra o llevarle algo al director. Además de los dolores de estómago que provocaba cada día con su mirada de juez, la señora Wilson fue generando una mentalidad colectiva en la que lo único importante era parecer inteligente, no parecer tonto. ¿Cómo íbamos a disfrutar aprendiendo cuando todo nuestro ser estaba en juego cada vez que nos ponía un examen o nos llamaba a la pizarra?

He visto a demasiadas personas cuyo único objetivo es la autoafirmación: en las aulas, en sus profesiones y en sus relaciones. Ven cada situación como una oportunidad para confirmar su inteligencia, su personalidad o su carácter. Viven en una evaluación continua: «¿Lo lograré, o fracasaré?», «¿pareceré listo, o tonto?», «¿Me aceptarán, o me rechazarán?», «¿Me sentiré como un triunfador, o como un fracasado?».

¿Acaso nuestra sociedad no valora la inteligencia, la personalidad y el carácter? ¿No es algo normal desear poseer esas características? Sí, pero...

Existe otra mentalidad en la que esas características no son simplemente una mano de cartas que te han repartido y con las que tienes que vivir, intentando

siempre convencerte a ti mismo y a los demás de que tienes una escalera de color cuando en el fondo temes que solo sea una pareja de doses. En esta mentalidad, la mano que te han repartido es solamente el inicio del desarrollo. Esta *mentalidad de crecimiento* se basa en la creencia de que tus cualidades básicas son algo que puedes cultivar por medio del esfuerzo. Aunque seamos diferentes en todos los aspectos –talento, aptitudes, intereses, temperamento–, todo el mundo puede cambiar y crecer por medio de la dedicación y la experiencia.

¿Entonces, según esta mentalidad, todo el mundo puede ser lo que se proponga, cualquiera con la motivación o la educación apropiada puede llegar a ser Einstein, o Beethoven? No, pero considera que el verdadero potencial de una persona es desconocido (e incognoscible); que es imposible predecir lo que puede conseguirse tras años de pasión, esfuerzo y práctica.

¿Sabías que a Darwin y a Tolstoy se los consideraba niños corrientes?; ¿que Ben Hogan, uno de los mejores golfistas de todos los tiempos, de niño era completamente torpe y desgarrado?; ¿que la fotógrafa Cindy Sherman, que ha figurado en prácticamente todas las listas de los artistas más importantes del siglo ^{xx}, *suspendió* su primer curso de fotografía?, o ¿que a Geraldine Paige, una de nuestras mejores actrices, le aconsejaron que lo dejara por falta de talento?

Creer que las cualidades pueden desarrollarse puede estimular la motivación, la pasión por aprender. ¿Por qué perder el tiempo demostrando una y otra vez lo bueno que eres, cuando podrías invertir esa energía en ser aún mejor? ¿Por qué ocultar las deficiencias, en lugar de superarlas? ¿Por qué rodearte solo de amigos o compañeros que alimenten tu autoestima en lugar de abrirte a otros que te reten a crecer? ¿Y por qué ir por el camino trillado en lugar de arriesgarte a vivir experiencias enriquecedoras? La característica principal de la mentalidad de crecimiento es la pasión por los retos, la búsqueda de la autosuperación, incluso (y especialmente) cuando las cosas no van bien. Esta es la mentalidad que hace que la persona se crezca ante las dificultades.

DOS PUNTOS DE VISTA, DOS MENTALIDADES 7

Para que tengas una idea más clara de cómo funcionan las dos mentalidades, imagínate tan vívidamente como puedas que eres un joven que tiene un día malísimo: asistes a una clase que es muy importante para ti y que te gusta mucho. El profesor devuelve los exámenes trimestrales a los alumnos. Tú has sacado un 6; estás muy decepcionado. Esa tarde, al volver a casa, ves que te han puesto una multa de aparcamiento. Como te sientes bastante frustrado, llamas a tu mejor amigo para contárselo, pero este no te hace caso alguno. ¿Qué piensas?, ¿cómo te sientes?, ¿qué haces? Cuando lanzo estas preguntas, los de mentalidad fija suelen contestar: «Me siento rechazado», «Soy un fracaso total», «Soy tonto», «Soy un fracasado», «Me siento inútil y estúpido: todos los demás son mejores que yo» o «Soy un desastre». Dicho de otro modo, esta gente toma lo que ocurrió como una medida directa de su competencia y su valía.

Y trasladan esa misma interpretación a sus vidas: «Mi vida es lamentable»; «A alguien ahí arriba no le gusto»; «El mundo está contra mí», «Alguien quiere destruirme»; «Nadie me quiere, todo el mundo me odia»; «La vida es injusta y todos los esfuerzos son inútiles»; «La vida apesta, soy tonto, nunca me ocurre nada bueno» o «Soy la persona más desafortunada de la Tierra».

Perdona, pero, ¿acaso hubo muerte y destrucción, o solamente fueron una mala nota, una multa y una llamada telefónica que no resultó como esperabas?

¿Tienen problemas de autoestima? ¿O es que son unos pesimistas de marca mayor? Ni lo uno ni lo otro. De hecho, cuando no se enfrentan al fracaso, se sienten tan valiosos y optimistas –y radiantes, y atractivos– como la gente que tiene la mentalidad de crecimiento.

El problema aparece cuando aparece el fracaso, ¿cómo lo sobrellevan? Activando un mecanismo de defensa inconsciente: «No merece la pena invertir tiempo y esfuerzo en esto» (dicho con otras palabras, no voy a volver a exponerme). «No hacer nada», «Quedarme en la cama»; «Emborracharme»; «Comer»; «Gritarle a alguien si hay oportunidad»; «Comer chocolate»; «Escuchar música y lloriquear»; «Meterme en un armario y quedarme allí»; «Pelearme»; «Llorar»; «Romper algo» o «¿y qué se puede hacer?».

¡Y qué se puede hacer! Sabes, cuando escribí la historia de antes puse a propósito un 6, no un suspenso. Era un examen trimestral, no el examen final. Era una multa de aparcamiento, no un accidente automovilístico. Y tu amigo no te rechazó, simplemente no le dio importancia. No ocurrió nada irreversible ni

catastrófico. Y aun así, con este material básico la mentalidad fija elaboró un sentimiento de tremendo fracaso y de parálisis.

Cuando conté esta misma historia a individuos con mentalidad de crecimiento, esto fue lo que dijeron: «Creo que tengo que estudiar más para la clase, debo tener más cuidado al aparcar el automóvil, y pienso que mi amigo tenía un mal día» o «Esa nota de 6 me dice que tendría que trabajar mucho más en clase, pero tengo lo que me queda del curso para subir la media».

Hubo muchas más respuestas, todas en la misma línea, pero creo que ya ves lo que quiero decir. Ahora bien, ¿cómo salen adelante? Directamente: «Empezaría a pensar en estudiar más (o estudiar de manera diferente) para el próximo examen de esa asignatura, pagaría la multa y arreglaría las cosas con mi mejor amigo la próxima vez que hablásemos»; «Miraría lo que estuviese mal en mi examen y me decidiría a hacerlo mejor, pagaría la multa de aparcamiento y llamaría a mi amigo para contarle que el día anterior yo estaba enfadada», o «Trabajaría mucho para mi siguiente examen, hablaría con el profesor, tendría más cuidado de dónde aparco o impugnaría la multa, y averiguaría qué le pasa a mi amigo».

En este caso, enfadarse no depende de tener una mentalidad u otra. ¿Quién no se enfadaría? Una mala nota y que un ser querido te ignore no son platos de gusto. Nadie se pone a dar saltos de alegría. Sin embargo, las personas con mentalidad de crecimiento no se ponen etiquetas a sí mismas, ni se echan las manos a la cabeza dramáticamente. Aunque se pueden sentir molestas, están preparadas para asumir los riesgos, para enfrentarse a los retos y para seguir trabajando en ellos.

ENTONCES, ¿QUÉ NOVEDAD HAY?

¿Y esa es la gran idea? ¡Menuda novedad! Ya hay montones de refranes y dichos que enfatizan la importancia de asumir riesgos y el poder de la persistencia, como «quien nada arriesga nada gana»; «si fallas, inténtalo otra vez», o «Roma no se hizo en un día» (por cierto, me encantó saber que en italiano existe esa misma expresión). Lo realmente asombroso es que la gente de mentalidad fija no estaría de acuerdo con estas afirmaciones. Para ellos, sería algo así como «quien nada arriesga, nada pierde», «si fallas, olvídate, es probable que no estés capacitado» o «si Roma no se hizo en un día, es que no estaría previsto». Dicho de otra manera, el riesgo y el esfuerzo pueden revelar tus ineptitudes y mostrar que no estabas a la altura de la tarea. De hecho, es muy llamativo ver hasta qué punto la gente de mentalidad fija no cree en el esfuerzo.

Lo que es nuevo también es que las ideas que tiene la gente sobre el riesgo y el esfuerzo nacen de su mentalidad más básica. Nuestra investigación ha demostrado que la actitud de reconocer el valor de retarse a uno mismo y la importancia del esfuerzo *proviene directamente* de la mentalidad de crecimiento. Cuando enseñamos a la gente esa mentalidad, enfocada en el desarrollo, inmediatamente surge una actitud positiva hacia el reto y el esfuerzo. De manera semejante, cuando ponemos temporalmente a alguien en la mentalidad fija, enfocada en los rasgos invariables, muestra una actitud de temor ante el reto y de menosprecio ante el esfuerzo.

Vemos a menudo libros con títulos como *Los diez secretos de la gente más próspera del mundo* que llenan las secciones de autoayuda de las librerías. Esos libros pueden proporcionar muchos consejos útiles, pero normalmente son una lista de indicaciones inconexas, como «¡corre más riesgos!» o «¡cree en ti mismo!». Consiguen que admiremos a quienes son capaces de aplicarlo, pero no nos dejan claro cómo funciona, ni qué tenemos que hacer exactamente para *transformarnos*. Así que uno se siente inspirado unos cuantos días, pero los secretos de la gente más próspera del mundo siguen siendo eso: secretos.

En lugar de eso, conforme empiezas a comprender las mentalidades fija y de crecimiento, irás viendo exactamente que una cosa lleva a la otra, que la creencia de que tus cualidades son inamovibles conduce a una multitud de pensamientos y acciones y que la creencia de que tus cualidades pueden cultivarse te lleva a una multitud de pensamientos y acciones diferentes que te guían por un camino completamente distinto. Esto es lo que los psicólogos llamamos una

experiencia ¡Eureka! Y no solamente lo he visto en mi investigación cuando le enseñamos a alguien una mentalidad nueva, sino que también recibo todo el tiempo cartas de gente que ha leído mi libro y que me habla de ello.

Estas personas se reconocen a sí mismas: «Cuando leí tu artículo, me encontré a mí misma, literalmente, diciendo una y otra vez: “¡Esa soy yo, soy yo!”». Descubren la conexión: «Tu artículo me ha deslumbrado por completo. ¡Me siento como si hubiese descubierto el secreto del universo!». Sienten que sus mentalidades se orientan de otro modo: «Definitivamente estoy viviendo una especie de revolución personal en mi manera de pensar, y es una sensación apasionante». Y pueden poner esta nueva manera de pensar en práctica, para ellos y para los demás: «Tu trabajo me ha permitido transformar el mío con niños y ver la educación a través de un prisma diferente», o «Simplemente quería contarte el impacto que –a nivel personal y práctico– ha tenido tu espectacular investigación sobre cientos de alumnos».

LA AUTOPERCEPCIÓN: APTITUDES Y LIMITACIONES

De acuerdo, puede que la mentalidad de crecimiento no consista en creerse un Einstein o un Beethoven, pero ¿no corremos el riesgo de sobredimensionar nuestras propias habilidades y lanzarnos hacia objetivos para los que no estamos capacitados? De hecho hay estudios que muestran [8](#) que la gente rara vez acierta a la hora de valorar sus propias capacidades. Recientemente quisimos comprobarlo [9](#) y confirmamos lo difícil que es autoevaluarse. Precisamente *los más descaminados fueron los de mentalidad fija*, mientras que los de mentalidad de crecimiento se mostraron sorprendentemente atinados.

Tiene sentido si lo piensas. Si crees que puedes desarrollarte a ti mismo, eso quiere decir que estás abierto a una información certera acerca de tus habilidades actuales, incluso si dicha información no resultara muy halagadora. Es más, si estás orientado al aprendizaje, como lo están los que tienen mentalidad de crecimiento, *necesitas* esa información para enfocarla eficazmente.

Sin embargo, si en lo que respecta a tus rasgos todo es blanco o negro – mentalidad fija –, la distorsión entra inevitablemente en escena. Algunos resultados se magnifican, otros se justifican, y antes de que te des cuenta no te conoces a ti mismo en absoluto.

Howard Gardner, en su libro *Mentes extraordinarias*, concluyó que los individuos excepcionales tienen «un talento especial para identificar sus propias fortalezas y debilidades» [10](#). Es muy interesante observar que dicho talento va unido a la mentalidad de crecimiento.

QUÉ ES LO QUE NOS AGUARDA

Otro talento especial de la gente excepcional consiste en convertir los contratiempos de la vida en éxitos futuros. La mayoría de los investigadores en el ámbito de la creatividad coinciden en este punto. En una encuesta realizada a ciento cuarenta y tres investigadores especializados,[11](#) la respuesta fue casi unánime: el ingrediente número uno de los logros creativos es exactamente esa combinación de perseverancia y resiliencia característica de la mentalidad de crecimiento.

Es posible que te estés preguntando otra vez: ¿Cómo puede ser que una creencia lleve a todo esto: al amor por los retos, a creer en el esfuerzo, a la resistencia ante los obstáculos y, en definitiva, al éxito?

En los capítulos siguientes verás cómo ocurre esto exactamente, cómo las mentalidades marcan nuestros objetivos y nuestro concepto de éxito; cómo transforman la definición, la importancia y el impacto del fracaso, y cómo modifican el significado profundo del esfuerzo. Verás cómo actúan esas mentalidades en el colegio, en los deportes, en el ámbito profesional y en las relaciones. Verás de dónde vienen y cómo pueden cambiarse.

CULTIVA TU MENTALIDAD

¿Qué mentalidad tienes? [12](#) Responde a estas preguntas sobre la inteligencia. Lee cada frase y decide si estás de acuerdo o no:

1. Tu inteligencia es algo intrínseco a ti y no puedes hacer mucho por modificarla.
2. Puedes aprender cosas nuevas, pero realmente no puedes cambiar lo inteligente que eres.
3. Tengas la inteligencia que tengas, siempre puedes desarrollarla más, hasta cierto punto.
4. Tu inteligencia puede ser sustancialmente modificada.

Las afirmaciones 1 y 2 son afirmaciones propias de la mentalidad fija. La 3 y la 4 reflejan la mentalidad de crecimiento. ¿Con cuál de ellas estás más de acuerdo? Puedes ser una mezcla de ambas, pero la mayoría nos inclinamos hacia una u otra.

Tus creencias pueden referirse a otras habilidades, sustituye «inteligencia» por «talento artístico», «habilidad deportiva», o «capacidad para los negocios» y haz la prueba.

No es solo sobre tus capacidades, también están tus cualidades personales. Mira estas frases sobre la personalidad y el carácter y decide si estás de acuerdo o en desacuerdo con cada una de ellas:

1. Tú eres cierta clase de persona, y en realidad no hay mucho que pueda hacerse para cambiar eso.
2. Seas la persona que seas, siempre puedes cambiar considerablemente.
3. Puedes hacer las cosas de manera diferente, pero en realidad, lo que eres en esencia no se puede transformar.
4. Siempre puedes cambiar elementos básicos de tu personalidad.

En este caso, las afirmaciones 1 y 3 corresponderían a la mentalidad fija y la 2 y la 4 a la mentalidad de crecimiento. ¿Con cuál estás más de acuerdo? ¿Difiere de lo que te ha ocurrido con las afirmaciones referidas a la inteligencia? Es posible, tu punto de vista no tiene por qué coincidir. Tu «mentalidad de inteligencia» entra en juego cuando las situaciones involucran la capacidad mental.

Por su parte, tu «mentalidad de personalidad» entra en juego en situaciones que involucran tus cualidades personales. Por ejemplo, si se puede confiar en ti, si eres colaborador, cariñoso, o si tienes habilidades sociales. La mentalidad fija hace que te preocupes por si te juzgan; la mentalidad de crecimiento hace que te preocupes por mejorar.

Algunos ejemplos más para ayudarte a distinguir las mentalidades:

- Piensa en alguien que conozcas que sea un caso clarísimo de la mentalidad fija. Fíjate en que siempre está intentando autoafirmarse y en lo supersusceptible que es si se equivoca o comete errores. ¿Te has preguntado alguna vez por qué es así? (¿eres tú así?). Ahora empezarás a comprender por qué se comporta (o te comportas) de esa manera.
- Piensa en alguien que conozcas que domine la mentalidad de crecimiento, alguien que comprenda que las cualidades importantes pueden cultivarse. Observa la forma en que se enfrenta a los obstáculos, fíjate en lo que hace para superarse a sí mismo. ¿Te sirve de inspiración? ¿Su ejemplo te ayuda a modificar tu actitud?
- De acuerdo, imagínate ahora que te has decidido a aprender un idioma nuevo y te has apuntado a una academia. Cuando habéis avanzado unas cuantas lecciones, el profesor te llama a la pizarra y allí, delante de todo el mundo, empieza a ametrallarte con preguntas una tras otra. Ponte a ti mismo en una mentalidad fija. Tu habilidad está en juego. ¿Sientes los ojos de todo el mundo sobre ti?, ¿ves la cara del profesor mientras te evalúa? Siente la tensión, siente tu ego enfurecerse y titubear. ¿Qué otras cosas piensas y sientes? Ahora ponte en una mentalidad de crecimiento. Eres un novato, por eso estás aquí. Estás aquí para aprender; el profesor es una fuente de aprendizaje. Siente que la tensión te abandona, siente cómo se abre tu mente.

El mensaje que quiero transmitirte es este: puedes cambiar tu mentalidad.

NOTAS

[1](#)-Cuando yo era una investigadora joven: esta investigación se llevó a cabo con Dick Reppucci y Carol Diener.

[2](#)-A través de los siglos, esas supuestas diferencias físicas: consultar la obra de Steven J. Gould *The Mismeasure of Man (La mala medida del Hombre)*, (Nueva York: Norton, 1981) para ver cómo se intentó explicar las diferencias humanas basándose en características físicas innatas.

[3](#)-Te sorprendería saber: Alfred Binet, *Modern Ideas About Children (Ideas modernas sobre los niños)*, (Menlo Park, CA: Suzanne Heisler, 1975) (edición original en francés de 1911). Ver también: Robert S. Siegler, *The Other Alfred Binet (El otro Alfred Binet)*, *Developmental Psychology* 28 (1992), 179-190; René Zazzo, *Alfred Binet Prospects: The Quarterly Review of Comparative Education* 23 (1993), 101-112.

[4](#)-Unos cuantos filósofos modernos: Binet, *Modern Ideas (Ideas modernas)*, 105-107.

[5](#)-De hecho, como dijo el eminente neurocientífico Gilber Gottlieb: «Normally Occurring Environmental and Behavioral Influences on Gene Activity: From Central Dogma to Probabilistic Epigenesis» («Influencias conductuales y medioambientales que suceden habitualmente sobre la actividad de los genes. Del dogma central a la epigenética probabilística»), *Psychological Review* 105 (1995), 792-802.

[6](#)-Robert Sternberg: Robert Sternberg, *Intelligence, Competence, and Expertise (Inteligencia, competencia y experiencia)*. En Andrew Elliot y Carol S. Dweck (editores), *The Handbook of Competence and Motivation (Manual de competencia y motivación)*. Nueva York: Guilford Press, 2005.

[7](#)-Un punto de vista desde las dos mentalidades: esta investigación se realizó con Wenjie Zhao y Claudia Mueller.

[8](#)-De hecho hay estudios que muestran: ver el gran trabajo de David Dunning.

[9](#)-Recientemente nos pusimos a ver: esta investigación se realizó con Joyce Ehrlinger.

[10](#)-Howard Gardner: Howard Gardner, *Mentes extraordinarias*. Nueva York: Basic Books, 1997.

[11](#)-En una encuesta entre 143 investigadores de la creatividad: Robert J. Sternberg (editor), *Handbook of Creativity (Manual de creatividad)*. Nueva York: Cambridge University Press, 1999.

[12](#)-¿Qué mentalidad tienes?: estas medidas se desarrollaron con Levy, Valanne MacGyvers, C. Y. Chiu y Ying-yi Hong

Capítulo 2

DENTRO DE LAS MENTALIDADES

De joven anhelaba tener una pareja que fuera como un príncipe. Muy guapo, con éxito; un gran partido. Deseaba tener una profesión sofisticada, pero nada que fuese demasiado duro o arriesgado. Y quería que todo eso me llegara como una confirmación de quien yo era.

Pasarían muchos años antes de sentirme satisfecha. Conseguí un tipo estupendo, pero la relación todavía estaba en *proceso de elaboración*, y mi trabajo no era fácil. Tengo una magnífica profesión, pero vaya si es un desafío constante. No me sentí bien hasta que cambié de mentalidad.

La cambié gracias a mi trabajo. Un día, mi alumna de doctorado Mary Bandura y yo estábamos intentando comprender por qué algunos estudiantes estaban tan obsesionados con demostrar sus habilidades, mientras que otros se olvidaban de eso y se dedicaban a aprender. De repente, nos dimos cuenta de que hay dos conceptos distintos de habilidad: uno, considera la habilidad como una característica fija que hay que demostrar y otro, la considera un factor variable que puede desarrollarse por medio del aprendizaje.

Así es como nacen las mentalidades. Supe instantáneamente cuál era la mía. Me di cuenta de por qué había estado siempre tan preocupada por los errores y los fracasos. Y por primera vez, reconocí que tenía opciones.

Cuando te metes en una mentalidad, entras en un mundo nuevo. En el mundo de los atributos fijos, el éxito tiene que ver con demostrar lo listo que eres o el talento que tienes; es el mundo de la autoafirmación. El mundo de las cualidades variables tiene que ver con superarse para aprender algo nuevo; es el mundo del autodesarrollo.

En un mundo, el fracaso consiste en sufrir un contratiempo: sacar malas notas, perder un torneo, ser despedido, ser rechazado... Eso significa que no eres inteligente ni tienes talento. En el otro, el fracaso tiene que ver con no crecer, con estancarte, con no desarrollar todo tu potencial.

En un mundo, el esfuerzo es algo malo. Eso, como el fracaso, significa que no eres inteligente ni tienes talento. Si lo fueras, no necesitarías el esfuerzo. En el otro, el esfuerzo es *lo que hace* que seas inteligente o que tengas talento.

Puedes elegir. Las mentalidades son solo creencias. Son poderosas, pero son únicamente algo que está en tu mente, y la mente puedes cambiarla. Conforme

vayas leyendo piensa a dónde te gustaría ir y qué mentalidad te llevará hasta allí.

APRENDER O DEMOSTRAR ¿EN QUÉ CONSISTE EL VERDADERO ÉXITO?

El eminente sociólogo Benjamin Barber dijo una vez: «Yo no divido el mundo entre débiles y fuertes, ni entre éxitos y fracasos... *Yo divido el mundo entre los que aprenden y los que no*» [1](#).

¿Qué sería de nosotros sin el aprendizaje? Todo el mundo nace con un impulso intenso de aprender. Los niños muy pequeños amplían sus habilidades diariamente. No solo habilidades comunes, sino también las dos asignaturas más difíciles de toda nuestra vida: andar y hablar. Los niños pequeños no se plantean si son demasiado difíciles o si no vale la pena el esfuerzo. No les preocupa cometer errores o quedar en ridículo. Ellos andan, se caen, se levantan. Simplemente, siguen hacia delante.

¿Qué podría poner fin a un aprendizaje tan entusiasta? La mentalidad fija. En cuanto los niños son capaces de evaluarse a sí mismos, algunos de ellos se vuelven temerosos ante los desafíos, temen no ser inteligentes. He estudiado a miles de personas de todas las edades, empezando por preescolares, y es impresionante ver cuántas de ellas rechazan las oportunidades de aprender.

Ofrecimos a niños de cuatro años una alternativa: podían volver a hacer un rompecabezas fácil, o podían intentar aprender uno más difícil [2](#). Incluso a tan tierna edad, los de mentalidad fija –los que creen en los rasgos inamovibles– se quedan con el conocido y más seguro. Los niños que nacen inteligentes «no cometen errores».

Los niños con mentalidad de crecimiento –los que creen que uno puede *hacerse más inteligente*– pensaron que era una alternativa muy rara: «¿Por qué me pide que haga esto? ¿Por qué iba nadie a querer seguir haciendo el mismo rompecabezas una y otra vez?». Escogieron un rompecabezas difícil tras otro. «¡Me muero por resolverlos!», exclamó una niña.

De modo que los niños con mentalidad fija quieren asegurarse el éxito. La gente inteligente tiene que tener éxito siempre. Pero para los niños con mentalidad de crecimiento, el éxito tiene que ver con superarse a sí mismos, con *hacerse más inteligentes*. Un niña de séptimo curso (trece años) lo resumió muy bien:

Creo que la inteligencia es algo para lo que tienes que trabajar... No es que te lo den simplemente... Si no están seguros de la respuesta, la mayoría de los niños no levantarán la mano para responder la pregunta. Pero lo que yo hago normalmente es levantar la mano, porque, si me

equivoco, me corregirán. O alzo la mano y digo: «¿cómo se puede resolver esto?» o «No lo comprendo, ¿puede ayudarme?». Solo con hacer eso ya estoy aumentando mi inteligencia [3](#).

Más Allá De Los Rompecabezas

Una cosa es renunciar a un rompecabezas y otra muy distinta es dejar pasar una oportunidad importante para tu futuro. Para comprobar si ocurría lo mismo a otras escalas, aprovechamos una curiosa situación [4](#). En la Universidad de Hong Kong todo es en inglés. Las clases son en inglés, los libros de texto están en inglés y los exámenes se hacen en inglés. Pero algunos alumnos que entran en la universidad no tienen un inglés muy fluido, de manera que sería de sentido común que lo solucionasen rápidamente.

Cuando llegaban los alumnos para inscribirse en su primer curso, sabíamos quiénes tenían problemas con el idioma. Les planteamos una pregunta clave: «Si la facultad ofreciera un curso opcional para los alumnos que necesiten mejorar su inglés, ¿te apuntarías?».

Comprobamos también sus mentalidades. Lo hicimos preguntándoles si estaban de acuerdo con la afirmación: «Tú tienes un determinado nivel de inteligencia y realmente no puedes hacer mucho para cambiarlo». Una respuesta afirmativa indicaba que pertenecían al grupo de mentalidad fija.

Los alumnos con mentalidad de crecimiento se mostraron de acuerdo con otra afirmación: «Siempre es posible desarrollar la inteligencia».

Después observamos a los que habían dicho que sí a las clases de inglés. Los alumnos con mentalidad de crecimiento dijeron que sí entusiasmados, pero a los de mentalidad fija no les interesaba mucho el asunto. Como creen que el éxito tiene que ver con el aprendizaje, los primeros aprovecharon la oportunidad; pero los segundos no querían airear sus deficiencias. En lugar de eso, para sentirse inteligentes a corto plazo, eran capaces de poner en peligro sus carreras universitarias.

Así es como la mentalidad fija boicotea el aprendizaje.

Las ondas cerebrales lo cuentan todo

Puede verse la diferencia hasta en las ondas cerebrales. Participantes en una investigación con las dos mentalidades vinieron a nuestro laboratorio de Columbia [5](#). Según iban respondiendo preguntas difíciles y nos exponían sus

comentarios, nosotros observábamos con curiosidad cómo sus ondas cerebrales indicaban en qué momento habíamos despertado su interés y su atención.

En los de mentalidad fija las ondas se activaban cuando el comentario se refería a su habilidad. Sus ondas cerebrales mostraban que estaban muy atentos cuando les decían si sus respuestas eran correctas o no.

Pero cuando les presentábamos información que podría ayudarlos a aprender, no había señal alguna de interés. Incluso cuando se equivocaban en una pregunta, no tenían interés en aprender cuál era la respuesta correcta. Únicamente la gente con mentalidad de crecimiento mostró auténtico interés en la información que podría ampliar sus conocimientos. Para ellos, aprender era lo prioritario.

¿Cuáles son tus prioridades?

Si tuvieras que escoger, ¿qué preferirías: la tranquilidad del éxito y la valoración asegurados, o el estímulo de los desafíos?

Tu elección no solo atañe al ámbito intelectual; también marca tu manera de relacionarte: ¿Qué relaciones prefieres, las que refuerzan tu ego, o las que te desafían a crecer? ¿Cómo es tu compañero ideal? Les planteamos esta pregunta a varios jóvenes participantes en una investigación [6](#) y estos fueron los resultados. La gente con mentalidad fija dijo que el compañero ideal sería alguien que:

- Los pusiera en un pedestal.
- Les hiciera sentirse perfectos.
- Los adorase.

Dicho con otras palabras, el compañero perfecto veneraría sus cualidades fijas. Mi marido confiesa que antes se sentía así, que quería ser el dios de la religión de alguien (su pareja). Afortunadamente, descartó esa idea antes de conocerme.

La gente con mentalidad de crecimiento buscaba algo muy diferente. Su pareja ideal sería alguien que:

- Viese sus fallos y les ayudase a trabajar en ellos.
- Los inspirase para convertirse en mejores personas.
- Los desafiase a aprender cosas nuevas.

Seguro que estás pensando: *ay, ay, ¿y qué pasa cuando dos personas de mentalidades diferentes se juntan?* Una mujer de mentalidad de crecimiento

nos habla sobre su matrimonio con un hombre de mentalidad fija:

Apenas había terminado de quitarme el arroz del pelo cuando empecé a darme cuenta de que había cometido un gran error. Cada vez que yo decía algo como «¿por qué no intentamos salir un poco más?» o «me gustaría que consultases conmigo antes de tomar decisiones», él se quedaba desolado. Entonces, en lugar de hablar de ese problema, me tenía que pasar literalmente una hora reparando los daños y haciendo que volviera a sentirse bien otra vez. Además, él iba corriendo al teléfono a llamar a su madre, que siempre lo colmó con la adoración constante que él parecía necesitar. Nosotros dos éramos jóvenes y novatos en el matrimonio. Yo solamente quería comunicarme.

De manera que la idea que tenía el marido de una relación con éxito –total aceptación sin críticas– no era la de su mujer; y la idea que tenía ella de una relación con éxito –afrontar conjuntamente los problemas– no era la de él. El crecimiento de una persona era la pesadilla de la otra.

La enfermedad del director ejecutivo

Hablando de reinar desde lo alto de un pedestal y querer ser visto como alguien perfecto, no te sorprenderá que a menudo se llame a esto la «enfermedad del director ejecutivo». Lee Iacocca era un caso grave [7](#). Después de su éxito inicial como director de Chrysler, Iacocca se parecía notablemente a nuestros niños de cuatro años con mentalidad fija. Siguió sacando al mercado los mismos modelos de automóviles una y otra vez, solo con unos cambios superficiales. Desgraciadamente, nadie quería ya esos modelos.

Entretanto, las empresas japonesas estaban replanteándose por completo cómo deberían ser los automóviles y cómo tenían que funcionar. Sabemos cómo acabó esto: los vehículos japoneses barrieron el mercado rápidamente.

Los directores ejecutivos se enfrentan a esta elección constantemente: ¿deberían afrontar sus defectos, o deberían crearse un mundo a la medida en el que sus defectos fuesen invisibles? Lee Iacocca escogió esto último. Se entregó a quienes lo adoraban, apartó a los críticos y rápidamente perdió el contacto con la marcha de su negocio. Se había convertido en alguien que no aprendía.

Pero no todo el mundo se contagia de la enfermedad del director ejecutivo. Muchos grandes líderes afrontan sus defectos. Darwin Smith, echando una mirada retrospectiva a su extraordinario rendimiento en Kimberley-Clark, declaró: «Siempre he tratado de mantenerme cualificado» [8](#). Estos hombres,

como los alumnos de Hong Kong con mentalidad de crecimiento, no dejaron nunca de asistir al *curso complementario*.

Los directores ejecutivos se enfrentan a otro dilema. Pueden elegir estrategias a corto plazo que estimulen las acciones de la empresa y convertirse así en héroes salvadores, o pueden trabajar en mejoras a largo plazo, arriesgándose a la desaprobación de Wall Street, al tiempo que construyen cimientos firmes para la salud y el crecimiento de la empresa.

Albert Dunlap, un hombre que confesó ser de mentalidad fija [9](#), fue contratado para reflotar Sunbeam. Escogió la estrategia a corto plazo de parecer un héroe a los ojos de Wall Street. Las acciones subieron como la espuma, pero la empresa se hundió.

Lou Gerstner, de mentalidad de crecimiento pública y confesa, fue llamado para sacar a IBM del bache [10](#). Cuando emprendió la enorme tarea de reajustar la cultura y las políticas de la empresa, los precios de las acciones se congelaron y Wall Street se burló. Lo llamaron fracasado. Sin embargo, pocos años después, IBM era de nuevo la empresa líder de su sector.

Desarrollarse

La gente con mentalidad de crecimiento no solo busca los desafíos, se crece ante ellos. Cuanto mayor sea el reto, tanto más se superan. Y no hay lugar mejor para ver esto nítidamente que el mundo de los deportes.

Mia Hamm, la mejor jugadora de fútbol europeo de su época, lo dice directamente: «Durante toda mi vida he preferido ser una *mala* jugadora, es decir, he preferido medirme con jugadores de mayor edad, más grandes, más dotados, más experimentados; en pocas palabras, mejores que yo» [11](#). Al principio jugaba con su hermano mayor. Luego, a los diez años de edad, se apuntó al equipo de chicos de once años. Entonces se metió de cabeza en el equipo número uno de los Estados Unidos: «Todos los días intentaba estar a la altura de su juego... y mejoraba más deprisa de lo que nunca soñé que fuese posible».

Patricia Miranda era una adolescente regordeta y nada deportista que deseaba dedicarse a la lucha libre [12](#). Después de una gran derrota sobre el tatami le dijeron: «Das risa». Al principio lloró, pero luego «eso hizo que me decidiese de veras... Yo tenía que seguir y quería saber si el esfuerzo, la concentración, la creencia y el entrenamiento podrían legitimarme como luchadora». ¿De dónde sacó esa determinación?

Miranda creció desprovista de estímulo alguno, pero cuando su madre murió de aneurisma a los cuarenta años, ella, que entonces tenía diez, sacó la siguiente conclusión: «Cuando estés echada en tu lecho de muerte, una de las mejores cosas que puedes decir es “Me he explorado a mi misma de verdad”. Ese lema se me quedó grabado a fuego cuando murió mi madre. Si eres de los que van por la vida haciendo solo las cosas que les resultan fáciles, ¡debería darte vergüenza!». De manera que cuando la lucha se convirtió en un reto, ella estaba preparada para afrontarlo.

Su esfuerzo rindió sus frutos. A los veinticuatro años de edad Miranda fue quien rio la última. Consiguió calificarse para su grupo de peso en el equipo olímpico de lucha de los Estados Unidos y volvió a casa desde Atenas con una medalla de bronce. ¿Qué fue lo siguiente?, la Facultad de Derecho de Yale. La gente la presionaba para que permaneciera en la cumbre donde estaba, pero Miranda creyó que era más interesante volver a empezar desde abajo y ver hasta dónde podría llegar esta vez.

Desarrollarse más allá de lo que es posible

En ocasiones, la gente con mentalidad de crecimiento se crece tanto que consigue lo imposible. En 1995, el actor Christopher Reeve se cayó de un caballo [13](#). Se rompió el cuello, la médula espinal se separó del cerebro y él quedó completamente paralizado desde el cuello para abajo. La ciencia médica le dijo: «Lo lamentamos mucho, no hay nada que hacer».

Sin embargo, Reeve comenzó un programa muy exigente de ejercicios que consistían en mover todas las partes de su paralizado cuerpo con ayuda de estimulación eléctrica. ¿Por qué *no podría* aprender a moverse otra vez?, ¿por qué no podría su cerebro enviar de nuevo órdenes a su cuerpo? Los médicos le advirtieron sobre lo que se llama «fase de negación». Ya lo habían visto antes en casos parecidos y se encaminaba irremediablemente hacia una gran decepción. Ya habían visto eso antes y era una mala señal para su adaptación. Pero, Reeve tenía mucho tiempo libre y nada que perder. ¿Acaso tenía algo mejor que hacer?

Cinco años después, comenzó a recuperar el movimiento. Al principio en las manos, luego en los brazos, después en las piernas y finalmente en el torso. Estaba lejos de haberse curado, pero los escáneres cerebrales mostraban que su cerebro estaba mandando otra vez señales a su cuerpo, y que su cuerpo respondía a ellas. Christopher Reeve no solo superó su incapacidad, su determinación también sirvió para romper los esquemas de la ciencia en lo que respecta al sistema nervioso y a su potencial de recuperación. Al hacerlo, abrió una vía

totalmente nueva para la investigación y devolvió la esperanza a quienes padecen lesiones en la médula espinal.

Apostar sobre seguro

Está claro que la gente con mentalidad de crecimiento se crece ante las dificultades. ¿Y cuándo se crece la gente de mentalidad fija? Cuando los objetivos están al alcance de la mano, cuando se saben capaces. Si las cosas se ponen demasiado desafiantes –cuando no se sienten listos, ni talentosos–, pierden el interés.

Observé cómo sucedía esto cuando hacíamos un seguimiento a los alumnos de un curso preparatorio medicina, a lo largo de su primer semestre de química [14](#) Para muchos toda su vida estaba enfocada hacia ese objetivo: llegar a ser médico, y el curso preparatorio es donde se decide quién puede llegar a conseguirlo. Además, es un curso difícilísimo. La nota media es un 6, incluso para alumnos que rara vez han visto nada más bajo que un 9.

La mayoría de los estudiantes comenzaron muy motivados. Aun así, algo ocurrió durante el semestre. Los de mentalidad fija mantuvieron el interés *solamente cuando les iba bien inmediatamente*. Los que encontraron difícil la asignatura perdieron el interés y la asignatura dejó de gustarles. Si no hacían gala de su inteligencia, no podían disfrutar.

Uno de los alumnos dijo: «Cuanto más difícil se pone, tanto más tengo que forzarme para leer el libro y estudiar para los exámenes. Antes me gustaba mucho la química, pero ahora, cada vez que pienso en ella, me duele el estómago».

Como contraste, los alumnos con mentalidad de crecimiento siguieron mostrando el mismo nivel alto de interés incluso cuando el trabajo se tornaba desafiante: «Para mí es mucho más difícil de lo que creía, pero esto es lo que quiero hacer, así que eso hace que me decida más aún. Cuando me dicen que no puedo hacer algo, eso me empuja aún más a hacerlo». El desafío y el interés iban de la mano.

Vimos lo mismo en alumnos más jóvenes [15](#) Les dimos a niños de quinto curso (once años) algunos rompecabezas interesantes que les gustaron a todos; pero cuando se los pusimos más difíciles, los niños de mentalidad fija mostraron una gran caída en su nivel de disfrute. También cambiaron de idea acerca de llevarse algunos a casa para practicar. «No hace falta, ya los tengo» fue la mentirijilla que nos dijo un niño. De hecho, querían huir de ellos a toda prisa. Ocurrió lo mismo con los niños a los que se les daba muy bien resolver

rompecabezas. Tener «talento para los rompecabezas» no evitó ese descenso en el interés.

Por el contrario, los niños con mentalidad de crecimiento no podían apartarse de los más difíciles. Esos eran sus favoritos y los que querían llevarse a casa. Un niño nos preguntó: «¿Podrías apuntarme el nombre para que mi madre me compre más cuando se acaben estos?».

No hace mucho leí con gran interés la historia de Marina Semyonova, la gran bailarina y profesora rusa, que inventó una forma nueva de seleccionar a sus alumnos [16](#). Era un test de mentalidad muy ingenioso. Así lo contó una de sus antiguas alumnas: «Sus alumnos tienen que sobrevivir a un período de prueba en el que ella observa cómo reaccionas ante las alabanzas y las correcciones. Se considera que están a la altura aquellos que se muestran más receptivos ante las correcciones». Dicho de otra forma, Semyonova separaba a aquellos que se entusiasmaban con lo fácil –con lo que ya dominaban– de aquellos que se entusiasmaban con lo difícil.

No olvidaré nunca la primera vez que me oí a mí misma decir: «Es difícil... ¡y es divertido!». En ese momento supe que estaba cambiando de mentalidad.

¿Cuándo te sientes inteligente: cuando eres infalible o cuando aprendes?

La trama está a punto de complicarse, porque para la mentalidad fija no basta solamente con tener éxito; no basta con parecer inteligente y talentoso. Tienes que ser infalible, y tienes que serlo inmediatamente. A varias personas, desde niños en edad escolar hasta adultos jóvenes, les hicimos esta pregunta: «¿Cuándo te sientes inteligente?» [17](#). Las diferencias fueron impresionantes. La gente de mentalidad fija dijo:

- «Cuando no cometo ningún error».
- «Cuando termino algo deprisa y está perfecto».
- «Cuando me resulta fácil algo que los demás no pueden hacer».

Se trata de ser perfecto ahora mismo. Sin embargo, las respuestas de la gente con mentalidad de crecimiento fueron:

- «Cuando algo es realmente difícil y lo intento con todas mis fuerzas, y puedo hacer algo que antes no podía hacer».
- «Cuando trabajo en algo mucho tiempo y empiezo a entenderlo».

Para ellos el punto no está en la «perfección inmediata», sino en aprender algo con el tiempo: enfrentarse a los desafíos y hacer progresos.

Si tienes la capacidad, ¿para qué necesitas aprender?

En realidad, la gente de mentalidad fija espera que la capacidad aparezca por sí misma, antes de que tenga lugar aprendizaje alguno. En definitiva, si la tienes, la tienes; y si no la tienes, no la tienes. Veo esta forma de pensar constantemente.

De todos los candidatos de todo el mundo, mi departamento de la Universidad de Columbia admite únicamente a seis nuevos alumnos graduados al año. Todos ellos tienen notas asombrosas, casi perfectas, y recomendaciones entusiastas de eminentes académicos. Además, a todos ellos los cortejan las mejores facultades de posgrado.

A algunos les basta un día para sentirse como unos completos impostores. Ayer eran unos figuras, hoy son un fracaso. Esto es lo que pasa: miran la lista de profesores auxiliares, con nuestra larga lista de publicaciones. Y luego miran la de alumnos avanzados, que ya publican artículos y postulan para importantes becas. «Ay, Dios, yo no puedo hacer esto», piensan. Saben hacer exámenes y sacar sobresalientes, pero no saben hacer *eso...* todavía. Se olvidan del *todavía*.

¿Acaso no es para eso para lo que están las escuelas, para enseñar? Ellos están allí para aprender, no porque ya lo sepan todo.

Me pregunto si fue eso lo que les sucedió a Janet Cooke y Stephen Glass. Los dos eran jóvenes periodistas que subieron rápidamente a la cima... con artículos inventados. Cooke ganó un premio Pulitzer por sus artículos en el Washington Post sobre un niño de ocho años que era drogadicto. El niño no existía y a ella la despojaron del premio cuando se descubrió. Glass era el chico listo de *The New Republic*, y parecía que tenía historias y fuentes con las que los periodistas solo pueden soñar. Pero ni las fuentes ni las historias eran ciertas.

¿Tenían que ser los mejores desde el principio? ¿Creían que admitir su inexperiencia los desacreditaría ante sus colegas de profesión? ¿Tenían que ser grandes periodistas antes de trabajar duro para aprender a serlo? «Éramos estrellas, estrellas precoces –escribió Stephen Glass– y eso era todo lo que importaba». El público los considera unos tramposos, y trampas fue lo que hicieron; pero yo los considero jóvenes con talento –jóvenes desesperados– que sucumbieron a las presiones de la mentalidad fija.

Había un dicho en los años sesenta que decía: «Convertirse en algo es mejor que ser algo» [18](#). La mentalidad fija no contempla la posibilidad de «convertirse» en algo. Se es o no se es.

La nota de un examen es para siempre

Analicemos más detenidamente por qué es tan decisivo para la mentalidad fija ser perfecto «ahora mismo». Es porque un examen –o una evaluación– puede marcarte para siempre.

Hace unos veinte años, a los cinco años de edad, Loretta llegó con su familia a los Estados Unidos. Unos pocos días después, su madre la llevó a su nuevo colegio, en el que enseguida le pusieron un examen. Lo siguiente que supo es que estaba en una clase de jardín de infancia, pero esa clase no era la de las *Águilas* (la élite de la escuela infantil).

Sin embargo, con el paso del tiempo a Loretta la pasaron a la clase de las *Águilas* y siguió en ese grupo hasta acabar el instituto, ganando un montón de premios académicos por el camino. Aun así, no se sintió nunca integrada.

Loretta estaba convencida de que aquel primer examen había sido un diagnóstico de sus capacidades fijas y había establecido que ella no era una *Águila* auténtica. No pensó que tenía solo cinco años y que acababa de llegar a un nuevo país. O que tal vez en ese momento no había plazas en la clase de las *Águilas*. O que quizá la escuela decidió que para ella la transición sería más fácil si la llevaba a cabo en una clase menos exigente. Hay muchas formas diferentes de comprender lo que sucedió y su significado. Desgraciadamente, Loretta eligió la errónea. Porque para el mundo de la mentalidad fija no existe manera de *convertirse* en un *Águila*. Si fueses un *Águila* de verdad, habrías bordado el examen y te habrían aclamado inmediatamente.

¿Es Loretta un caso raro, o es esta clase de pensamiento más común de lo que creemos?

Para averiguarlo, les mostramos a alumnos de quinto curso una carpeta de cartón y les dijimos que dentro había un examen [19](#). Les explicamos que ese examen era para medir una habilidad escolar importante; no les dijimos nada más. Luego les hicimos preguntas sobre el examen. Al principio queríamos asegurarnos de que aceptaban la descripción que les dábamos, de modo que les preguntamos: «¿En qué medida crees que mide este examen una habilidad escolar importante?». Todos ellos nos habían creído al pie de la letra.

Después preguntamos: «¿Crees que este test puede medir *lo inteligente que eres*? Y también: ¿crees que este test mide *lo inteligente que serás de mayor*?».

Los alumnos con mentalidad de crecimiento habían creído lo que les dijimos sobre que el test medía una capacidad importante, pero no creían que midiese lo *inteligentes* que eran. Y, por supuesto, no creían que pudiera decirles lo

inteligentes que serían de mayores. De hecho, uno de ellos exclamó: «¡De ninguna manera! No hay ningún test que pueda hacer eso».

Pero los alumnos con mentalidad fija no solo creyeron simplemente que el test pudiese medir una habilidad importante; también estaban seguros –con la misma intensidad– de que podía medir lo inteligentes que eran *además* de lo inteligentes que serían cuando fuesen mayores. Le concedieron al test el poder de medir su inteligencia más básica, entonces y para siempre; le dieron el poder de definirlos. Por eso es tan importante cada éxito.

Otro vistazo al potencial

Esto nos lleva de vuelta a la idea de «potencial» y a la cuestión de si los expertos pueden decirnos, o no, qué potencial tenemos, de qué somos capaces, cuál será nuestro futuro. La mentalidad fija dice que sí, que sencillamente se puede medir la capacidad de cada uno ahora mismo y proyectarla sobre el futuro. Solo hay que hacer el test o preguntarle al experto, no se necesita ninguna bola de cristal.

Es tan común esta creencia de que el potencial puede conocerse desde un primer momento que Joseph P. Kennedy (el padre de la dinastía) estaba totalmente convencido de lo que decía cuando le aseguró a Morton Downey hijo que sería un fracasado [20](#). ¿Qué es lo que Downey –que más tarde llegó a ser un famoso cantante, compositor, actor y presentador de televisión [*](#) había hecho? Pues ponerse calcetines rojos con zapatos marrones para ir al Stork Club (uno de los más prestigiosos y elegantes clubes nocturnos de Nueva York entre 1929 y 1965). «Morton –le dijo Kennedy– no he conocido en mi vida a nadie que triunfase llevando calcetines rojos con zapatos marrones. Joven, déjeme que le diga que ahora usted destaca, pero no por algo digno de admiración» [21](#).

Los expertos consideraron que muchos de los personajes más dotados de nuestra época no tenían futuro. Creyeron que Jackson Pollock, Marcel Proust, Elvis Presley, Ray Charles, Lucille Ball y Charles Darwin tenían muy poco potencial para los campos que habían elegido. Y en alguno de estos casos, podría ser cierto; al principio no se destacaban de la multitud.

Pero ¿acaso no es el potencial la capacidad latente de *desarrollar* las habilidades con esfuerzo y tiempo? Y esa es exactamente la idea. ¿Cómo podemos saber a dónde llevarán a alguien el esfuerzo y el tiempo? ¿Quién sabe?, a lo mejor tenían razón los expertos sobre Pollock, Proust, Presley, Charles, Ball y Darwin en lo que se refiere a sus habilidades en aquel momento. Es posible que aún no fueran las personas que llegarían a ser.

En cierta ocasión acudí a una exposición en Londres de los primeros cuadros de Paul Cézanne. De camino me preguntaba quién sería Cézanne y cómo serían sus pinturas antes de que fuera el pintor que conocemos hoy. Sentía muchísima curiosidad porque Cézanne es uno de mis artistas favoritos y porque fue el hombre que preparó el terreno para gran parte del arte moderno. Esto es lo que encontré: algunos de los cuadros eran bastante malos. Eran escenas recargadas, violentas algunas de ellas, con figuras pintadas con torpeza de aficionado. Aunque había algunas pinturas que auguraban el Cézanne de después, muchas no lo hacían. ¿Acaso no tenía talento el Cézanne principiante?, ¿o es que se necesitó tiempo para que Cézanne llegase a ser Cézanne?

La gente con mentalidad de crecimiento sabe que el potencial necesita tiempo para florecer. Recientemente recibí una airada carta de un profesor, Michael Riordan, que había participado en una de nuestras encuestas [22](#). Tal encuesta retrataba a una alumna hipotética, Jennifer, que había sacado un 6,5 en un examen de matemáticas. Entonces, les pedíamos a los profesores que nos dijeran cómo la tratarían.

Los profesores de mentalidad fija estuvieron muy contentos de responder a nuestra pregunta. Creían que sabiendo la puntuación de Jennifer ya tenían una buena idea de quién era y de lo que era capaz. Abundaron en recomendaciones. Por el contrario, el señor Riordan estaba furibundo. Esto es lo que escribió:

A quien corresponda:

Habiendo completado la parte de los educadores en su reciente encuesta, debo solicitarles que mis resultados se excluyan del estudio. Creo que el estudio mismo no es sólido científicamente [...]

Por desgracia, el test utiliza una premisa falsa al pedirles a los profesores que hagan conjeturas sobre una alumna dada basándose solo en un número en una página [...] El rendimiento no puede basarse en una única evaluación. No se puede calcular la pendiente de una recta teniendo solamente un punto, ya que, para empezar, no existe línea alguna. Un punto aislado en el tiempo no muestra tendencias, ni mejoras, ni falta de esfuerzo, ni capacidad matemática.

Atentamente,

MICHAEL D. RIORDAN

Me encantó la crítica del señor Riordan y no podría haber estado más de acuerdo con ella. Una evaluación realizada en un momento concreto en el

tiempo tiene poco valor para comprender la habilidad de nadie, y no digamos su potencial para tener éxito en el futuro.

Era inquietante ver cuántos profesores pensaron lo contrario, y esa era la idea de la encuesta.

La idea de que una simple evaluación pueda medirte para siempre es lo que genera presión sobre los individuos de mentalidad fija. Por eso necesitan tener éxito de manera inmediata e indiscutible. ¿Quién puede permitirse el lujo de intentar crecer cuando todo está en juego *ahora mismo*?

¿Existe alguna otra forma de juzgar el potencial? [23](#). La NASA lo creyó así. Cuando estaban aceptando solicitudes para astronautas, rechazaron a los candidatos que habían tenido una vida de éxito y en su lugar seleccionaron a otros que habían sufrido fracasos importantes y habían vuelto a ponerse en pie tras ellos. Jack Welch, el famoso director ejecutivo de General Electric, elegía a su equipo basándose en lo que él llamaba «la pista de despegue», es decir, en su capacidad de crecimiento [24](#). Y recuerda a Marina Semyonova, la famosa profesora de *ballet*, que escogía como alumnos a aquellos a los que la crítica les proporcionaba energía. Todos ellos rechazaban la idea de la capacidad fija y en lugar de eso seleccionaban basándose en la mentalidad.

Demostrar que eres especial

Cuando quienes tienen una mentalidad fija optan por el éxito en lugar de por el crecimiento, ¿qué es lo que intentan demostrar en realidad? Que son especiales, incluso superiores.

Cuando les preguntamos: «¿Cuándo te sientes inteligente?», muchísimos de ellos hablaron de los momentos en que se sintieron como una persona especial, como alguien diferente, alguien mejor que el resto.

Hasta que descubrí las mentalidades y su funcionamiento, yo también pensaba en mí misma como alguien con más talento que otros, incluso creía que mis dotes me convertían en alguien más valioso que los demás. El pensamiento más terrorífico, que casi nunca me asaltaba, era la posibilidad de ser común y corriente. Esta manera de pensar me llevó a necesitar una validación constante. Cada comentario, cada mirada tenía un sentido, ya que quedaba registrada en mi tanteador de inteligencia, o en mi tanteador de atractivo, o en mi tanteador de simpatía personal. Si el día iba bien, podía disfrutar de mis altas puntuaciones.

Una noche de intenso frío invernal fui a la ópera. Esa noche la ópera era todo lo que se podía esperar, todo el mundo se quedó hasta el mismísimo final, no solo hasta el final de la ópera, sino también en todas las subidas y bajadas

posteriores del telón. Y cuando acabó, todos salimos a la calle a la vez, y todos queríamos un taxi. Lo recuerdo clarísimamente. Era pasada la medianoche, había unos 14 grados bajo cero, soplaban un fuerte viento y, según pasaba el tiempo, me sentía cada vez más deprimida y molesta. Allí estaba yo, parte de una multitud indiferenciada. ¿Qué oportunidades tenía? De repente, un taxi se detuvo justo a mi lado. La manilla de la puerta trasera estaba exactamente frente a mi mano. Yo vivía para momentos como ese: obviamente era un ser especial y, además, eso se veía a la legua.

El movimiento en pro de la autoestima estimula esta manera de pensar, y hasta ha inventado aparatos que te ayudan a confirmar tu superioridad. Hace poco me encontré con un anuncio de un producto así. Dos de mis amigos me envían cada año una lista ilustrada de las diez mejores cosas que no iban a regalarme por Navidad. Desde enero hasta noviembre van eligiendo artículos candidatos a figurar en la lista en diferentes catálogos, o los bajan de Internet. En diciembre seleccionan los ganadores. Uno de mis favoritos de siempre es el lavabo de bolsillo, que puedes plegar y metértelo en el bolso después de usarlo. Este año mi favorito es el espejo yo me amo, un espejo que tiene escrito yo me amo en enormes letras mayúsculas que cubren la mitad de abajo. Mirándolo puedes aplicarte el mensaje a ti mismo y así no tienes que esperar que el mundo exterior proclame lo especial que eres.

Claro está que el espejo es bastante inofensivo, el problema surge cuando *especial* empieza a querer decir mejor que los demás. Un ser humano más valioso, una persona superior, alguien con ciertos privilegios.

Especial, superior y privilegiado

John McEnroe era de mentalidad fija: creía que el talento lo era todo [25](#). No le gustaba aprender, no prosperaba con los desafíos; cuando la cosa se ponía mal, frecuentemente abandonaba. Como resultado de ello, y eso él mismo lo admitió, no completó su potencial.

Pero su talento era tan grande que fue el jugador de tenis número uno del mundo durante cuatro años. Aquí nos cuenta una anécdota que ilustra cómo es eso de ser el número uno [26](#). McEnroe utilizaba serrín para absorber el sudor de sus manos durante los partidos. Esa vez el serrín no estaba a su gusto, de manera que fue hacia la lata donde se guardaba y la derribó de un golpe con la raqueta. Su agente, Gary, acudió corriendo a ver qué pasaba.

«¿A esto lo llamas serrín?», vociferé. En aquel momento estaba gritándole: ¡el serrín estaba picado demasiado fino! «Esto parece polvo matarratas. ¿Es que no puedes hacer nada bien?». Así que Gary salió corriendo y veinte minutos después volvió con una lata de serrín más grueso recién picado... y veinte dólares menos en su bolsillo: había tenido que pagar a un empleado para que picase un listón de cinco por diez. Así era eso de ser el número uno.

Luego nos habla de una vez que vomitó encima de una digna señora japonesa en cuya casa estaba hospedado [27](#). Al día siguiente, ella lo saludó inclinándose, se disculpó y le dio un regalo. «Es lo que tiene ser el número uno», proclamó McEnroe.

Todo gravitaba en torno a mí [...] «¿Tienes todo lo que necesitas, ¿está todo bien? Te pagaremos esto, haremos eso otro, te haremos la pelota». Tú solamente tienes que hacer lo que quieras, tu reacción a cualquier otra cosa es: «¡largo de aquí!». Así trataba a la gente y no me preocupaba ni pizca. ¿Tú no hubieses hecho lo mismo? [28](#).

Así que vamos a ver. Si tienes éxito, eres mejor que los demás. Puedes abusar de ellos y hacer que se arrastren. En la mentalidad fija, esto puede interpretarse como autoestima.

Por contraste, vamos a observar a Michael Jordan –atleta de mentalidad de crecimiento donde los haya–, cuya grandeza es proclamada en el mundo entero: «Supermán», «Dios en persona», «Jesucristo en zapatillas deportivas»... Si hay alguien que tenga una razón para creerse especial, es él. Pero esto es lo que dijo cuando su regreso al baloncesto provocó una gran conmoción: «Me sorprendió que mi vuelta al juego generara reacciones tan intensas. [...] La gente me alababa como si se tratara de un culto religioso o algo así. Era muy embarazoso, yo soy un ser humano como cualquier otro» [29](#).

Jordan sabía lo duro que había tenido que trabajar para desarrollar sus habilidades. Era una persona que había luchado y había crecido, no una persona mejor que los demás por naturaleza.

En su libro *Lo que hay que tener: elegidos para la gloria*, Tom Wolfe describe a los pilotos militares de élite que adoptan con entusiasmo la mentalidad fija [30](#). Como han sobrepasado un test riguroso tras otro, se toman por gente especial, gente que nació más inteligente y más valiente que los demás. Pero Chuck Yeager, el héroe del libro, opinaba de forma diferente:

Nadie nace piloto. Sean cuales sean mis aptitudes y mi talento, convertirme en un piloto competente ha sido un trabajo muy duro, una experiencia de aprendizaje de toda una vida, en verdad [...] Los mejores pilotos vuelan más que los demás, por eso son los mejores [31](#).

Al igual que Michael Jordan, él era solo un ser humano que se esforzaba por superarse a sí mismo.

En resumen, las personas que creen en rasgos fijos sienten el apremio de tener éxito, y cuando lo obtienen pueden sentir algo más que orgullo. Pueden sentirse superiores, puesto que el éxito significa que sus rasgos fijos son mejores que los de los demás.

Sin embargo, acechando tras la autoestima de la mentalidad fija hay una pregunta muy sencilla: si eres alguien cuando tienes éxito, ¿qué eres cuando no lo tienes?

LAS MENTALIDADES CAMBIAN EL SIGNIFICADO DEL FRACASO

El matrimonio Martin adoraba a Robert, su hijo de tres años, y siempre presumían de sus hazañas. No había existido jamás un niño tan fenomenal y tan creativo como él. Hasta que Robert hizo algo imperdonable: no logró ser admitido en la institución de preescolar número uno de Nueva York. Después de eso, los Martin se enfriaron un poco con él. Ya no hablaban de él de la misma manera y no lo trataban con el mismo orgullo y cariño. Ya no era su magnífico Robertito, era alguien que se había desacreditado a sí mismo y los había avergonzado. A la tierna edad de tres años, ya era un fracasado.

Como indica un artículo de *The New York Times*,³² el fracaso ha pasado de ser una acción (yo fracaso) a ser una identidad (yo soy un fracasado). Esto es especialmente cierto en la mentalidad fija.

Cuando era niña a mí también me preocupaba que me pasase lo mismo que a Robert. En sexto, con doce años, era la que mejor deletreaba del colegio. El director quería que acudiese a un concurso entre alumnos de toda la ciudad, pero me negué. En noveno, con quince, sobresalía en francés y mi profesor quería que me apuntase a un concurso entre los alumnos de toda la ciudad. Me negué otra vez. ¿Por qué iba a arriesgarme a caer desde un éxito a un fracaso, de ser ganadora a ser perdedora?

Al gran golfista Ernie Els también le preocupaba esto. Els venció finalmente en un gran torneo, después de pasar cinco años en dique seco, en los cuales se le escapaban de los dedos partido tras partido. ¿Qué habría ocurrido si hubiera perdido ese torneo también? «Habría sido una persona diferente», nos dice ³³. Habría sido un perdedor.

Cada mes de abril, infinidad de cartas de rechazo llegan desde las universidades ³⁴. Miles de fracasos viajan en el correo de costa a costa. Miles de jóvenes de enorme potencial se transforman en «la chica que no fue a Princeton», o en «el chico que no logró ir a Stanford».

Momentos definitivos

El fracaso puede ser una experiencia dolorosa, hasta para la mentalidad de crecimiento, pero no te define. Es un problema al que enfrentarse, con el que luchar y del que aprender.

Jim Marshall, antiguo defensa del equipo de fútbol americano Minnesota Vikings, nos cuenta lo que fácilmente podría haber hecho de él un fracasado ³⁵.

En un partido contra los San Francisco 49ers, Marshal vio la pelota en el suelo. La recogió y corrió hacia la portería mientras vitoreaba la multitud. Pero corrió hacia el lado contrario. Le apuntó un tanto al otro equipo, y ante la televisión nacional, nada menos.

Fue el peor momento de su vida. La vergüenza que sintió era abrumadora. En el descanso del intermedio pensó: «Si cometes un error, tienes que enderezarlo. Me di cuenta de que tenía una elección. Podía quedarme sentado sobre mi desgracia, o podía hacer algo con ella». Se recompuso para la segunda parte y jugó uno de los mejores partidos que había jugado nunca, contribuyendo a la victoria de su equipo.

Tampoco se quedó solamente en eso. Dio charlas, respondió cartas que le llovían de personas que tuvieron el valor de admitir sus bochornosas experiencias, e incrementó su nivel de concentración durante los partidos. En lugar de dejar que la experiencia fuera la que lo definiese, la canalizó y la utilizó para convertirse en un mejor jugador y en una mejor persona.

Sin embargo, para la mentalidad fija el fracaso puede llegar a ser un trauma permanente y persistente. Bernard Loiseau era uno de los mejores chefs de cocina del mundo [36](#). Existe solamente un puñado de restaurantes en toda Francia que reciban la calificación suprema de las tres estrellas de la Guía Michelin, la guía de restaurantes más respetada de Europa. El suyo era uno de ellos. Sin embargo, con ocasión de la publicación de la edición 2003 de la *Guía Michelin*, el señor Loiseau se suicidó. Había perdido dos puntos en otra guía, la *Gault Millau*, bajando de diecinueve (de un máximo de veinte) a diecisiete. Había también muchos rumores de que perdería una de sus tres estrellas en la nueva guía Michelin. Aunque no las perdió, la idea del fracaso lo había poseído.

Loiseau había sido un pionero. Fue uno de los primeros en adelantarse a la *nouvelle cuisine*, que cambiaba las tradicionales mantequilla y salsas francesas por los sabores más intensos de los alimentos mismos. Era un hombre de tremenda energía, y también un empresario dinámico. Además de su restaurante de tres estrellas en Borgoña, había creado tres más en París, había escrito numerosos libros de cocina y tenía una línea de alimentos congelados. Solía decir: «Soy como Yves Saint Laurent, hago tanto alta costura como *prêt-à-porter*».

Un hombre de un talento y una originalidad tales podría haber disfrutado de un brillante futuro, con los dos puntos de una guía y la tercera estrella de la otra, o sin ellos. De hecho, el director de la Guía *Gault Millau* dijo que era

impensable que la calificación que le dieron le hubiera costado la vida. Pero para una mentalidad fija, eso no es impensable. Su calificación inferior le dio una nueva definición de sí mismo: fracasado. Vieja gloria.

Es impresionante lo que cuenta como fracaso para la mentalidad fija. Mejor pasemos a un tema más ligero...

Mi éxito es tu fracaso

El pasado verano mi marido y yo fuimos a un rancho para turistas, algo verdaderamente nuevo porque ninguno de los dos había tenido contacto nunca con un caballo. Un día nos apuntamos a una clase de pesca con mosca. La daba un maravilloso pescador de ochenta años con aspecto de *cowboy*, que nos enseñó a preparar y lanzar el sedal y luego nos dejó solos.

Nos dimos cuenta enseguida de que no nos había enseñado a reconocer cuándo muerden el cebo las truchas (no tiran del sedal, tienes que fijarte en las burbujas), ni qué hacer cuando lo hacen (tirar hacia arriba), ni cómo recogerlas con el sedal si por algún milagro llegábamos hasta ese punto (tirar de la trucha por el agua, no levantarla en el aire). Bueno, el tiempo pasaba, los mosquitos picaban, pero no las truchas. Éramos unos doce aproximadamente y ninguno hacía el menor progreso. De repente, me tocó el gordo. Una trucha descuidada mordió el anzuelo con fuerza y el pescador, que andaba por ahí mismo, me fue diciendo el resto. Conseguí una trucha arcoíris.

Reacción número 1: mi marido, David, vino corriendo hacia mí sonriendo con orgullo y diciendo, «¡La vida contigo es muy emocionante!».

Reacción número 2: cuando fuimos al comedor para la cena aquella noche, dos hombres se acercaron a mi marido y le preguntaron: «¿Cómo lo sobrellevas, David?». Él los miró sin expresión alguna en su rostro, no tenía ni idea de qué hablaban. Por supuesto que no, él estaba emocionado con mi captura, pero yo sabía qué querían decir exactamente: esperaban que David se sintiese disminuido, y querían dejar claro que fue justamente eso lo que mi éxito les había hecho sentir a ellos.

Rehuir, engañar, culpar: esta no es la receta del éxito

Más allá de lo traumático que pueda ser un contratiempo para la mentalidad fija, esta mentalidad no te proporciona una buena receta para superarlo. Si para ti el fracaso significa que careces de capacidad o de potencial –que eres un fracasado–, ¿a dónde vas desde esa posición?

En un estudio, los alumnos de séptimo curso (trece años) nos dijeron cómo responderían a un fracaso académico, un suspenso en una nueva asignatura [37](#). No fue una gran sorpresa que los que tenían mentalidad de crecimiento aseguraran que estudiarían más para el próximo examen, mientras que los de mentalidad fija dijeron que estudiarían menos. Si no tienes la capacidad, ¿para qué desperdiciar el tiempo? ¡Y confesaron que tendrían en cuenta seriamente la posibilidad de copiar! Pensaron que si uno no tiene la capacidad, tan solo ha de buscar otro camino.

Y lo que es más, en lugar de intentar aprender de sus fracasos y repararlos, puede ser que las personas de mentalidad fija simplemente prefieran reparar su autoestima. Por ejemplo, juntándose con gente a la que le vaya incluso peor.

Tras hacerlo mal en un examen, a los estudiantes universitarios [38](#) que participaron en una investigación se les dio la oportunidad de mirar los exámenes de otros alumnos. Los que tenían una mentalidad de crecimiento miraron los exámenes de quienes lo habían hecho mucho mejor que ellos. Como de costumbre, querían corregir sus deficiencias. Pero aquellos que presentaban una mentalidad fija eligieron mirar los exámenes de alumnos que lo habían hecho verdaderamente mal. Esa es la manera que tienen de sentirse mejor consigo mismos.

Jim Collins habla en su libro *De bueno a excelente* de algo similar que ocurre en el mundo empresarial [39](#). Cuando Procter & Gamble accedió al negocio de los artículos de papel, la empresa Scott Paper –que era la principal por entonces– abandonó, simplemente. En lugar de ponerse a sí mismos en marcha y de prepararse para la lucha, se consolaron: «Bueno..., al menos hay gente en este negocio a la que le va peor que a nosotros».

Otra manera que tiene la gente de mentalidad fija de intentar reparar su autoestima tras un fracaso es a base de echarles la culpa a otros o de buscarse excusas. Volvamos a John McEnroe [40](#).

Nunca era culpa suya. Una vez perdió un partido porque tenía fiebre. En otra le dolía la espalda. En una ocasión cayó víctima de las expectativas. En otra de la prensa sensacionalista. Un día perdió contra un amigo porque el amigo estaba enamorado, y él no. Otro, había comido muy poco tiempo antes del partido. Una vez estaba demasiado fornido, otra demasiado delgado. O hacía demasiado frío, o demasiado calor. En una ocasión se había entrenado poco, en otra demasiado.

Su derrota más angustiosa, la que le mantendría despierto por las noches, ocurrió en el abierto francés de 1984. ¿Por qué perdió después de ir ganando a Ivan Lendl por dos sets a cero? Según McEnroe, no fue culpa suya: un cámara

de la NBC se había quitado los auriculares y el ruido que le llegaba desde ese lado de la pista lo había desconcentrado.

No era culpa suya; no se había entrenado para mejorar su capacidad de concentración o para controlar sus emociones.

John Wooden, el legendario entrenador de baloncesto, dice que no eres un fracasado hasta que no empiezas a culpar [41](#). Es decir, en el momento en que niegas tus errores dejas de aprender.

Cuando Enron, el gigante de la energía, fracasó –derribado por una cultura de prepotencia–, ¿de quién fue la culpa? Mía, no, insistía Jeffrey Skilling, el director ejecutivo y genio de la casa. Era culpa del mundo, el mundo no agradecía lo que Enron intentaba hacer. ¿Y qué ocurre con la investigación del Ministerio de Justicia sobre el masivo engaño empresarial? «Eso fue una caza de brujas» [42](#).

Jack Welch, director ejecutivo con mentalidad de crecimiento, tuvo una reacción completamente diferente ante un fiasco de General Electric [43](#). En 1986, General Electric adquirió Kidder Peabody, un despacho de inversiones bancarias en Wall Street. Poco después de haber cerrado el trato, Kidder Peabody fue golpeado por un gran escándalo de información privilegiada. Pocos años después, la calamidad volvió a golpear otra vez personificada en Joseph Jett, un operador bursátil que realizó un montón de negocios ficticios –por varios cientos de millones de dólares– para inflar sus comisiones. Welch telefoneó a catorce de sus colegas más importantes en General Electric para darles las malas noticias y disculparse personalmente. «Me culpo a mí mismo por este desastre», dijo.

Mentalidad y depresión

Tal vez el chef francés Bernard Loiseau estaba sencillamente deprimido, ¿lo habías pensado? Como psicóloga y educadora, me interesa muchísimo la depresión. Esta enfermedad corretea como loca por los campus universitarios, especialmente en febrero y marzo. El invierno no se ha acabado todavía, a la primavera no se la ve, el trabajo se amontona y con frecuencia las relaciones amorosas se desgastan. Aun así, durante mucho tiempo me ha quedado claro que alumnos diferentes manejan la depresión de formas espectacularmente distintas. Algunos se abandonan; otros, aunque se sientan desgraciados, aguantan. Se arrastran hasta las aulas, siguen haciendo su trabajo y se cuidan a sí mismos, de manera que cuando se sientan mejor sus vidas seguirán intactas.

No hace mucho tiempo decidimos observar si las mentalidades juegan un papel determinante en estas diferencias [44](#). Para averiguarlo identificamos las mentalidades de los alumnos participantes y les hicimos llevar un «diario» *online* durante tres semanas de febrero y marzo. Respondían a preguntas diarias sobre su estado de ánimo, sus actividades y cómo iban sobrellevando sus problemas. Esto es lo que descubrimos:

Lo primero es que los alumnos de mentalidad fija presentaban niveles de depresión más altos. Nuestros análisis mostraban que eso se debía a que rumiaban sus problemas y sus contratiempos, atormentándose a sí mismos tachándose de incompetentes o indignos: «La idea daba vueltas y vueltas en mi cabeza: eres un imbécil», «No podía dejar de pensar que eso me rebajaba como hombre»... De nuevo: los fracasos los etiquetaban y les bloqueaban el camino hacia el éxito.

Cuanto más deprimidos se sentían, tanto más lo abandonaban todo y menos acciones emprendían para resolver sus problemas. Por ejemplo, no estudiaban lo que tenían que estudiar, no entregaban sus trabajos a tiempo y no mantenían sus tareas al día.

Aunque los alumnos con mentalidad fija se mostraban más deprimidos, también había mucha gente con mentalidad de crecimiento que se sentía bastante mal en esta *temporada alta* de la depresión. Y ahí vimos algo realmente asombroso.

Cuanto más deprimidos estaban los alumnos con mentalidad de crecimiento, más acciones emprendían para enfrentarse a sus problemas, más se aseguraban de mantener a punto sus trabajos académicos y más seguían adelante con sus vidas. ¡Cuanto peor se sentían, más decididos se volvían!

De hecho, por su manera de actuar hubiera sido difícil saber lo desanimados que estaban. Esto fue lo que me contó un joven:

Yo estaba todavía en primer curso y era la primera vez que estaba lejos de mi casa. Todos los alumnos eran desconocidos, las clases eran difíciles y según iba pasando el año me sentía cada vez más deprimido. Finalmente llegué a un punto en el que apenas podía salir de la cama por las mañanas. Pero me esforzaba cada día para levantarme, ducharme, afeitarme y hacer lo que tuviese que hacer. Un día llegué de veras a un punto bajo y me decidí a pedir ayuda, así que acudí a la ayudante de mi profesor de psicología y le pedí consejo.

—¿Vas a las clases? —me preguntó.

—Sí —respondí.

—¿Llevas al día las lecturas obligatorias?

—Sí.

—¿Haces bien los exámenes?

—Sí.

—Bueno —me informó—, entonces no estás deprimido.

Sí, estaba deprimido, pero lo sobrellevaba como sobrellevan las dificultades los que tienen mentalidad de crecimiento: con determinación.

¿No será que el temperamento tiene mucho que ver con eso? ¿No hay ciertas personas sensibles por naturaleza, mientras que otras dejan que todo les resbale? Ciertamente, el temperamento juega un papel importante, pero la mentalidad es una parte importante de la historia. Cuando enseñamos a la gente la mentalidad de crecimiento, cambiaron completamente la forma en que se enfrentaban a su deprimido estado de ánimo. Cuanto peor se sentían, tanto más motivadas se volvían y tanto más afrontaban los problemas que tenían frente a sí.

Resumiendo, cuando crees en rasgos fijos siempre estás en peligro de que un fracaso te marque para siempre. Por inteligente que seas, o por mucho talento que tengas, esta mentalidad te deja sin recursos para superar las dificultades.

Cuando crees que tus cualidades básicas pueden desarrollarse, puede que los fracasos también te duelan, pero no te identificarás con ellos. Los fracasos no te definirán. Y si las habilidades pueden desarrollarse —si son posibles el cambio y el crecimiento—, eso significa que todavía existen muchos caminos hacia el éxito.

LAS MENTALIDADES CAMBIAN EL SIGNIFICADO DEL ESFUERZO

Cuando éramos niños nos dieron a elegir entre la dotada, pero voluble, liebre y la lenta y pesada, pero constante, tortuga. Se supone que la moraleja era que el lento, pero constante, vence la carrera. Pero, de verdad, ¿alguno de nosotros quiso alguna vez ser la tortuga?

No, nosotros queríamos ser una liebre menos estúpida. Queríamos ser rápidos como el viento y tener un poco más de estrategia, digamos que no queríamos echarnos tantas siestecitas antes de la línea de meta. Después de todo, todo el mundo sabe que para ganar al menos hay que participar.

Paradójicamente, al intentar ensalzar el poder del esfuerzo, la fábula de la liebre y la tortuga ayudó a generarle cierta mala fama. Reforzó la imagen de que el esfuerzo es para los lentos y laboriosos y sugirió que, en raras ocasiones, cuando la gente de talento baja la guardia, el lento y laborioso puede colarse y ganar la carrera.

La maquinita que podía, el elefante fofo y arrugado y el remolcador descuidado **: eran encantadores, a menudo se metían en dificultades y nos alegrábamos por ellos cuando tenían éxito. De hecho, hoy día sigo recordando cuánto me gustaban esas criaturitas (o maquinitas) con las que no me identificaba en modo alguno. El mensaje era: si eres desgraciado hasta el punto de ser el más pequeño de la camada –si careces de dones–, no tienes por qué ser un sonoro fracaso. Todavía puedes ser un dulce y adorable trabajador, y a lo mejor (si pones en ello todo tu empeño y aguantas a todos los espectadores desdeñosos) hasta puedes tener éxito.

Muchas gracias, prefiero quedarme con los dones.

El problema está en que según estos cuentos, una de dos, o tienes capacidad o malgastas esfuerzo. Esto es parte de la mentalidad fija. El esfuerzo es para aquellos que no tienen la capacidad. La gente con mentalidad fija nos dice: «Si tienes que trabajar mucho, será que no se te da bien», y añade: «Los verdaderos genios no necesitan esforzarse».



Yo era una joven ayudante de cátedra en el departamento de psicología de la Universidad de Illinois. Una noche, bastante tarde, pasaba al lado del edificio de psicología y me di cuenta de que las luces estaban encendidas en algunos de los despachos de los profesores. Algunos de mis colegas trabajaban hasta tarde. «Será que no son tan listos como yo», me dije.

¡No se me ocurrió nunca pensar que podrían ser tan inteligentes como yo, pero mucho más trabajadores! Para mí era una de dos. Y estaba claro que valoraba más la una que la dos.

Malcolm Gladwell, escritor y colaborador del *New Yorker*, ha indicado que como sociedad valoramos los logros naturales y sin esfuerzo más que los conseguidos por medio del trabajo [45](#). Dotamos a nuestros héroes con capacidades sobrehumanas que los conducen inevitablemente a la grandeza. Es como si Midori (la gran violinista) hubiese salido del vientre tocando el violín, o Michael Jordan driblando, o Picasso pintando. Esto retrata perfectamente la mentalidad fija. Y está por todas partes.

Un informe de varios investigadores de la Universidad Duke hizo sonar la alarma sobre la ansiedad y la depresión que se dan entre las estudiantes universitarias que aspiraban a la «perfección sin esfuerzo» [46](#). Creían que debían exhibir una belleza perfecta, una femineidad perfecta y un perfecto expediente académico sin hacer el más mínimo esfuerzo (o, al menos, sin que se notase que lo hacían).

Los estadounidenses no son los únicos [47](#) que desdeñan el esfuerzo. El ejecutivo francés Pierre Chevalier señala «No somos una nación de esfuerzo. Al final, si tienes el *savoir-faire* [una mezcla de habilidad y estilo], todo va como la seda».

Sin embargo, aquellos con mentalidad de crecimiento creen algo muy diferente. Para estas personas, incluso los genios tienen que trabajar mucho para conseguir lograr algo. Preguntarían: «¿Qué hay de heroico en tener un don?» Pueden valorarlo, pero admiran el esfuerzo porque cualquiera que sea tu habilidad, el esfuerzo es lo que la enciende y la transforma en un logro.

Seabiscuit [48](#)

Había una vez un caballo que estaba tan destrozado que tenían que sacrificarlo. De hecho, había una vez un equipo entero de personas —el jinete, el

propietario, el entrenador– a las que esto las afectaba de una manera u otra. A pesar de todo, gracias a su testaruda determinación y contra todo pronóstico se transformaron en un equipo invencible. Una nación que estaba atravesando en ese momento la Gran Depresión vio a este caballo y a su jinete como un símbolo de lo que puede llegar a lograrse con coraje y energía.

Igualmente conmovedora es la historia paralela de la autora del libro *Seabiscuit*, Laura Hillenbrand [49](#). Marcada en sus años universitarios por una fatiga crónica grave y recurrente, que no desapareció nunca y que a menudo le impedía funcionar. Aun así, había algo en el relato del «caballo que pudo» que la fascinó y la inspiró de tal modo que fue capaz de escribir una historia sentida y magnífica sobre el triunfo de la voluntad. El libro fue el testimonio del triunfo de *Seabiscuit* y del suyo propio

Vista a través de las lentes de la mentalidad de crecimiento, esta narración tiene que ver con el poder transformador del esfuerzo, con el poder que tiene el esfuerzo para desarrollar las habilidades y para transformarte como persona. Sin embargo, filtrado a través de la mentalidad fija, solo es un cuento sobre tres hombres y un caballo, poco dotados, que tuvieron que esforzarse muchísimo.

Esfuerzo máximo: el gran riesgo

Desde el punto de vista de la mentalidad fija, el esfuerzo es solamente para gente limitada, y la gente limitada puede arriesgarse e intentar cualquier cosa porque no tiene nada que perder. Pero si se te considera un genio, o un gran talento, entonces mejor que no te expongas.

Nadja Salerno-Sonnenberg hizo su debut con el violín a los diez años de edad con la orquesta de Filadelfia [50](#). A pesar de eso, cuando llegó a la escuela Juilliard [***](#) para estudiar con Dorothy DeLay –la gran profesora de violín–, tenía un repertorio de malos vicios musicales. Sus digitaciones y su manejo del arco eran extraños y agarraba el instrumento en una mala posición, pero se negaba a cambiar nada. Después de varios años, vio que otros alumnos se ponían a su altura y que incluso la sobrepasaban, y al final de la adolescencia tuvo una crisis de confianza en sí misma: «Estaba acostumbrada al éxito, a la etiqueta de niña prodigio de los periódicos, y ahora me siento como una fracasada» [51](#).

Este prodigio tenía miedo: «Miedo de intentar y de fallar [...] Si vas a una audición y no lo intentas de veras, si no estás bien preparada, si no has trabajado tanto como podrías y no ganas, tienes una excusa [...] Nada es más duro que acabar diciendo “Lo di todo, pero no fue suficiente”» [52](#).

La idea de intentarlo y fallar –y quedarse sin excusas– es el peor de los miedos entre las personas de mentalidad fija, y eso la obsesionaba y la paralizaba. ¡Incluso dejó de llevar el violín a sus clases!

Hasta que un día, tras años de mostrarse paciente y comprensiva, la profesora le dijo: «Mira, si la semana que viene no traes el violín, te expulsaré de mi clase». Salerno-Sonnenberg creyó que bromeaba, pero DeLay se levantó del sillón y le advirtió calmadamente: «No bromeo. Si vas a desperdiciar tu talento, yo no quiero ser parte de ello. Esto ya ha ido demasiado lejos» [53](#).

¿Por qué es tan aterrador el esfuerzo? Hay dos razones. Una es que en la mentalidad fija se supone que los grandes genios no lo necesitan, de modo que simplemente con necesitarlo se proyecta una sombra sobre tu capacidad. La segunda es que, como indica Nadia, te arrebató todas las excusas. Sin esfuerzo tú siempre puedes decir: «Yo podría haber sido... [completa el espacio en blanco]». Pero una vez que lo intentas ya no puedes decirlo. Alguien me indicó una vez: «Yo podría haber sido Yo-Yo Ma» (el gran violoncelista chino). Si lo hubiera intentado de verdad, no habría sido capaz de decir eso.

A Salerno-Sonnenberg le aterrorizaba perder a DeLay. Finalmente decidió que intentarlo y fracasar –un fracaso honroso– era mejor que el rumbo que había tomado, de manera que empezó a prepararse con su profesora para presentarse a un concurso. Lo dio todo por primera vez y, por supuesto, ganó el concurso. Ahora dice: «Esto es algo que he aprendido: tienes que trabajar mucho más duro cuando se trata de algo que amas. Y si la música es tu gran amor, deberás luchar por ella el resto de tu vida».

El miedo al esfuerzo puede aparecer también en las relaciones amorosas, como le ocurrió a Amanda, una joven atractiva y dinámica:

Tuve un montón de novios que estaban pirados. Un montón. Iban desde los irresponsables hasta los desconsiderados. Mi amiga Carla siempre me decía: «¿Y qué tal un chico majo para variar?». Era como decir: «Te mereces algo mejor».

Así que Carla me arregló una cita con Rob, un chico de su oficina. Era estupendo, y no solo en la primera cita. Me encantó. Era como decir: «¡Ay, Dios mío, un tío que de verdad merece la pena!». Entonces la cosa se puso seria y me entró pánico.

O sea, a este chico le gustaba yo de veras, pero yo no podía dejar de pensar en que si llegaba a conocerme de verdad, me dejaría. Quiero decir:

*¿qué pasaría si lo intentara en serio, muy en serio, y no funcionase?
Supongo que no podía enfrentarme a ese riesgo.*

Esfuerzo mínimo: el gran riesgo

Para la mentalidad de crecimiento es casi inconcebible desear algo mucho, creer que tienes la posibilidad de lograrlo y no hacer nada para conseguirlo. Cuando eso ocurre, los «yo podría haber sido» te rompen el corazón, no te consuelan.

Entre 1930 y 1950 pocas mujeres hubo en Estados Unidos que tuviesen más éxito que Clare Boothe Luce [54](#). Famosa escritora y dramaturga, fue elegida al Congreso dos veces y fue embajadora en Italia. En una ocasión declaró: «De veras que no comprendo la palabra *éxito*. Sé que la gente la utiliza para referirse a mí, pero no la comprendo» [55](#). Su vida pública y sus tragedias privadas la mantuvieron alejada de su gran amor: el teatro. Había tenido grandes éxitos con obras como *Las mujeres*, pero no casaba bien con su carrera política que siguiera escribiendo comedias eróticas y mordaces.

En el mundo de la política le era imposible desarrollar su creatividad, algo fundamental para ella. Cuando volvía la vista atrás, no podía perdonarse a sí misma no haber proseguido con su pasión por el teatro. Manifestó: «Frecuentemente he pensado que si tuviese que escribir mi autobiografía, el título sería *Autobiografía de un fracaso*» [56](#).

Billie Jean King indica que todo consiste en saber qué te gustaría decir cuando mires atrás [57](#). Estoy de acuerdo con ella. Puedes mirar atrás y decir: «Yo podría haber sido...», mientras pules tus dones –no usados– como si fueran trofeos. O bien puedes mirar atrás y decir: «Lo di todo». Piensa qué te gustaría decir a ti, llegado el momento, y escoge tu mentalidad.

Transformar el conocimiento en acción

Con seguridad las personas de mentalidad fija han leído libros que aseguran que el éxito tiene que ver con ser la mejor versión de ti mismo, no con ser mejor que los demás; que el fracaso es una oportunidad, no una condena, o que el esfuerzo es la llave del éxito. Pero no pueden ponerlo en práctica porque su mentalidad básica –la creencia en rasgos fijos– les dice algo completamente diferente: que el éxito tiene que ver con estar más dotado que los demás, que el fracaso te pone en evidencia y que el esfuerzo es para quienes no pueden conseguirlo con el talento.

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

En este momento es probable que quieras hacer varias preguntas. Deja que vea si puedo contestar alguna de ellas.

Pregunta: si las personas creen que sus cualidades son algo fijo y se saben inteligentes o con talento, ¿por qué tienen que seguir demostrándolo? Al final, cuando el príncipe demostraba su valentía, él y la princesa vivían felices para siempre jamás; no tenía que salir por ahí a matar a un dragón todos los días. ¿Por qué la gente que tiene mentalidad fija no vive feliz por siempre jamás?

Porque cada día aparecen dragones nuevos y más grandes y, cuando las cosas se ponen difíciles, quizá la habilidad que demostraron ayer no valga para la tarea de hoy. Acaso fueron lo bastante inteligentes para el álgebra, pero no para el cálculo. O a lo mejor eran lo bastante buenos para jugar en ligas menores, pero no en las mayores. O tal vez fueron escritores lo bastante buenos para el periódico escolar, pero no para *The New York Times*.

De modo que corren a probarse a sí mismos una y otra vez, pero ¿a dónde van? Para mí, frecuentemente se quedan corriendo en el sitio, amontonando confirmaciones de su valía, pero sin acabar necesariamente donde quieren estar.

Ya conoces esas películas en las que el protagonista se despierta un día y se da cuenta de que su vida no ha merecido la pena, que siempre han estado demostrando su superioridad, sin crecer, aprender ni cuidar a otros. Mi favorita es *Atrapado en el tiempo*, que durante mucho tiempo no quise ver porque no soportaba el título. Aunque no es que Bill Murray (el protagonista) se despierte un día y reciba el mensaje, es que tiene que repetir el mismo día una y otra vez hasta que comprende ese mensaje.

Phil Connors (Murray) es el hombre del tiempo de una cadena de televisión local de Pittsburg al que envían a Punxsutawney, en el estado de Pensilvania, a cubrir la ceremonia del Día de la Marmota. Cada 2 de febrero sacan a una marmota de su madriguera invernal: si se aprecia que la marmota puede ver su propia sombra, es que habrá otras seis semanas más de invierno; si no, habrá una primavera temprana.

Phil, que se toma a sí mismo como un ser superior, siente un completo desprecio por la ceremonia, por el pueblecito y por la gente («paletos» e «idiotas») y, tras dejar eso perfectamente claro, planea salir de Punxsutawney tan rápido como pueda. Pero eso no va a ocurrir: una tormenta de nieve y viento se

abate sobre el pueblo, donde se ve forzado a quedarse. Cuando se despierta al día siguiente, vuelve a ser el Día de la Marmota. La misma canción de Sonny y Cher, *I Got You Babe*, lo despierta en la radio despertador y el mismo festival de la marmota se pone en marcha otra vez. Y otra vez. Y otra vez.

Al principio utiliza el conocimiento para cumplir más eficazmente su agenda, o sea, para cumplir la tarea de hacer que los demás parezcan tontos. Como es el único que está reviviendo el día, puede hablar con una mujer un día y luego utilizar la información para engañarla, impresionarla y seducirla al siguiente. Se encuentra en el paraíso de la mentalidad fija, donde puede demostrar su superioridad una y otra vez.

Pero tras incontables días como ese, se da cuenta de que nada va a ningún sitio e intenta suicidarse. Se estrella con un automóvil, se electrocuta, se arroja desde un campanario, se pone delante de un camión en marcha. No tiene salida, hasta que por fin ve la luz: podría utilizar ese tiempo para aprender.

Acude a clases de piano, lee vorazmente, aprende a esculpir en hielo o averigua qué gente necesita ayuda ese día (un niño que se cae de un árbol, un hombre que se atraganta con un trozo de carne) y empieza a ayudarlos, a cuidar de ellos. ¡Muy rápidamente todas las horas del día resultan insuficientes! Solo cuando se completa este cambio de mentalidad se ve liberado del encantamiento.

Pregunta: ¿es la mentalidad una característica inalterable de tu personalidad o puedes cambiarla?

La mentalidad es una parte importante de tu personalidad, pero puedes cambiarla. Simplemente con conocer las dos mentalidades ya puedes empezar a pensar y a reaccionar de manera diferente. Hay gente que me cuenta que ha comenzado a observarse y es consciente de cuando está en la agonía de la mentalidad fija: dejar pasar una oportunidad de aprender, sentirse etiquetado por un fallo o desanimarse cuando algo requiere mucho esfuerzo. Y entonces cambian a la mentalidad de crecimiento: aceptar el desafío, aprender del fracaso y seguir adelante con esfuerzo. Cuando mis alumnos graduados y yo descubrimos las mentalidades, a ellos les gustaba sorprenderme en la mentalidad fija y regañarme.

Es importante también darse cuenta de que incluso si la gente tiene mentalidad fija, no funciona siempre desde dicha mentalidad. De hecho, en muchos de nuestros estudios *situamos* a los participantes en la mentalidad de crecimiento. Les decimos que se puede aprender una habilidad y que la tarea que les proponemos les dará la oportunidad de hacerlo. O les hacemos leer un artículo científico que les habla acerca de la mentalidad de crecimiento. El

artículo trata sobre gente que carecía de capacidad natural, pero que desarrolló habilidades excepcionales. Esas experiencias les hacen pensar en la mentalidad de crecimiento y, al menos por el momento, actúan también como pensadores con ese tipo de mentalidad.

Más adelante hay un capítulo sobre el cambio. En él describo gente que ha cambiado y los programas que hemos desarrollado para provocar dicho cambio.

Pregunta: ¿se puede ser mitad y mitad? Reconozco en mí las dos mentalidades.

Todo el mundo tiene elementos de las dos. Hablo de «una u otra» en beneficio de la simplicidad. La gente puede tener también mentalidades diferentes en áreas distintas. Yo bien puedo creer que mis habilidades artísticas son fijas, pero que mi inteligencia puede desarrollarse. O que mi personalidad es fija, pero que mi creatividad se puede desarrollar. Hemos averiguado que sea cual sea la mentalidad que se aplica respecto a un área determinada, esa mentalidad la guiará en esa área.

Pregunta: dada tu enorme fe en el esfuerzo, ¿crees que la gente es siempre culpable de sus fracasos, que si fracasa significa que no lo ha intentado con la fuerza suficiente?

¡No! Es verdad que el esfuerzo es fundamental –nadie puede tener éxito mucho tiempo sin él–, pero ciertamente no es lo único. Se tienen recursos y oportunidades diferentes. Por ejemplo, la gente adinerada (o con padres ricos) cuenta con una red de seguridad económica; puede afrontar más riesgos y seguir adelante hasta que tenga éxito. La gente que tiene un acceso fácil a una buena educación, la que cuenta con contactos o tiene amigos influyentes, la que sabe cómo estar en el lugar adecuado en el momento adecuado...: tiene muchos elementos a favor para que su esfuerzo rinda beneficios. Un esfuerzo *rico, educado y con contactos* funciona mejor.

La gente que cuenta con menos recursos puede descarrilarse mucho más fácilmente, por muy duro que trabaje. La fábrica que lleva en el pueblo toda la vida y en la que has trabajado siempre cierra sus puertas de repente. Tu hijo enferma y eso te sumerge en un mar de deudas. Pierdes la casa. Tu cónyuge huye con los ahorros familiares y te deja con los niños y las cuentas por pagar. Olvídate de las clases de la escuela nocturna. Antes de juzgar, recordemos que el esfuerzo no lo es todo, y que hay esfuerzos que parten en desventaja.

Pregunta: hablas continuamente de que la mentalidad de crecimiento hace que la gente llegue a ser la número uno, la mejor, la de más éxito.

¿No tiene que ver la mentalidad de crecimiento con el desarrollo personal, y no con ser mejor que los demás?

Uso ejemplos de personas que han llegado a la cima con el propósito de mostrar hasta dónde puede llevarte la mentalidad de crecimiento: creer que el talento puede desarrollarse hace que se complete el propio potencial.

Además, los ejemplos protagonizados por gente despreocupada y relajada, que se lo pasa bien, no serían tan convincentes para quienes tienen una mentalidad fija. No les proporcionan una alternativa de peso, porque lo reducen todo a una elección entre la diversión y la excelencia.

Sin embargo, este punto es fundamental: la mentalidad de crecimiento permite que la gente ame lo que esté haciendo, y que lo siga amando frente a las dificultades. A los deportistas con mentalidad de crecimiento, como a los directores ejecutivos, los músicos y los científicos, les encanta lo que hacen, mientras que a muchos de los que tienen mentalidad fija, no.

Gran parte de los que tienen mentalidad de crecimiento ni siquiera planean llegar a la cumbre; llegan a ella como resultado de hacer lo que aman. Es irónico: la cima es el lugar donde los que tienen mentalidad fija ansían estar, y sin embargo, es el lugar al que llegan –sin buscarlo– muchos de los que tienen mentalidad de crecimiento, simplemente como consecuencia del entusiasmo que sienten por lo que hacen.

Este punto también es fundamental. La mentalidad fija se enfoca en el resultado. Si fracasas –o si no eres el mejor–, todo se ha desperdiciado.

La mentalidad de crecimiento permite que la gente valore lo que está haciendo sin tener en cuenta el resultado. Está afrontando los problemas, trazando nuevas estrategias y trabajando en asuntos importantes. Tal vez no encuentren la cura del cáncer, pero la búsqueda habrá sido profundamente significativa.

Un abogado se pasó siete años pleiteando contra el mayor banco de su estado en representación de un grupo de clientes que se sintieron engañados por la entidad bancaria.

Tras perder el caso, dijo: «¿Quién soy yo para creer que porque me he pasado siete años haciendo algo ya tengo garantizado el éxito? ¿Lo hice por el éxito, o lo hice porque creí que el esfuerzo ya era válido en sí mismo? No lo lamento, tenía que hacerlo. Lo volvería a hacer» [58](#).

Pregunta: conozco a muchos adictos al trabajo que parece que tengan una mentalidad fija. Siempre están intentando demostrar lo inteligentes

que son; sin embargo, no escatiman esfuerzos y son capaces de aceptar retos. ¿Cómo encaja eso en tu descripción de la mentalidad fija?

En general, la gente con mentalidad fija prefiere un éxito sin esfuerzo, ya que es la mejor manera de demostrar su talento. Pero tienes razón, hay muchas personas de alta energía que creen que sus rasgos son fijos y que buscan constantemente la validación. Estas personas pueden tener como objetivo vital ganar un premio Nobel o convertirse en el individuo más rico del planeta, y están dispuestas a hacer lo que haga falta para conseguirlo. Conoceremos a gente así en el capítulo sobre los negocios y el liderazgo.

Estas personas pueden estar libres de la creencia de que mucho esfuerzo es equivalente a poca habilidad, pero pueden presentar otras características de la mentalidad fija. Es posible que exhiban constantemente sus talentos, que sientan que sus talentos las hacen superiores a los demás y que no toleren fácilmente los errores, las críticas o los contratiempos. Eso es algo que puede obstaculizar su avance.

A propósito, a las personas con mentalidad de crecimiento también les gustaría ganar el premio Nobel o tener mucho dinero; pero no lo buscan como una confirmación de su valía, ni para acreditar su superioridad sobre los demás.

Pregunta: ¿qué ocurre si me gusta mi mentalidad fija? Si sé dónde están mis talentos y habilidades, sé dónde estoy y sé a qué atenerme. ¿Por qué tengo que abandonar todo eso?

Si te gusta, mantenla, pase lo que pase. Solo intento mostrarte las dos alternativas, las dos mentalidades y los mundos que estas crean. La idea es que puedas elegir en qué mundo quieres habitar.

La mentalidad fija crea la sensación de que puedes conocer la verdad inalterable sobre ti mismo, y realmente eso puede ser muy consolador. ¿Para qué intentar esto y aquello si no posees el talento? Sin embargo, sabes en qué áreas tienes el éxito prácticamente asegurado porque son aquellas para las que estás dotado.

Sencillamente, es importante que seas consciente de los inconvenientes de esta mentalidad. Podrías estar privándote de una oportunidad al minusvalorar tu talento en un ámbito determinado o podrías estar socavando tus oportunidades de éxito en el ámbito que consideras seguro, al suponer que con solo tu talento llegarás a la meta.

Por cierto, la mentalidad de crecimiento no te fuerza a dedicarte a nada; simplemente te dice que puedes desarrollar tus habilidades. De nuevo eres tú quien tiene que decidir si quieres hacerlo o no.

Pregunta: ¿puede cambiarse todo lo que tiene que ver con la personalidad? [59](#).

La mentalidad de crecimiento es la creencia de que las habilidades pueden cultivarse, pero no te dice cuánto cambio es posible ni cuánto tiempo requerirá. Y tampoco significa que todo, como las preferencias o los valores, pueda cambiarse.

Una vez iba en un taxi y el conductor tenía puesta una ópera en la radio. Con idea de iniciar una conversación, le pregunté:

—¿Le gusta la ópera?

—No —me respondió—, la odio, siempre la he odiado.

—No quiero ser indiscreta —le dije— pero ¿por qué la está escuchando?

Entonces me contó que su padre había sido un gran aficionado a la ópera que escuchaba discos antiguos a todas horas. Mi taxista, ahora ya un hombre de mediana edad, intentó durante muchos años cultivar una respuesta entusiasta a la ópera. Ponía los discos, leía las partituras..., todo para nada.

Dese un respiro —le aconsejé—, hay muchas personas inteligentes y cultas que no pueden soportar la ópera. ¿Por qué no se considera usted una de ellas?

La mentalidad de crecimiento no quiere decir tampoco que todo lo que pueda cambiarse deba cambiarse. Todos necesitamos aceptar algunas de nuestras imperfecciones, especialmente aquellas que no producen daño real en nuestras vidas ni en las de los demás.

La mentalidad fija se interpone en el camino hacia el desarrollo y el cambio. La mentalidad de crecimiento es un punto de partida para el cambio, pero la persona tiene que decidir por sí misma en qué cambio merece la pena invertir su esfuerzo.

Pregunta: ¿no será que la persona que tiene una mentalidad fija carece simplemente de confianza en sí misma?

No. La gente con mentalidad fija puede tener tanta confianza en sí misma como la gente con mentalidad de crecimiento..., antes de que algo pase, quiero decir. Pero como puedes imaginar, su confianza en sí misma es mucho más frágil, ya que los inconvenientes, e incluso el esfuerzo, pueden socavarla.

Joseph Martocchio llevó a cabo un estudio sobre unos empleados que estaban asistiendo a un curso corto de informática [60](#). A la mitad de ellos se los situó en la mentalidad fija: se les dijo que el objetivo del estudio era medir su habilidad. A la otra mitad se la situó en la mentalidad de crecimiento: se les explicó que el objetivo era demostrar que la habilidad con los ordenadores puede desarrollarse con la práctica. Imbuidos de estas mentalidades, todos prosiguieron con el curso.

Aunque los dos grupos empezaron con exactamente la misma confianza en sus habilidades informáticas, al final del curso parecían muy diferentes. Los que tenían una mentalidad de crecimiento consiguieron una confianza considerable en sus habilidades con los ordenadores según iban aprendiendo, a pesar de los muchos errores que cometían inevitablemente. Pero, debido a esos mismos errores, ¡los de mentalidad fija fueron perdiendo confianza en sus habilidades informáticas según aprendían!

Lo mismo ocurrió con alumnos de Berkeley. Richard Robins y Jennifer Pals hicieron un seguimiento de estudiantes de la Universidad de California en Berkeley durante sus años de facultad [61](#). Averiguaron que los alumnos con mentalidad de crecimiento lograban confianza en sí mismos según iban cumpliendo y dominando los desafíos de la universidad; sin embargo, la confianza de los alumnos de mentalidad fija se desgastaba ante esos mismos desafíos.

Por eso la gente de mentalidad fija tiene que nutrir su confianza y protegerla. Para eso eran las excusas de John McEnroe: para proteger su confianza.

Michelle Wie era una golfista adolescente cuando decidió enfrentarse a los grandes jugadores [62](#). Se inscribió en el abierto de Sony, un torneo de la Asociación Profesional de Golfistas que cuenta con los mejores jugadores varones del mundo. Todo el mundo, desde una perspectiva de mentalidad fija, se apresuró a advertirle de que su confianza podía salir muy mal parada si lo hacía mal, que «abarcar demasiado al principio, contra competidores superiores a ella, podía dañar su desarrollo a largo plazo». «Siempre es negativo cuando no ganas», le avisó Vijay Singh, un destacado golfista del circuito.

Pero Wie no estaba de acuerdo. No había acudido allí para alimentar su confianza en sí misma: «Una vez que ganas uno de los torneos junior, es fácil ganar muchas veces. Lo que hago ahora es prepararme para el futuro». Lo que perseguía era la experiencia de aprendizaje, quería saber cómo era enfrentarse contra los mejores jugadores del mundo en la atmósfera de un torneo.

Tras el campeonato, la confianza de Wie no había sufrido ni un ápice. Logró exactamente lo que quería: «Creo que he aprendido que puedo [63](#) jugar aquí». Tenía por delante un largo camino para llegar al círculo de los vencedores, pero ahora ya sabía por lo que jugaba.

Hace algunos años, recibí una carta de una nadadora de alta competición.

Estimada profesora Dweck:

Siempre he tenido problemas con mi confianza. Mis entrenadores siempre me piden que crea en mí misma al 100%. Me han dicho que no deje que

ninguna duda entre en mi mente y que piense que soy mejor que todos los demás. No podía hacerlo porque siempre soy muy consciente de mis defectos y de los errores que cometo en cada competición. Intentar pensar que era perfecta fue incluso peor. Entonces leí su trabajo y la importancia que tiene concentrarse en aprender y mejorar. Me volvió del revés. ¡Mis defectos son factores sobre los que puedo trabajar! Ahora no parecen tan importantes los errores. Quería escribirle esta carta por haberme enseñado a tener confianza en mí misma. Gracias.

Atentamente,
MARY WILLIAMS

Algo importante que he aprendido en mi investigación es que con la mentalidad de crecimiento no siempre se necesita tener confianza.

Lo que quiero decir es que incluso cuando piensas que algo no se te da bien, todavía puedes meterte de lleno en ello con entusiasmo y mantenerlo. En realidad, si te sumerges de cabeza en algo es porque no lo dominas. Esto es un rasgo maravilloso de la mentalidad de crecimiento: no tienes que pensar que ya eres excelente en algo que quieras hacer y que disfrutas haciendo.

Escribir este libro es una de las cosas más difíciles que he hecho jamás. Leí incontables volúmenes y artículos, la información que recogí era abrumadora. No había escrito nunca nada antes fuera del ámbito académico. Era algo que me intimidaba mucho. ¿Parece que me resulta fácil? Hace tiempo eso era exactamente lo que hubiera querido que pensases; ahora quiero que sepas el esfuerzo que me costó, y la alegría que me brindó.

CULTIVA TU MENTALIDAD

- Todo el mundo nace con ganas de aprender, pero la mentalidad fija puede aniquilarlas. Piensa en alguna vez que estuvieses disfrutando de algo – hacer un crucigrama, practicar un deporte, aprender un nuevo baile– y en cómo quisiste dejarlo en el momento en que se puso difícil. Quizá te sentiste cansado de repente, o mareado, o aburrido, o hambriento. La próxima vez que ocurra, no te engañes a ti mismo: eso es la mentalidad fija. Ponte ahora en la mentalidad de crecimiento. Imagina que tu cerebro forma conexiones nuevas según cumples con el desafío y aprendes. Sigue adelante.
- Es tentador crear un mundo en el que somos perfectos (¡ah!, recuerdo ese sentimiento de la escuela elemental). Podemos escoger pareja, hacer amigos o contratar a gente que nos haga sentir infalibles. Pero piénsalo: ¿acaso no quieres crecer nunca? La próxima vez que te tiente rodearte de adoradores, ve a la iglesia. Para todo lo demás, busca la crítica constructiva.
- ¿Hay algo en tu pasado que crees que ha marcado tu valía de por vida? ¿La nota de un examen?, ¿un acto poco honrado o insensible?, ¿te despidieron del trabajo?, ¿te rechazaron?... Concéntrate en ello. Siente todas las emociones que lo acompañaban. Ahora ponte en una perspectiva de mentalidad de crecimiento. Observa honradamente tu papel en ello, pero comprende que eso no define ni tu inteligencia ni tu personalidad. En lugar de eso, pregunta: «¿Qué aprendí (o puedo aprender) de esa experiencia? ¿Cómo puedo utilizarla como base para mi crecimiento?». Quédate mejor con esa idea.
- ¿Cómo actúas cuando te sientes deprimido? ¿Trabajas con más empeño o abandonas? La próxima vez que sientas un bajón, ponte a ti mismo en la mentalidad de crecimiento, piensa en aprendizaje, en desafío, en enfrentarte a los obstáculos. Piensa en el esfuerzo como una fuerza positiva y constructiva, no como algo pesado. Inténtalo.
- ¿Hay algo que siempre hayas querido hacer y no has hecho por miedo a hacerlo mal? Elabora un plan y llévalo a cabo.

* N. del T.: Llegó a tener su propio programa (The Morton Downey Jr. Show).

** N. del T.: personajes de cuentos muy populares en Estados Unidos.

[***](#) N. del T.: la escuela de Música Juilliard, de Nueva York, es una de las instituciones musicales más prestigiosas del mundo.

NOTAS

- 1-El eminente sociólogo Benjamin Barber: Carole Hyatt y Linda Gottlieb, *When Smart People Fail (Cuando los inteligentes fracasan)*. Nueva York: Penguin Books, 1987/1993, 232.
- 2-Ofrecimos a niños de cuatro años una alternativa: esta investigación se hizo con Charlene Hebert, y fue seguida por un trabajo con Pat Smiley, Gail Heyman y Kathy Cain.
- 3-Una niña de séptimo curso lo resumió muy bien: agradezco la cita a Nancy Kim.
- 4-Otra muy distinta es dejar pasar una oportunidad: este trabajo se llevó a cabo con Yingyi Hong, C. Y. Chiu, Derek Lin y Wendy Wan.
- 5-Las ondas cerebrales: esta investigación se está llevando a cabo con Jennifer Mangels y Catherine Good, y está apoyada por una subvención del Departamento de Educación.
- 6-No es solamente una tarea intelectual: esta investigación se hizo con Stephanie Morris y Melissa Kamins.
- 7-Lee Iacocca padecía un caso grave: Doron Levin, *Behind the Wheel at Chrysler: The Iacocca Legacy (Al volante de Chrysler. El legado Iacocca)*. Nueva York: Harcourt Brace, 1995.
- 8-Darwin Smith, echando una mirada retrospectiva: aparece en el libro de Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't De bueno a excelente (Por qué hay empresas que dan el salto... y otras, no)*. Nueva York: HarperCollins, 2001, 20.
- 9-Albert Dunlap, un hombre que confesó ser de mentalidad fija: Albert Dunlap con Bob Andelman, *Mean Business: How I Save Bad Companies and Make Good Companies Great (Negocios duros. Cómo salvé empresas malas y transformé a las buenas en excelentes)*. Nueva York: Fireside/Simon & Schuster, 1996; John A. Byrne, *How Al Dunlap Self-Destructed (Cómo se autodestruyó Al Dunlap)*, *Business Week*, 6 de julio de 1998.
- 10-Lou Gerstner, de mentalidad de crecimiento pública y confesa: Lou Gerstner, *Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround (¿Quién dice que los elefantes no saben bailar? Dentro del cambio histórico de IBM)*. Nueva York: HarperCollins, 2002.
- 11-He estado jugando toda mi vida: Mia Hamm con Aaron Heifetz, *Go for the Goal: A Champion's Guide to Winning in Soccer and in Life (A por el gol. La guía de una campeona para vencer en el fútbol y en la vida)*. Nueva York: HarperCollins, 1999, 3.
- 12-Patricia Miranda era una chica regordita y nada deportista: Judy Battista, *A Tiny Female Pioneer for Olympic Wrestling (Una pionera diminuta en la lucha olímpica)*. *The New York Times*, 16 de mayo de 2004.
- 13-En 1995, el actor Christopher Reeve: Christopher Reeve, *Nothing Is Impossible: Reflections on a New Life (No hay nada imposible. Reflexiones sobre una vida nueva)*. Nueva York, Random House, 2002.
- 14-Observé cómo sucedía esto: este trabajo se hizo con Heidi Grant.
- 15-Vimos lo mismo en alumnos más jóvenes: este trabajo se hizo con Claudia Mueller.
- 16-Marina Semyonova, la gran bailarina y profesora rusa: Margaret Henry, *Passion and Will, Undimmed by 80 Years of Ballet (Pasión y voluntad intactas tras 80 años de ballet)*, *The New York Times*, 10 de enero de 1999.
- 17-¿Cuándo te sientes inteligente?: este trabajo se llevó a efecto con Elaine Elliott y después con Valanne MacGyvers.
- 18-Éramos estrellas: Stephen Glass, *The Fabulist (El fabulista)*. Nueva York: Simon & Schuster, 2003. Esto es un relato momento a momento, que luego Glass publicó como novela.
- 19-Para averiguarlo, mostramos: este trabajo se hizo con Jeremy Stone.
- 20-Es tan común esta creencia: sacado del trabajo de Steve Young, *Great Failures of the Extremely Successful (Grandes fracasos de los sumamente afortunados)*. Los Ángeles: Tallfellow Press, 2002.

- [21](#)-«Morton», le dijo Kennedy: *Ibíd.*, 47.
- [22](#)-La gente que tiene mentalidad de crecimiento: esta valoración se hizo con Catherine Good y Aneeta Rattan.
- [23](#)-¿Existe alguna otra forma?: Charles C. Manz, *The Power of Failure (El poder del fracaso)*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2002, 38.
- [24](#)-Jack Welch, famoso Director Ejecutivo: Jack Welch con John A. Byrne, *Jack: Straight from the Gut (Jack, directamente desde su coraje)*. Nueva York: Warner Books, 2001.
- [25](#)-John McEnroe tenía mentalidad fija: John McEnroe con James Kaplan, *You Cannot Be Serious (No puedes hablar en serio)*. Nueva York: Berkley, 2002.
- [26](#)-McEnroe utilizaba serrín: *Ibíd.*, 159.
- [27](#)-Luego nos cuenta: *Ibíd.*, 160.
- [28](#)-«Todo gravitaba en torno a mí»: *Ibíd.*, 158.
- [29](#)-«Me sorprendió»: del trabajo de Janet Lowe, *Michael Jordan Speaks: Lessons from the World's Greatest Champion (Habla Michael Jordan. Lecciones del mayor campeón del mundo)*. Nueva York: John Wiley, 1999, 95.
- [30](#)-En su libro *The Right Stuff*: Tom Wolfe, *The Right Stuff (Lo que hay que tener)*. Nueva York: Bantam, 1980, 31. Citado también en Morgan W. McCall, *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders (Voladores de altura. Desarrollo de la próxima generación de líderes)*. Boston: Harvard Business School Press, 1998, 5.
- [31](#)-«No existe tal cosa»: Chuck Yeager y Leo Janos, Yeager. Nueva York: Bantam, 1985, 406. Citado también en McCall, *High Flyers (Voladores de altura)*, 17.
- [32](#)-Como indica un artículo del New York Times: Amy Waldman, *Why Nobody Likes a Loser (Por qué no le gustan a nadie los fracasados)*. *The New York Times*, 21 de agosto de 1999.
- [33](#)-«Habría sido una persona diferente»: Clifton Brown, *Out of a Bunker, and Out of a Funk, Els Takes the Open (Fuera del búnker y de la depresión)*. *The New York Times*, 22 de julio de 2002.
- [34](#)-En abril, cuando los sobres delgados: Amy Dickinson, *Skinny Envelopes (Sobres delgados)*, *Time*, 3 de abril de 2000. (Agradezco que Nellie Sabin me señalara este artículo).
- [35](#)-Jim Marshall, antiguo defensa: Young, *Great Failures of the Extremely Successful (Grandes fracasos de los sumamente afortunados)*, 7-11.
- [36](#)-Bernard Loiseau era uno de los mejores: Elaine Ganley, *Top Chef's Death Shocks France, Sparks Condemnation of Powerful Food Critics (La muerte del máximo chef estremece a Francia y desencadena la repulsa de los críticos gastronómicos)*, *Associated Press*, 25 de febrero de 2003.
- [37](#)-En un estudio, los niños de séptimo curso: este trabajo se hizo con Sorich Blackwell y Kali Trzesniewski.
- [38](#)-Tras hacerlo mal en un examen, a los estudiantes universitarios: este trabajo se hizo con David Nussbaum.
- [39](#)-Jim Collins habla: Collins, *Good to Great (De bueno a excelente)*, 80.
- [40](#)-Nunca era culpa suya: McEnroe, *You Cannot Be Serious (No puedes hablar en serio)*.
- [41](#)-John Wooden, el legendario: John Wooden con Steve Jamison, *Wooden: A Lifetime of Observations and Reflections On and Off the Court (Wooden, una vida entera de observaciones y reflexiones dentro y fuera de la pista)*. Lincolnwood, IL: Contemporary Books, 1997, 55.
- [42](#)-Cuando Enron, el gigante de la energía: Bethany McLean y Peter Elkind, *The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron (Los chicos más listos de la clase: la asombrosa ascensión de Enron y su escandalosa caída)*. Nueva York: Penguin Group, 2003, 414.
- [43](#)-Jack Welch, el Director Ejecutivo: Welch, Jack, 224.
- [44](#)-Como psicóloga y educadora: el trabajo descrito se llevó a cabo con Allison Baer y Heidi Grant.
- [45](#)-Malcolm Gladwell: presentado en un discurso de invitado en la reunión anual de la Asociación

norteamericana de psicología, en Chicago, agosto de 2002.

[46](#)-Un informe de los investigadores: *Report of the Steering Committee for the Women's Initiative at Duke University (Informe del comité directivo para la iniciativa femenina en la Universidad Duke)*, agosto de 2003.

[47](#)-Los norteamericanos no son la única gente: Jack Smith, *In the Weight Rooms of Paris, There Is a Chic New Fragrance: Sweat (El las salas de pesaje de París ahora hay un perfume nuevo: el sudor)*. The New York Times, 21 de junio de 2004.

[48](#)-Seabiscuit: Laura Hillenbrand, *Seabiscuit: An American Legend (Seabiscuit, una leyenda norteamericana)*. Nueva York: Random House, 2001.

[49](#)-Igualmente conmovedora es la historia paralela: Laura Hillenbrand, *A Sudden Illness (Enfermedad repentina)*. *The New Yorker*, 7 de julio de 2003.

[50](#)-Nadja Salerno-Sonnenberg hizo su debut con el violín: Nadja Salerno-Sonnenberg, *Nadja, On My Way (Nadja, voy de camino)*. Nueva York: Crown, 1989. Barbara L. Sand, *Teaching Genius: Dorothy DeLay and the Making of a Musician (Enseñar el genio. Dorothy DeLay y cómo se crea un músico)*. Portland, OR: Amadeus Press, 2000).

[51](#)-«Estaba acostumbrada al éxito»: Salerno-Sonnenberg, *Nadja*, 49.

[52](#)-«Todo por lo que pasaba»: *Ibíd.*, 50.

[53](#)-Entonces, un día: *Ibíd.*, 50.

[54](#)-Había pocas mujeres norteamericanas: Hyatt y Gottlieb, *When Smart People Fail (Cuando los listos fracasan)*, 25-27.

[55](#)-«De veras que no comprendo»: *Ibíd.*, 27.

[56](#)-«Frecuentemente he pensado»: *Ibíd.*, 25.

[57](#)-Dice Billie Jean King: Billie Jean King con Kim Chapin, *Billie Jean*. Nueva York: Harper & Row, 1974.

[58](#)-Un abogado se pasó siete años: Hyatt y Gottlieb, *When Smart People Fail (Cuando los listos fracasan)*, 224.

[59](#)-¿puede cambiarse todo lo que tiene que ver con la gente?: Martin Seligman ha escrito un libro interesantísimo sobre ese tema: *What You Can Change... And What You Can't (Lo que puedes cambiar... y lo que no)*. Nueva York: Fawcett, 1993.

[60](#)-Joseph Martocchio llevó a cabo un estudio: Joseph J. Martocchio, «Effects of Conceptions of Ability on Anxiety, Self-Efficacy, and Learning in Training» (Efectos que tienen las ideas sobre habilidad en la ansiedad, la autoeficacia y el aprendizaje en la formación), *Journal of Applied Psychology*, 79 (1994), 819-825.

[61](#)-Lo mismo ocurrió con alumnos de Berkeley: Richard Robins y Jennifer Pals, *Implicit Self-Theories in the Academic Domain: Implications for Goal Orientation, Attributions, Affect, and Self-Esteem Change (Auto-teorías en el terreno académico: implicaciones para la orientación de objetivos, atribuciones, afectos y cambios en la autoestima) Self and Identity* 1 (2002), 313-336.

[62](#)-Michelle Wie es una golfista adolescente: Clifton Brown, *An Education with Hard Courses (Una educación con cursos difíciles)*. *The New York Times*, 13 de enero de 2004.

[63](#)-«Creo que he aprendido que puedo»: Clifton Brown, *Wie Shows Power but Her Putter Let Her Down (Wie mostró fuerza, pero los palos la dejaron tirada)*. *The New York Times*, 16 de enero de 2004.

Capítulo 3

LA VERDAD SOBRE LA APTITUD Y EL LOGRO

Intenta imaginarte a Thomas Edison tan vívidamente como puedas. Imagina dónde está y qué está haciendo. ¿Está solo? Hacía estas preguntas y siempre recibía respuestas de este tipo:

- «Está en su taller, rodeado de aparatos. Trabaja en el fonógrafo, haciendo pruebas. ¡Lo consigue! [¿Está solo?] Sí, hace todas esas cosas solo porque él es el único que sabe lo que busca».
- «Está de pie, con una bata blanca, en Nueva Jersey, en una sala parecida a un laboratorio. Se inclina sobre una bombilla eléctrica. De repente, ¡funciona! [¿Está solo?] Sí, él es de esa clase de tipo solitario al que le gusta apañárselas solo».

En realidad, los documentos muestran a un hombre bastante diferente, que trabaja de una forma muy distinta.

Edison no era un ermitaño. ¡Para la invención de la bombilla eléctrica tenía treinta ayudantes, entre ellos científicos muy capacitados, que trabajaban contra reloj en un laboratorio de vanguardia financiado por varias empresas! [1](#).

La bombilla eléctrica se ha convertido en el símbolo del momento de inspiración súbita en el que aparece la solución brillante, pero no hubo un momento así en el proceso que llevó a su invención. De hecho, la bombilla eléctrica no fue un invento, sino toda una red de inventos que requerían mucho tiempo. Cada uno de ellos necesitó químicos, matemáticos, físicos, ingenieros y artesanos sopladores de vidrio.

Edison no era ni un manitas ingenioso ni un sabio despistado. El «mago de Menlo Park» era un empresario perspicaz que se daba perfecta cuenta del potencial comercial de sus inventos. También sabía quedar bien con la prensa, y si tenía que empujar a algún competidor fuera de la pista para adjudicarse la medalla, no tenía reparos en hacerlo.

Sí, fue un genio, pero no siempre lo fue. Estudiando toda la información disponible, su biógrafo Paul Israel cree que Edison fue más o menos un niño corriente de su época y su lugar. Al joven Tom le encantaban los experimentos y la mecánica (quizá más ávidamente que a la mayoría), pero las máquinas y la

tecnología eran parte de la experiencia común de un chico del medio oeste estadounidense de aquel tiempo.

Lo que al final lo distinguió fue su mentalidad y su empuje. No dejó nunca de ser el curioso y apañado chico que buscaba nuevos desafíos. Mucho tiempo después de que los jóvenes hubiesen encontrado ya su papel en la sociedad, él desgastaba las vías del tren yendo de ciudad en ciudad para aprender todo lo que pudiera de telegrafía, y ascendiendo por la jerarquía de los telegrafistas gracias a su capacidad inventiva y a su esfuerzo autodidacta. Y más adelante, para gran desilusión de sus esposas, sus grandes amores siguieron siendo el aprendizaje y la invención, pero solamente en su campo.

Existen muchas fábulas sobre la capacidad y el logro, en especial sobre la persona genial y solitaria que de repente crea algo asombroso.

Aun así, la obra maestra de Darwin, *El origen de las especies*, costó muchos años de trabajo en equipo, cientos de debates con sus colegas y guías, varios borradores previos y toda una vida de entrega y dedicación antes de llegar a dar fruto [2](#).

Mozart trabajó durante más de una década para crear las obras que hoy admiramos. Antes de eso, sus composiciones no eran tan originales ni tan interesantes. En realidad, con frecuencia eran el resultado de la unión de fragmentos de obras de otros compositores [3](#).

Este capítulo es sobre los auténticos ingredientes del logro. Sobre por qué algunos logran menos de lo que esperaban y otros, por el contrario, superan las expectativas.

LA MENTALIDAD Y EL ÉXITO ESCOLAR

Alejémonos por un momento del reino celestial de Mozart y de Darwin y volvamos a la Tierra para ver cómo las mentalidades pueden determinar el éxito. Es gracioso, pero ver a un alumno florecer gracias a la mentalidad de crecimiento me emociona más que todas las historias sobre los grandes genios de la humanidad. Quizá porque es algo que tiene más que ver contigo y conmigo, con lo que nos ha ocurrido y con por qué estamos donde estamos ahora. Y con los niños y su potencial.

Ya de vuelta en la Tierra, identificamos la mentalidad de los alumnos conforme efectuaban la transición al instituto: ¿creían que la inteligencia era un rasgo fijo, o algo que se pueda desarrollar? Y luego les hicimos un seguimiento durante los dos años siguientes [4](#)..

El paso al instituto es una época de grandes retos para muchos alumnos. El trabajo se hace mucho más difícil, la política de notas es más exigente, la enseñanza se vuelve menos personalizada. Y todo esto ocurre mientras ellos se enfrentan con su nuevo cuerpo y sus emociones adolescentes. Las calificaciones académicas lo acusan, pero no lo acusan de igual modo las de todos.

No. En nuestro estudio, solamente los alumnos de mentalidad fija sufrieron un descenso. Mostraban una bajada inmediata en sus calificaciones y, sin prisa pero sin pausa, les fue cada vez peor durante esos años. Los alumnos con mentalidad de crecimiento lograron *mejores* calificaciones en ese tiempo.

Cuando los dos grupos entraron en el instituto, no había grandes diferencias en sus calificaciones anteriores. En el ambiente mucho más benigno de la escuela elemental habían conseguido notas muy similares en los exámenes. Las diferencias aparecieron cuando llegaron a los desafíos del instituto.

Así es como explicaban los alumnos que tenían una mentalidad fija sus malas calificaciones: muchos le echaban la culpa a su capacidad: «Soy el más tonto» o «Soy muy malo en matemáticas». Y muchos tapaban esos sentimientos echándole la culpa a alguien: «[El profesor] de matemáticas es un gordo capullo... y [la profesora de inglés] una cerda con un trasero enorme» o «Porque el profesor se droga». Estos análisis tan *interesantes* del problema no ayudan a trazar un mapa para el éxito futuro.

Con la amenaza del fracaso cerniéndose sobre ellos, los alumnos con mentalidad de crecimiento se sentían agobiados a veces, pero su respuesta fue trabajar más a fondo y hacer lo que fuese necesario. Eran como George Danzig. ¿Y ese quién es?

George Danzig era un alumno de posgrado en matemáticas en Berkeley. Un día, tarde como de costumbre, llegó corriendo a su clase de matemáticas y copió rápidamente los dos problemas para casa que había en la pizarra. Cuando luego se puso a resolverlos, le parecieron muy difíciles. Le costó varios días de trabajo duro entenderlos y resolverlos. Resultó que no eran problemas para casa en absoluto; eran dos famosos problemas matemáticos que no habían sido resueltos nunca [5](#).

El síndrome del mínimo esfuerzo

Nuestros alumnos de mentalidad fija vieron este difícil paso como una amenaza. Todo amenazaba con desenmascarar sus fallos y convertirlos de ganadores en perdedores. De hecho, en la mentalidad fija la adolescencia es un gran examen: ¿soy listo o tonto?, ¿soy guapa, o fea?, ¿soy guay o rarito?, ¿soy una triunfadora o una fracasada? En la mentalidad fija, cuando uno es un fracasado, lo es para siempre.

No tiene nada de raro que muchos adolescentes pongan en marcha sus recursos, no para aprender, sino para proteger sus egos. Una de las tácticas (además de la de proporcionar vívidos retratos de sus profesores) consiste en no intentar nada. Eso ocurrió cuando una de nuestras alumnas más geniales dejó simplemente de trabajar, justo como hizo Nadja Salerno-Sonnenberg. De hecho, los alumnos de mentalidad fija nos decían que su principal objetivo en el instituto –además de resultar inteligentes– era el de realizar el menor esfuerzo posible. Estaban completamente de acuerdo con frases como esta: «Mi objetivo principal en el instituto es hacer las cosas lo más fácilmente que sea posible, sin tener que trabajar muy duro».

Este síndrome del mínimo esfuerzo a menudo es una manera de declarar su rebeldía frente a los adultos, pero también es una estrategia de alumnos de mentalidad fija para protegerse a sí mismos. Ven a los adultos como alguien que dice: «Ahora vamos a evaluarte para ver de qué eres capaz». Y ellos responden: «No, para nada».

John Holt, el gran educador, señala que se trata de mecanismos de defensa que todos los seres humanos activamos cuando los demás se sientan a juzgarnos:

El peor alumno que tuvimos, el peor con el que me haya encontrado nunca, era, en su vida fuera del aula, una persona tan madura, inteligente e interesante como cualquier otra del instituto. ¿Qué pasó?... Que en alguna parte del camino su inteligencia se desconectó de sus estudios [6](#).

Para los alumnos con mentalidad de crecimiento no tiene sentido dejar de intentar las cosas. Para ellos la adolescencia es una etapa llena de oportunidades: un tiempo para aprender temas nuevos, una época para averiguar qué les gusta y en qué quieren convertirse en el futuro.

Más adelante describiré cómo enseñamos a alumnos de instituto la mentalidad de crecimiento. Ahora lo que quiero que sepas es que enseñarles esa mentalidad provocó que se esforzasen. Cierta día le estábamos presentando la mentalidad de crecimiento a un grupo de alumnos. De repente, Jimmy —el chico más asqueado, cabezota y vago del grupo— levantó la mirada con lágrimas en los ojos y dijo: «¿Quiere decir que no tengo por qué ser tonto?». Trabajó desde ese día; se quedaba hasta tarde para hacer sus deberes escolares, lo que no había hecho jamás. Empezó a entregar los trabajos antes de tiempo, para obtener una revisión previa y así poder mejorarlos antes de la entrega final. Ahora creía que trabajar duro no te hace vulnerable, sino más inteligente.

Encontrar tu cerebro

Un íntimo amigo me hizo llegar recientemente algo que había escrito, un cuento-poema que me recordaba a Jimmy y su esfuerzo. La profesora de segundo curso (ocho años) de mi amigo, la señora Beer, había hecho que cada alumno dibujase y recortase un caballo de papel. A continuación puso en fila todos los caballos sobre la pizarra y les dio un mensaje de mentalidad de crecimiento:

—Vuestro caballo solo es tan rápido como lo sea vuestro cerebro. Cada vez que aprendáis algo, vuestro caballo se moverá hacia delante.

Mi amigo no estaba muy seguro sobre eso del «cerebro». Su padre siempre le decía:

—Tienes la boca demasiado grande y el cerebro demasiado pequeño.

Además, parecía que su caballo se hubiese quedado sentado en la línea de salida mientras que «los cerebros de todos los demás se habían unido a la carrera del aprendizaje». Especialmente los cerebros de Hank y de Billy, los listos de la clase, cuyos caballos corrían por delante de los de todos los demás. Pero mi amigo perseveró. Para mejorar sus habilidades, continuó leyendo las tiras cómicas con su madre y sumando puntos cuando jugaba a las cartas con su abuela.

Y pronto mi potro lustroso

saltó adelante como un campeón,

*y no hubo nadie
que pudiera detenerlo.
Con las semanas y los meses
voló adelante para rebasar
a los otros, uno a uno.
En la recta final
de la primavera tardía
las monturas de Hank y Billy iban por delante
por unos cuantos problemas de sumas y restas,
y cuando sonó la última campana de la escuela
mi caballo ganó, «¡por una nariz!».
Supe entonces que tenía cerebro.*

PAUL WORTMAN

Realmente el aprendizaje no debería ser una carrera, por supuesto; pero esta carrera ayudó a mi amigo a descubrir su cerebro y a conectarlo con su aprendizaje escolar.

La transición a la universidad

Otra transición, otra crisis. La universidad es donde se reúnen los alumnos que eran los cerebritos del instituto. Como nuestros alumnos de posgrado, ayer eran cabeza de ratón, pero hoy ¿qué son?

No hay ningún otro sitio en el que el miedo a ser destronado sea más palpable que en las aulas de la escuela preparatoria de medicina. En el capítulo anterior mencioné la investigación que realizamos sobre los estudiantes universitarios matriculados en su primer curso de química. Es la asignatura que les dará –o les negará– la entrada al programa de estudios previos a los de medicina, y es bien sabido que los alumnos harán casi cualquier cosa para aprobarla.

Al principio del semestre identificamos las mentalidades de los alumnos y luego les hicimos un seguimiento a lo largo de todo el curso, observando sus notas y preguntándoles sobre sus técnicas de estudio [7](#). Una vez más volvimos a encontrar que los alumnos con mentalidad de crecimiento sacaban mejores notas; incluso cuando no lo hacían bien en un examen en concreto, remontaban en los siguientes. Cuando los alumnos de mentalidad fija suspendían, a menudo no volvían a aparecer.

En este curso estudiaba todo el mundo, pero hay muchas formas diferentes de estudiar. Muchos alumnos leen el libro de texto y consultan sus apuntes. Si el material es difícil, vuelven a leerlo. Otros intentan memorizar todo lo que pueden, como si fuesen un aspirador. Así es como estudian los alumnos de mentalidad fija. Si el examen les sale mal, llegan a la conclusión de que la química no es para ellos. Después de todo, «hice todo lo posible, ¿verdad?».

Nada de eso: os sorprendería saber lo que hacen los alumnos con mentalidad de crecimiento. Hasta yo lo encuentro asombroso.

Los alumnos con mentalidad de crecimiento se enfocaron completamente en su aprendizaje y en su motivación. En lugar de sumergirse en una memorización irreflexiva del material del curso, repasaban cada tema hasta estar seguros de comprenderlo bien. Estudiaban para aprender, no para sacar un sobresaliente en el examen. Y precisamente por eso sacaron mejores notas, no porque fuesen más inteligentes o porque tuviesen una base más sólida en ciencias.

En lugar de perder la motivación cuando el curso se ponía árido o difícil, dijeron: «He mantenido mi interés por la asignatura», «Me he mantenido positivo estudiando química», «Me he motivado a mí mismo para estudiar». Incluso si pensaban que el libro de texto era aburrido, o que el profesor era demasiado rígido, no dejaron que se evaporase su motivación; eso simplemente hizo que motivarse a sí mismos fuese más importante todavía.

Recibí un correo electrónico de una de mis alumnas universitarias poco después de que le enseñase la mentalidad de crecimiento. Antes estudiaba así: «Cuando me enfrentaba con material muy difícil, tendía a leerlo una y otra vez». Después de aprender la mentalidad de crecimiento comenzó a utilizar mejores estrategias, que funcionaron:

Profesora Dweck:

Cuando Heidi [la ayudante del profesor] me dio los resultados de mi examen, no supe si llorar o sentarme de la impresión. Heidi te dirá que parecía que hubiese ganado el gordo de la lotería (¡y era así como me sentía!). Aún no puedo creer que hiciese el examen tan bien, yo, que solamente esperaba haber «arañado» la superficie. Los ánimos que Vd. me dio me servirán para el resto de mi vida...

Creo que he conseguido mi nota noblemente, pero no la conseguí yo sola. Profesora Dweck, no es que usted enseñe solo [su] teoría, usted la muestra. Gracias por la clase, es muy valiosa, quizá sea lo más valioso que he

aprendido en Columbia. Y, sí, ¡seguiré utilizando estas estrategias antes de cada examen!

¡Muchas, muchísimas gracias (y a ti también, Heidi)!

La que ya no es incapaz,

JUNE

La gente con mentalidad de crecimiento está al tanto de los diferentes métodos de aprendizaje, porque piensa en términos de aprender. Es extraño: nuestros alumnos del curso previo a Medicina con mentalidad fija harían casi lo que fuera por sacar una buena nota, todo menos encargarse de garantizar que eso ocurriera.

¿Nacidos iguales?

¿Significa eso que cualquiera que tenga la mentalidad adecuada puede hacerlo bien? ¿Todos los niños nacen con el mismo potencial? Vamos a empezar por la segunda pregunta. No, algunos niños son diferentes. En su libro *Niños superdotados*,⁸ Ellen Winner ofrece descripciones increíbles de niños prodigio, que parece que hayan nacido con habilidades superiores y con intereses obsesivos y que, por medio de una búsqueda incansable de esos intereses, llegan a ser adultos maravillosamente dotados.

Michael era uno de los más precoces. Jugaba continuamente a juegos que tuviesen que ver con letras y números, hacía que sus padres le respondiesen interminables preguntas sobre letras y números y hablaba, leía y practicaba matemáticas a una edad increíblemente temprana. La madre de Michael afirma que a los cuatro meses de edad el niño dijo: «Mamá, papá, ¿qué hay de cena?»⁹. A los diez meses dejaba atónita a la gente en los supermercados leyendo las palabras de los carteles. Todo el mundo suponía que la madre hacía alguna clase de ventriloquia. El padre cuenta que a los tres años no solo practicaba álgebra, sino que descubría y demostraba reglas algebraicas. Cada día, cuando su padre volvía a casa del trabajo, Michael lo arrastraba hacia los libros de matemáticas y decía: «Papá, vamos a trabajar».

Michael empezó con una habilidad especial, pero para mí el rasgo más destacado es su amor extremo por aprender y por los desafíos. Los padres eran incapaces de separarlo de sus absorbentes actividades. Ocurre lo mismo con cada niño prodigio que Winner describe. Muy a menudo la gente cree que el «don» es la habilidad misma, pero lo que la alimenta es esa constante e interminable curiosidad y la búsqueda de desafíos.

¿Es habilidad o es mentalidad? ¿Era la habilidad musical de Mozart o el hecho de que trabajó hasta que se le deformaron las manos? ¿Era la habilidad científica de Darwin o el hecho de que reunió incansablemente una colección de especímenes desde muy niño?

Prodigios o no, todos tenemos intereses que pueden florecer como habilidades. De niña me fascinaba la gente, especialmente los adultos. Me preguntaba: «¿Qué hace que tengan la mente tan espesa?». De hecho, hace unos años, uno de mis primos me recordó un episodio que tuvo lugar cuando teníamos los dos cinco años. Estábamos en casa de mi abuela y él se había peleado con su madre porque no le dejaba comerse un caramelo. Después estábamos sentados fuera, en los escalones del porche delantero, y le dije:

—No seas tan tonto. A los adultos les gusta creer que están al mando. Tú solo di que sí, y luego te comes el caramelo cuando quieras.

¿Eran esas las palabras de una psicóloga incipiente? Lo que sé es que mi primo me dijo que mi consejo le había venido muy bien (curiosamente, se hizo dentista).

¿Puede irle bien a todo el mundo?

Ahora volvamos a la primera pregunta: ¿es todo el mundo capaz de realizar grandes hazañas, con la mentalidad apropiada? ¿Podrías ir al peor instituto de tu pueblo y enseñar cálculo diferencial e integral de nivel universitario a los alumnos? Si pudieras, una cosa estaría clara: con la mentalidad adecuada y la enseñanza apropiada, la gente es capaz de mucho más de lo que pensamos.

El instituto de secundaria Garfield era uno de los peores centros educativos de Los Ángeles [10](#). Decir que los alumnos abandonaban y que los profesores estaban quemados sería quedarse cortos. Pero sin pensarlo dos veces, Jaime Escalante (famoso por la película biográfica *Con ganas de triunfar*) enseñó cálculo diferencial e integral de nivel universitario a esos alumnos hispanos de barrio. Desde su mentalidad de crecimiento, Escalante se preguntó «¿cómo puedo enseñarles?» y no «¿puedo enseñarles?», y «¿cómo van a aprender mejor?», en lugar de preguntarse «¿pueden aprender?». Pero no solamente les enseñó cálculo, sino que, con su colega Benjamín Jiménez, los llevó a lo más alto de las listas nacionales en matemáticas. En 1987, solo tres institutos públicos más en todo el país estaban preparando alumnos para el examen de cálculo avanzado. Entre esos tres estaban el instituto Stuyvesant y el instituto de

ciencias del Bronx, ambos centros neoyorquinos de élite orientados a las matemáticas y las ciencias.

Es más, la mayoría de los alumnos de Garfield sacaron notas que eran lo bastante altas para darles créditos en la universidad. Ese año, en todo el país solo unos pocos centenares de alumnos mexicano-estadounidenses superaron el examen a ese nivel. Eso significa que hay por ahí un montón de inteligencia que se desperdicia al subestimar el potencial que tienen los alumnos para desarrollarse.

Marva Collins

Muy a menudo, cuando los niños se quedan atrás –digamos que cuando repiten curso– se les da un material simplificado suponiendo que no pueden con más. Esa idea proviene de la mentalidad fija. Esos alumnos son unos lerdos, así que necesitan que las mismas materias sencillas se les machaquen una y otra vez. Pues bien, los resultados son deprimentes. Los alumnos repiten el mismo curso *sin aprender más de lo que ya sabían antes*.

En lugar de eso, Marva Collins tomó alumnos de barrio de Chicago que habían fracasado en los colegios públicos y los trató como si fueran genios [11](#). Muchos de ellos habían sido etiquetados como «discapacitados para el aprendizaje», «deficientes», o «trastornados emocionalmente». Prácticamente todos ellos eran apáticos, sin luz en los ojos, sin esperanza en sus rostros.

La clase de segundo de Marva Collins comenzó con el nivel de lectura más bajo que haya existido. Para junio había alcanzado la media de lectura de los de quinto curso, y estudiaban a Aristóteles, Esopo, Tolstoy, Shakespeare, Poe, Frost y Dickinson por el camino.

Después, cuando empezó en su propio colegio, el articulista del *Chicago Sun-Times*, Zay Smith, se dejó caer por allí. Vio a niños de cuatro años que conocían a Esopo y sus fábulas. Niños que hablaban de «diptongos» y de «tildes diacríticas» [12](#). Observó a niños de segundo, de ocho años de edad, recitar pasajes de Shakespeare, Longfellow y Kipling. Poco después visitó un colegio de un barrio acomodado en el que muchos de los alumnos no habían oído hablar nunca de Shakespeare. «¡Jo! –dijo uno de los alumnos de Collins–, ¿quieres decir que esos niños ricos de instituto no saben que Shakespeare nació en 1564 y murió en 1616?».

Los alumnos leían mucho, incluso durante el verano. Uno de los que habían entrado a los seis años como «retrasado» cuatro años después había leído

veintitrés libros durante el verano, incluyendo *Historia de dos ciudades* y *Jane Eyre*. Los alumnos leían con profundidad y atención. Conforme los niños de tres y de cuatro años leían sobre Ícaro y Dédalo, uno de cuatro años exclamó: «¡Señora Collins, si no aprendemos mucho y trabajamos duro haremos un viaje icariano a ninguna parte!» [13](#)

Los encendidos debates sobre *Macbeth* eran cosa común.

Alfred Binet creía que se puede cambiar la calidad de la mente de una persona. Por supuesto que se puede. Tanto si mides a estos niños por la amplitud de sus conocimientos como por sus resultados en los exámenes estandarizados, sus mentes se han transformado.

Benjamin Bloom, un eminente investigador en el ámbito de la educación, estudió a ciento veinte triunfadores destacados: concertistas de piano, escultores, nadadores olímpicos, jugadores de tenis de nivel mundial, matemáticos y neurólogos investigadores [14](#).

La mayoría de ellos no eran tan notables de niños, y no exhibieron un talento claro antes de que su formación empezara a fondo; incluso al principio de la adolescencia normalmente no se puede predecir el logro futuro de alguien por sus habilidades actuales. Solo los llevó a la cumbre su continua motivación y su compromiso, junto con una red social de apoyo. Según Bloom:

Después de cuarenta años de investigación intensiva sobre el aprendizaje en la escuela, tanto en los Estados Unidos como en otros países, mi conclusión principal es: lo que pueda aprender cualquier persona del mundo, lo puede aprender casi todo el mundo también, si se les proporcionan las condiciones de aprendizaje apropiados [15](#).

Él no contaba al 1 o al 2% de niños que tienen discapacidades graves, y tampoco a los que están en lo más alto, a ese 2 o 3% de niños como Michael que se encuentran al otro extremo. *Cuenta* a todos los demás.

Niveles de habilidad y seguimiento

Pero ¿no es esa la razón de que a los alumnos se les clasifique según su nivel? ¿Y acaso dicho nivel no viene marcado por sus calificaciones y sus logros? Recuerda, las notas de los exámenes y los logros anteriores te dicen dónde está un alumno, pero no te dicen nada de dónde puede acabar.

El investigador alemán Falko Rheinberg estudió a profesores de colegio con mentalidades diferentes [16](#). Algunos la tenían del tipo fijo; creían que los

alumnos que entraban en sus clases con niveles de logro diferentes eran profunda y permanentemente diferentes:

- «Según mi experiencia, los logros de los alumnos suelen mantenerse constantes en el transcurso de un año académico».
- «Si conozco la inteligencia de los alumnos, puedo predecir muy bien su rendimiento escolar».
- «Como docente no tengo influencia alguna sobre la habilidad intelectual de los alumnos».

Al igual que mi profesora de sexto, la señora Wilson, estos profesores predicán y practican la mentalidad fija. En sus aulas, los alumnos que comienzan el curso académico en el grupo de los de alta capacidad terminan el año allí; y los que empiezan el curso en el de baja capacidad acaban también en el mismo grupo.

Pero hay profesores que predicán y practican la mentalidad de crecimiento. Se concentran en la idea de que todos los niños pueden desarrollar sus habilidades, y en sus aulas sucede algo extraño. No tiene importancia alguna si los alumnos inician el año en el grupo de alta capacidad o en el de baja, los dos grupos terminan el curso muy arriba.

Ver esos descubrimientos es una experiencia poderosa. Simplemente, las diferencias entre los grupos desaparecen bajo la guía de profesores que enseñan de cara a la mejora, porque han encontrado una forma de llegar a sus alumnos de «baja capacidad».

Cómo pueden poner los profesores en práctica la mentalidad de crecimiento es el tema de otro capítulo, pero aquí tenemos un avance de cómo lo hizo Marva Collins, la famosa educadora. El primer día de clase, se acercó a Freddie, un niño zurdo de segundo curso, que no quería saber nada del colegio: «Vamos, cariño –le dijo mientras le cogía la cara entre las manos–, tenemos mucho que hacer. No puedes quedarte ahí sentado en una silla y *hacerte más inteligente* [...] Te prometo que vas a conseguirlo, y que vas a ser muy productivo. No voy a dejar que fracasés» [17](#).

Resumen

La mentalidad fija limita el logro; llena la mente con pensamientos obstaculizadores, hace que el esfuerzo sea desagradable y conduce a estrategias inferiores de aprendizaje. Y lo que es más, convierte a los demás en jueces, en

lugar de ser aliados. Tanto da que hablemos de Darwin o de estudiantes universitarios, los logros importantes necesitan un enfoque claro, un esfuerzo total y un baúl sin fondo lleno de estrategias, además de aliados en el aprendizaje. Esto es lo que la mentalidad de crecimiento da a la gente, y esto es lo que ayuda a que sus habilidades crezcan y den fruto.

¿ES LA HABILIDAD ARTÍSTICA UN DON?

A pesar de la extendida creencia de que la inteligencia es innata, no adquirida, cuando se piensa detenidamente, no es difícil imaginar que la gente pueda desarrollar sus capacidades intelectuales. El intelecto tiene muchas facetas. Uno puede desarrollar habilidades verbales, o matemático-científicas, o de pensamiento lógico; pero en lo que respecta a la habilidad artística, esta parece más bien un don de Dios. Por ejemplo, creemos que la gente dibuja bien o mal de una manera natural.

Hasta yo lo creía. Mientras que alguno de mis amigos dibujaba maravillosamente sin esfuerzo alguno y sin adiestramiento para ello, mis habilidades para el dibujo se quedaron detenidas en la escuela elemental. Hiciera lo que hiciese, mis intentos de dibujar algo eran primitivos y decepcionantes. Yo soy artística en otros aspectos, puedo diseñar, se me dan bien los colores, tengo un sentido sutil de la composición y además tengo una buena coordinación ojo-mano; entonces, ¿por qué no sabía dibujar? Sería que no tenía ese talento.

Debo admitir que eso no me molestaba mucho. Después de todo, ¿cuándo *tiene* que dibujar uno en realidad? Lo averigüé una noche que un hombre fascinante me invitó a cenar. Era un psiquiatra mayor que yo que había logrado escapar del Holocausto. Cuando tenía diez años, en Checoslovaquia, él y su hermano pequeño volvieron un día a casa del colegio y sus padres habían desaparecido. Se los habían llevado. Como sabían que un tío suyo vivía en Inglaterra, los dos niños caminaron hasta Londres y lo encontraron.

Unos cuantos años después, mi anfitrión se alistó en la Real Fuerza Aérea, mintiendo sobre su edad, y luchó del lado británico en la guerra. Cuando lo hirieron, se casó con su enfermera, acudió a la facultad de medicina y fundó una floreciente clínica en los Estados Unidos.

Con los años desarrolló un gran interés por los búhos. Veía que encarnaban las características que él tanto admiraba, y le gustaba considerarse a sí mismo como un poco búho. Además de las muchas figuritas de estas aves que adornaban su casa, tenía un libro de visitas dedicado a ellas. Cuando empezaba a interesarse mucho por alguien, le pedía a ese alguien que dibujase un búho y escribiese algo en ese libro. Conforme me tendió el libro y me explicó su significado, me sentí honrada y aterrorizada. Sobre todo, aterrorizada. Tanto más porque mi creación no iba a estar por ahí oculta en el medio del libro, sino que iba a adornar su última página.

No me extenderé sobre lo aguda que era mi incomodidad ni la mala calidad de mi trabajo artístico, aunque las dos estaban penosamente claras. Cuento esta anécdota como prelude de la sorpresa y la alegría que sentí al leer el libro *Dibujar con el lado derecho del cerebro*. En la página siguiente verás ejemplos de autorretratos de gente antes y después de asistir a un curso breve de dibujo con la autora, Betty Edwards [18](#). O sea, son autorretratos dibujados por los alumnos cuando empezaron el curso y de *cinco días después*, cuando lo terminaron.

¿A que son asombrosos? Al principio, esta gente no parecía que tuviese mucha habilidad artística. La mayoría de sus dibujos me recordaban a mi búho. Pero solo cinco días después ¡todo el mundo sabía dibujar de verdad! Edwards jura y perjura que este es un grupo típico. Parece imposible. Afirma que la mayor parte de la gente considera que dibujar es una habilidad mágica que únicamente poseen unos pocos elegidos.

Pero eso ocurre porque la gente no comprende los elementos –los elementos que se *pueden aprender*– del dibujo. Nos dice que realmente no se trata de habilidades para el dibujo, sino habilidad para *ver*: la capacidad de percibir los bordes, los espacios, las relaciones entre los elementos, las luces y las sombras, la totalidad. Para dibujar se necesita aprender la habilidad de cada elemento y luego combinarlas en un solo procedimiento. Hay ciertas personas que sencillamente van recogiendo esas habilidades durante el transcurso natural de sus vidas, mientras que otras tienen que esforzarse por aprenderlas y reunir las. Pero, por lo que podemos ver en los autorretratos de «después» cualquiera puede hacerlo.

Esto es lo que eso significa: *solo porque algunas personas puedan hacer bien algo sin necesidad de esforzarse, eso no significa que no lo puedan hacer otros con entrenamiento (y a veces, incluso mejor)*. Esto es muy importante, porque hay muchísima gente con mentalidad fija que cree que el rendimiento temprano de alguien ya te dice todo lo que hay que saber sobre su talento y su futuro.

Jackson Pollock [19](#)

Habría sido una auténtica lástima que la gente hubiese desanimado a Jackson Pollock por esa razón. Los expertos están de acuerdo en que Pollock tenía muy poco talento innato para el arte, cosa que se ve en sus primeros trabajos. También están de acuerdo en que se convirtió en uno de los mejores pintores

norteamericanos del siglo ^{xx} y que revolucionó el arte moderno. ¿Cómo consiguió ir de un punto al otro?

Twyla Tharp, la coreógrafa de fama mundial, escribió un libro titulado *El hábito creativo* [20](#). Como se puede adivinar por el título, en él argumenta que la creatividad no es un acto mágico de inspiración, sino el resultado de mucho trabajo y entrega, *hasta para Mozart*. ¿Recuerdas la película *Amadeus*? ¿Recuerdas que mostraba a Mozart produciendo con facilidad y profusamente una obra maestra tras otra, mientras su rival Salieri se moría de envidia? Bien, pues Tharp trabajó en esa película y dijo: «¡sandeces, tonterías!, no existen los “genios” innatos» [21](#).



Fue el compromiso de Jackson Pollock lo que lo llevó de un punto al otro. Él estaba locamente enamorado de la idea de ser pintor. Pensaba constantemente en el arte, hizo arte sin parar. Como era tan fervoroso, logró que otros lo tomaran en serio y lo guiaran hasta que dominó todo lo que había que dominar y comenzó a producir deslumbrantes trabajos originales. Sus cuadros «vertidos», cada uno de ellos totalmente único, le permitieron dibujar desde su mente inconsciente y transmitir una gran variedad de sentimientos. Hace varios años tuve el privilegio de ver una exposición de estas pinturas en el Museo de Arte Moderno de Nueva York. Me quedé estupefacta por la fuerza y la belleza de cada obra.

¿Acaso cualquiera puede hacer *cualquier cosa*? De verdad que no lo sé. Sin embargo, creo que podemos estar de acuerdo ahora en que la gente puede hacer mucho más de lo que parece.

EL PELIGRO DE LOS ELOGIOS Y DE LAS ETIQUETAS POSITIVAS

Si el potencial es un hecho, entonces la clave está en alimentar la fe y la confianza de la gente en dicho potencial y en su capacidad para desarrollarlo plenamente, ¿no es así? ¿Qué tal si alabamos sus cualidades para convencerlos de que tienen lo que hay que tener? De hecho, en un estudio que realizamos, más del 80% de los padres nos dijeron que era necesario elogiar la habilidad de los niños de cara a fomentar su confianza y sus logros [22](#). Ya ves, tiene mucho sentido.

Pero entonces empezamos a preocuparnos. Pensamos en que la gente de mentalidad fija se enfoca demasiado en los resultados: «¿Es lo bastante bueno?», «¿Me hará quedar bien?». Si la gente recibe alabanzas por sus habilidades, ¿no hará que se enfoque más en ellas?; ¿no será eso decirles que estas habilidades son lo que más valoramos y, peor aún, que podemos leer su profunda y subyacente habilidad observando sus logros?; ¿no es eso enseñarles la mentalidad fija?

A Adam Guettel se le ha llamado [23](#) el príncipe heredero y el salvador del teatro musical. Es nieto de Richard Rodgers, el hombre que escribió la música de clásicos tales como *¡Oklahoma!* y *Carrusel*. La madre de Guettel –así como todos los demás– habla efusivamente de la genialidad de su hijo. «El talento está, y es enorme», fue la reseña entusiasta de *The New York Times*. La cuestión es saber si esta clase de elogios anima a la persona.

Lo mejor de la investigación es que uno puede plantear este tipo de preguntas y luego ir por las respuestas. De manera que llevamos a cabo un estudio con cientos de alumnos, en su mayoría recién entrados en la adolescencia. Le dimos a cada uno de ellos un conjunto de diez problemas razonablemente difíciles sacados de un test de inteligencia sin palabras. Los alumnos lo hicieron bastante bien, y cuando terminaron los elogiamos por ello.

A algunos los elogiamos por su habilidad. Se les dijo: «¡vaya, acabas de sacar [digamos] un 8! Muy buena nota. Se ve que se te da bien esto». Pusimos a esos alumnos en lo que Adam Guettel llama situación «tienes mucho talento».

A otros los elogiamos por su esfuerzo: «¡Vaya, acabas de sacar [digamos] un 8! Muy buena nota. Se ve que has trabajado muchísimo». No se les hizo sentir que tuviesen un don especial, se los alabó por hacer lo necesario para tener éxito.

Para empezar, los dos grupos eran exactamente iguales, pero justo después del elogio empezaron a diferenciarse. Como nos temíamos, el elogio a la habilidad metió a los alumnos directamente en la mentalidad fija, de la que mostraron

también todos los síntomas: cuando les dimos a elegir, rechazaron una nueva tarea retadora de la que podrían aprender. No querían hacer nada que pudiera sacar a la luz sus defectos ni poner en duda su talento.

Cuando Guettel tenía trece años, estaba preparado para hacer un papel estelar en una emisión de la Metropolitan Opera y en la película de televisión *Ahmal y los visitantes de la noche*. Se retiró con la excusa de que tenía gallos en la voz: «Resulta que fingí que me estaba cambiando la voz [...] No quería aguantar la presión».

Por el contrario, cuando se elogió a los alumnos por su esfuerzo, el 90% de ellos quería una nueva tarea estimulante de la que pudiese aprender. Así que les propusimos ciertos problemas nuevos, más difíciles, que ya no hicieron tan bien. Los chicos que creían en la habilidad pensaron que no eran tan inteligentes, después de todo. Si el éxito había significado que eran inteligentes, todo lo que estuviera por debajo del éxito significaba que eran unos discapacitados.

Guettel se hace eco de esto: «En mi familia, ser bueno en algo era fracasar, ser *muy* bueno era fracasar [...] Lo único que no era un fracaso era ser excelente en algo».

Los chicos que creían en el esfuerzo pensaron sencillamente que *dificultad* significaba «ponle más ganas» o «prueba nuevas estrategias». No lo veían como un fracaso y no creyeron que reflejase su capacidad mental.

¿Y qué pasaba con el disfrute que sentían los alumnos? Después del éxito a todo el mundo le gustaban los problemas; pero tras los más difíciles, aquellos que creían en la habilidad dijeron que ya no les parecían divertidos. No puede ser divertido cuando tu argumento para la fama –tu talento especial– está en peligro.

De nuevo Adam Guettel: «Me hubiera gustado simplemente divertirme, relajarme y no tener la responsabilidad de que ese potencial fuese el de un *gran hombre*». Como ocurrió con los chicos de nuestro estudio, el peso del talento mataba el disfrute.

A los alumnos elogiados por su esfuerzo seguían gustándoles los problemas, y muchos reconocieron que los más difíciles eran los más divertidos.

A continuación observamos su rendimiento. Después de la experiencia con la dificultad, el rendimiento de los alumnos elogiados por su habilidad se derrumbó, incluso cuando les dimos algunos de los problemas más fáciles. Como habían perdido la fe en su habilidad, los resolvían peor que cuando empezaron. Por el contrario, los chicos que creían en el esfuerzo rendían cada

vez mejor. Habían utilizado los problemas difíciles para afinar sus habilidades, de modo que cuando regresaron a los fáciles, estaban muy por encima.

Ya que esto era una especie de test de inteligencia, podría deducirse que elogiar la habilidad rebajaba los cocientes intelectuales de los alumnos y que elogiar su esfuerzo los elevaba.

Guettel no prosperaba. Estaba plagado de tics obsesivo-compulsivos, se mordía las uñas hasta que le sangraban. «Te pasas un momento con él –solo hace falta un minuto– y empieza a emerger una imagen del terror oculto tras los tics», dijo un entrevistador. Guettel había luchado también con problemas graves y recurrentes de drogas. Más que fortalecerle, el «don» le había llenado de miedo y de dudas. Más que consumir su talento, este excelente compositor se ha pasado la mayor parte de su vida huyendo de él.

Hay algo esperanzador en todo esto: el reconocer que debe recorrer su propia trayectoria vital, y no la que le impongan otros, independientemente de lo que los demás opinen sobre su talento. Una noche soñó con su abuelo: «Lo llevaba al ascensor y le pregunté si yo era bueno. “Tú tienes tu propia voz”, me dijo muy amablemente».

¿Está emergiendo finalmente esa voz? Por la partitura de *La luz de la piazza*, un musical sumamente romántico, Guettel ganó el Premio Emmy 2005. ¿Se lo habrá tomado como un elogio a su talento o como una alabanza a su esfuerzo? Espero que sea esto último.

En nuestro estudio averiguamos algo más que era llamativo y deprimente a la vez. Le dijimos a cada alumno: «¿Sabes?, vamos a ir a otros colegios y estamos seguros de que a los chicos de esos colegios les encantaría conocer estos problemas». De modo que les dimos a los estudiantes una hoja en la que pusieran sus pensamientos por escrito, pero también dejamos un espacio para que escribiesen en él la puntuación que habían recibido por los problemas.

¿Puedes creer que casi el 40% de los alumnos elogiados por su habilidad *mintió* sobre sus notas? Y siempre en la misma dirección. En la mentalidad fija las imperfecciones son vergonzosas –especialmente si tienes talento–, de manera que las borrarán mintiendo. Lo que es muy preocupante es que tomamos a chicos corrientes y los transformamos en unos mentirosos, simplemente diciéndoles que eran inteligentes.

Inmediatamente después de escribir estos párrafos, conocí a un joven que prepara a los alumnos para sus exámenes de ingreso a la universidad. Había venido para consultarme sobre una de sus alumnas, que hace exámenes para practicar y luego le miente sobre sus calificaciones. Él está ahí para enseñarle lo

que ella no sabe, ¡pero ella no puede decirle la verdad sobre lo que no sabe! Y está pagando dinero por unas clases «ficticias».

Así que decirles a los niños que son inteligentes los hizo sentirse más tontos y actuar como estúpidos, pero ellos afirman que son más listos. No creo que sea esto lo que queremos cuando ponemos etiquetas positivas –«dotado», «con talento», «genial»...– a la gente. No queremos robarles su gusto por los desafíos y sus recetas para el éxito, pero ahí está el peligro.

Esta es una carta de un hombre que había leído parte de mi trabajo:

Estimada doctora Dweck:

Me ha sido muy doloroso leer su capítulo... ya que me reconocí a mí mismo en él. De niño fui miembro de la Sociedad de los Niños Superdotados y se elogiaba constantemente mi inteligencia. Hoy día, tras una vida de no estar a la altura de mi potencial (tengo cuarenta y nueve años), estoy aprendiendo a situarme en una tarea. Y también a ver que un fracaso no es señal de estupidez, sino falta de habilidad y de experiencia. Su capítulo me ha ayudado a verme a mí mismo bajo una nueva luz.

SETH ABRAMS

Este es el peligro de las etiquetas positivas. Existen alternativas, y volveré a ellas en el capítulo sobre los padres, profesores y entrenadores.

LAS ETIQUETAS NEGATIVAS Y CÓMO FUNCIONAN

Una vez fui una genio de las matemáticas. En el instituto saqué un 9,9 en álgebra, otro 9,9 en geometría y otro 9,9 más en trigonometría. Estaba en el equipo de matemáticas. Con los chicos de la fuerza aérea puntué muy alto en los exámenes de habilidad visual-espacial, por eso seguí recibiendo folletos de ellos durante muchos años después.

Hasta que me tocó dar clase con un tal señor Hellman, un profesor que no creía que a las chicas pudieran dárseles bien las matemáticas. Mis notas bajaron y no volví a dar esa asignatura nunca.

En realidad estaba de acuerdo con el señor Hellman, pero no creí que eso pudiera atribuírseme a *mí*. Eran *las demás chicas* las que no podían entender las matemáticas. Aquel profesor creyó que se aplicaba también a mí, y sucumbí.

Todo el mundo sabe que las etiquetas negativas son malas, de manera que podrías pensar que esta sería una parte corta del libro. Pero no lo es, porque los psicólogos están aprendiendo *cómo* las etiquetas negativas dañan el logro.

Nadie conoce mejor las etiquetas negativas sobre la habilidad que los miembros de los grupos que están bajo estereotipos. Por ejemplo, los afroamericanos saben lo que es estar bajo el estereotipo de tener una inteligencia inferior y las mujeres de ser malas en matemáticas y en ciencias; pero no estoy muy segura de que sepan hasta qué punto son dañinos estos estereotipos.

Una investigación de Claude Steele y Joshua Aronson [24](#) muestra que incluso tener que marcar una casilla sobre tu sexo puede disparar el estereotipo en tu mente y rebajar tu puntuación en un examen. Casi cualquier cosa que te recuerde que eres afroamericano, o mujer, antes de realizar un examen sobre un tema en el que se supone que eres malo hará que te salga peor, mucho peor. En infinidad de estudios los afroamericanos han demostrado ser iguales a los blancos en su rendimiento cuando no se suscita estereotipo alguno y las mujeres iguales que los hombres; pero pon más hombres en el aula con una mujer antes de un examen de matemáticas, y abajo que va la puntuación de ella.

Esta es la razón: cuando se suscitan los estereotipos, estos llenan nuestras mentes de pensamientos que nos distraen, con preocupaciones secretas acerca de confirmar ese estereotipo. Normalmente la gente no se da cuenta de ello, pero no le queda suficiente fuerza mental para hacer el examen lo mejor que sabe.

No obstante, eso no le ocurre a todo el mundo, sino principalmente a la gente con mentalidad fija. Cuando las personas piensan en términos de rasgos fijos, es cuando los estereotipos se les imponen. Los estereotipos negativos dicen: «Tú y

tu grupo sois inferiores». Solo la gente con una mentalidad fija se sugestionará con este mensaje.

Así que en la mentalidad fija, tanto las etiquetas positivas como las negativas pueden jugar con tu mente. Cuando te ponen una etiqueta positiva, tienes miedo de perderla, y cuando te ponen una mala, tienes miedo de merecerla.

Cuando se tiene una mentalidad de crecimiento el estereotipo no afecta al rendimiento. La mentalidad de crecimiento le quita las espinas al estereotipo y hace que la gente sea más capaz de resistirse. Esta gente no cree en una inferioridad permanente. Y si acaso alguno está rezagado..., bueno, trabajará mucho más e intentará ponerse al día.

La mentalidad de crecimiento también hace que uno sea capaz de tomar lo que pueda y lo que necesite, incluso en un entorno hostil. Les pedimos a unos alumnos afroamericanos que escribieran una redacción para un concurso [25](#). Se les dijo que, cuando acabasen, sus trabajos los evaluaría Edward Caldwell III, un catedrático eminente, es decir, un representante de las altas esferas de los blancos.

Los comentarios de Caldwell eran muy críticos, pero también muy útiles. Las reacciones de los alumnos variaban muchísimo. Los de mentalidad fija los vieron como una amenaza, un insulto o un ataque. Rechazaron a Caldwell y sus comentarios.

Esto es lo que pensó un alumno con una mentalidad fija: «Es un mezquino, o no pone bien las notas o es que es claramente tendencioso. No le gusto». Otro dijo: «Es un estúpido pretencioso... Parece que estuviese buscando encontrar algo con lo que desacreditar mi trabajo». Y otro, que desviaba los comentarios hacia la culpa: «No comprende lo conciso de mis ideas. Creyó que soy impreciso porque estaba impaciente cuando las leyó. No le gusta la creatividad».

Ninguno de ellos aprendió nada de los comentarios de Caldwell. Es posible que los alumnos con mentalidad de crecimiento lo viesen también como un dinosaurio, pero ese dinosaurio podía enseñarles:

- «Antes de la evaluación, daba la impresión de ser prepotente y demasiado exigente. [¿Y después de la evaluación?] Parece que *imparcial* sea la primera palabra que venga a la mente... Parece un nuevo desafío».
- «Parecía un hombre prepotente, intimidante y condescendiente. [¿Qué sentías sobre la evaluación?] Aparentemente, la evaluación parecía justa y específica. En este sentido, la evaluación puede ser un estímulo... para realizar un trabajo mejor».

- «Parece que es un hombre orgulloso, hasta el punto de ser soberbio. [¿La evaluación?] Era muy crítico... Sin embargo, sus comentarios eran claros y ayudaban. Creo que puedo aprender mucho de él».

La mentalidad de crecimiento permitió que los alumnos afroamericanos reclutasen a Edward Caldwell III para sus propios objetivos. Habían ido a la universidad para conseguir una educación y, con estúpido pretencioso o sin él, iban a conseguirla.

¿Encajaré aquí?

Cuando los propios afectados asumen (aunque sea inconscientemente) los estereotipos, se autodescartan y bloquean sus habilidades. Muchas minorías no van a la universidad y muchas mujeres abandonan las matemáticas y las ciencias simplemente porque sienten que no encajan.

Para averiguar cómo ocurre esto, hicimos un seguimiento de estudiantes universitarias a través de su curso de cálculo. Esto es frecuente cuando los alumnos deciden si las matemáticas, o los estudios que implican matemáticas, son adecuados para ellos [26](#). Durante el semestre, les pedimos a las mujeres que nos informasen sobre cómo se sentían y sobre su relación con la asignatura. Por ejemplo, cuando pensaban en esa materia, ¿se sentían como si fuesen miembros auténticamente capacitados de la comunidad matemática, o sentían que no encajaban?, ¿se sentían cómodas, o se ponían nerviosas?, ¿se sentían bien con respecto a sus habilidades matemáticas, o mal?

Las mujeres que tenían una mentalidad de crecimiento –aquellas que creían que la habilidad con las matemáticas puede mejorarse– se sentían bastante bien y con un sentimiento de equipo estable. Y eran capaces de mantenerse así aun cuando creyeran que había mucho estereotipo negativo dando vueltas por ahí. Una de las alumnas lo describía así:

En la clase de matemáticas a las alumnas se les decía que se equivocaban, cuando no lo hacían (de hecho, estaban haciendo las cosas de manera novedosa). Era absurdo, y dañaba su imagen el hecho de que el profesor no «viese» los buenos razonamientos de las alumnas. No pasaba nada, porque estábamos trabajando en grupos y nos apoyábamos unas a otras [...] Debatíamos nuestras interesantes ideas entre nosotras».

Los estereotipos las preocupaban (como debe ser), pero todavía se sentían cómodas y tenían confianza en sí mismas en un entorno matemático. Podían contraatacar.

Pero, según iba pasando el semestre, las mujeres con mentalidad fija sintieron que su sentimiento de pertenencia disminuía. Cuanto más sentían la presencia de los estereotipos en su aula, tanto más se marchitaba su seguridad. Una alumna dijo que su sentido de pertenencia cayó porque «el profesor me faltaba al respeto con comentarios tales como “sonó la flauta por casualidad” cada vez que yo daba una respuesta correcta en clase».

El estereotipo de la baja capacidad las invadía hasta arrebatarles su comodidad y su confianza. De ninguna manera digo que fuese su culpa. El prejuicio es un problema social profundamente arraigado y no quiero echarles la culpa a sus víctimas. Solo digo que una mentalidad de crecimiento ayuda a que la gente vea el prejuicio como lo que es –un punto de vista *ajeno y limitado*– y que se enfrente a él con su confianza y su habilidad intactas.

Confiar en las opiniones

Muchas mujeres tienen problemas no solo con los estereotipos, sino con las opiniones que quienes las rodean tienen de ellas en general. Confían demasiado en los demás [27](#).

Un día, en Hawái, fui a una farmacia a comprarme hilo dental y desodorante y después de recoger mis artículos me puse en la fila. Había dos mujeres juntas delante de mí que querían pagar. Como soy una persona que aprovecha incurablemente el tiempo, decidí tener listo el dinero para cuando me tocase a mí. De modo que me acerqué, puse los artículos en el extremo más alejado del mostrador y empecé a juntar los billetes, que estaban desparramados por el bolso. Las dos mujeres se pusieron furiosas. Les expliqué que de ninguna manera quería colarme, que solamente me estaba preparando para cuando me llegase el turno. Creí que todo estaba resuelto, pero cuando salí de la tienda me estaban esperando. Se me plantaron delante y me gritaron:

—¡Eres muy maleducada!

Mi marido, que lo había visto todo de principio a fin, creyó que estaban locas; pero tuvieron un efecto perturbador y extraño en mí y me costó mucho tiempo sacudirme de encima su veredicto.

Esta vulnerabilidad aflige a muchas de las mujeres más capaces y más triunfadoras. ¿Por qué sucede esto? De pequeñas, suelen ser niñas perfectas y se complacen en que todo el mundo se lo diga. Hay que ver qué bien se portan, qué bonitas son, cuánto ayudan, qué precoces son. Las niñas aprenden a confiar en el criterio de los demás: «Si todo el mundo es tan amable conmigo, cuando me critican es que debe de ser verdad». Incluso las mujeres que están en las mejores

universidades del país aseguran que las opiniones de los demás son una buena manera de conocer sus propias habilidades.

A los niños se les regaña y se les castiga constantemente. Cuando observamos las aulas de una escuela elemental,[28](#) vimos que a los niños se los critica *ocho* veces más que a las niñas por su conducta. Además, los niños se llaman «guarros» e «idiotas» continuamente unos a otros. De manera que entre ellos, las evaluaciones pierden poder.

Un amigo me llamó «cerda» una vez. Se había quedado a cenar en casa, y mientras comíamos se me cayó algo de comida sobre la blusa.

—Eso pasa porque eres una cerda —me dijo.

Yo estaba conmovida. Fue entonces cuando me di cuenta de que nadie me había dicho nunca algo así. Los hombres se lo dicen unos a otros continuamente. Puede que no sea un apelativo muy amable, ni siquiera en broma, pero esto demuestra que no hay que creerse a pies juntillas lo que los demás opinen de nosotros.

Incluso cuando las mujeres llegan a la cima del éxito las actitudes de los demás pueden afectarlas. Frances Conley es una de las neurocirujanas más destacadas del mundo [29](#). De hecho, fue la primera mujer que consiguió un puesto numerario en neurocirugía en una facultad de medicina norteamericana. A pesar de eso, los comentarios descuidados de sus compañeros —incluso de los asistentes— podían llenarla de dudas sobre sí misma. Un día, en plena intervención quirúrgica, un hombre la llamó «cariño» de manera condescendiente. En lugar de devolverle el cumplido, se cuestionó a sí misma: «¿Cariño —se preguntaba—, y especialmente *este* cariño, quiere decir lo bastante buena y con el talento suficiente como para hacer esta operación?» [30](#).

La mentalidad fija, más los estereotipos, más la confianza de las mujeres en las valoraciones ajenas...: todo esto puede contribuir al abismo entre los sexos en matemáticas y ciencias.

Este abismo es dolorosamente evidente en el mundo de la alta tecnología. Julie Lynch, una programadora incipiente, ya estaba escribiendo códigos fuente de ordenador en los primeros años de instituto. Su padre y sus dos hermanos trabajaban en el mundo de la tecnología y a ella también le encantaba. Hasta que un día su profesor de informática la criticó. Había escrito un programa informático que funcionaba perfectamente, pero a él no le gustaba el atajo que había tomado para ello. Su interés en el tema se evaporó, y en lugar de eso se puso a estudiar relaciones públicas [31](#).

Las matemáticas y las ciencias tienen que ser lugares más acogedores para las mujeres. Ellas necesitan toda la mentalidad de crecimiento que puedan conseguir para ocupar sus lugares legítimos en esos campos.

Cuando las cosas van bien

Pero vamos a ver qué ocurre cuando las cosas van bien. De la familia Polgar han salido tres de las ajedrecistas de más éxito que se hayan dado jamás. ¿Cómo? Susan, una de esas tres, nos dice: «Mi padre cree que el talento innato no es nada, que el 99% del éxito está hecho de trabajo intenso. Yo estoy de acuerdo con él». La hija menor, Judit, está considerada hoy día como la mejor ajedrecista de todos los tiempos. Y ella no era la que tenía más talento. Susan nos cuenta: «Judit empezó despacio, pero trabajó muchísimo» [32](#).

Un colega mío tiene dos hijas que son genios de las matemáticas. Una de ellas estudia un posgrado en matemáticas en una de las mejores universidades. La otra fue la primera chica que consiguió el primer puesto del país en un test para élites matemáticas y que ganó un concurso de matemáticas a escala nacional y ahora está terminando la carrera de neurocirugía en una universidad puntera. ¿Cuál es el secreto? ¿Se transmite en los genes? Yo creo que se transmite en la mentalidad. Esta familia tiene la mayor mentalidad de crecimiento que haya visto jamás.

De hecho, su padre aplicaba la mentalidad de crecimiento a *absolutamente todo*. No olvidaré nunca una conversación que tuvimos hace algunos años. Yo por entonces estaba soltera y él me preguntó cuál era mi plan para encontrar pareja. Se espantó cuando le contesté que no tenía plan alguno.

—No esperas que tu *trabajo* se haga solo —me dijo—. ¿Por qué iba a ser diferente esto?

Para él era inconcebible que uno tuviese un objetivo y no diese los pasos necesarios para conseguirlo.

En pocas palabras, la mentalidad de crecimiento hace que las personas —incluso aquellas que son la diana de etiquetas negativas— utilicen y desplieguen completamente sus mentes. Sus cabezas no están llenas de pensamientos que las limiten, ni de un frágil sentido de pertenencia, ni de la creencia de que los demás puedan definirlas.

CULTIVA TU MENTALIDAD

- Piensa en tus héroes. ¿Crees que tienen habilidades extraordinarias y alcanzaron sus objetivos con poco esfuerzo? Ahora averigua la verdad. Investiga su tremendo esfuerzo durante el proceso y admíralos aún *más*.
- Piensa en todas las veces que hubo otra gente que te superó y que tú creíste que era porque eran más inteligentes o porque tenían más talento que tú. Ahora considera la idea de que sencillamente utilizaron estrategias mejores, que practicaron más y que sortearon obstáculos a fuerza de trabajo. Tú también puedes hacerlo, si quieres.
- ¿Hay alguna situación en la que te quedes como atontado, en la que te desconectes de tu inteligencia? La próxima vez que te encuentres en una de esas situaciones, ponte en una mentalidad de crecimiento, piensa en aprender y mejorar, no en juzgar, y vuelve a conectarte con tu inteligencia.
- ¿Les pones etiquetas a tus hijos? *Este es el artista, y ese es el científico*. Recuerda la próxima vez que no los estás ayudando, aunque los estés elogiando. Recuerda nuestro estudio en el que elogiar la habilidad de los niños hizo que sus cocientes intelectuales disminuyeran. Encuentra una forma de mentalidad de crecimiento para halagarlos.
- Más de la mitad de nuestra sociedad está inmersa en un grupo sobre el que existen estereotipos negativos. Primero están todas las mujeres, y luego tienes a todos los demás grupos que se supone que no son buenos para alguna cosa u otra. Otórgales el don de la mentalidad de crecimiento. Crea un entorno que enseñe la mentalidad de crecimiento a los niños y los adultos de tu vida, en especial a aquellos que son las dianas de los estereotipos negativos. Así, incluso cuando surja la etiqueta negativa, ellos seguirán a cargo de su aprendizaje.

NOTAS

- 1-Edison no era un ermitaño: Paul Israel, *Edison: A Life of Invention (Una vida de inventos)*. Nueva York: John Wiley & Sons, 1998.
- 2-Aún así, la obra maestra de Darwin: Howard E. Gruber, *Darwin on Man: A Psychological Study of Scientific Creativity (Darwin sobre el Hombre. Estudio psicológico de la creatividad científica)*, 2.^a edición (Chicago: University of Chicago Press, 1981); Charles Darwin, *Autobiographies (Autobiografías)* (editado por Michael Neve y Sharon Messenger). Nueva York: Penguin Books, 1903/2002.
- 3-Mozart trabajó: Robert W. Weisberg, *Creativity and Knowledge (Creatividad y conocimiento)*. En Robert J. Sternberg (editor), *Handbook of Creativity (Manual de la creatividad)*. Nueva York: Cambridge University Press, 1999.
- 4-Ya de vuelta en la tierra, medimos: este trabajo se hizo en colaboración con Lisa Sorich Blackwell y Kali Trzesniewski. Agradezco también a Nancy Kim por recoger citas de los alumnos.
- 5-George Dantzig era un alumno de posgrado: narrado por George Dantzig en el libro de Cynthia Kersey, *Unstoppable (Imparable)*. Naperville, IL: Sourcebooks, 1998.
- 6-John Holt, el gran educador: John Holt, *How Children Fail (Cómo fracasan los niños)*. Nueva York: Addison Wesley, 1964/1982, 14.
- 7-The College Transition: este trabajo se hizo con Heidi Grant.
- 8-En su libro Niños dotados: Ellen Winner, *Gifted Children: Myths and Realities (Niños dotados, invenciones y realidades)*. Nueva York: Basic Books, 1996.
- 9-La madre de Michael dice: *Ibíd.*, 21.
- 10-Instituto de secundaria Garfield: Jay Matthews, *Escalante: The Best Teacher in America (Escalante, el mejor profesor de Estados Unidos)*. Nueva York: Henry Holt, 1998.
- 11-Marva Collins: Marva Collins y Civia Tamarkin, *Marva Collins' Way: Returning to Excellence in Education (El camino de Marva Collins, vuelta a una educación excelente)*. Los Ángeles: Jeremy Tarcher, 1982/1990.
- 12-Vio a niños de cuatro años: *Ibíd.*, 160.
- 13-Conforme los niños de tres y cuatro años: Marva Collins, «*Ordinary*» *Children, Extraordinary Teachers (Niños «ordinarios», profesores extraordinarios)*. Charlottesville, VA: Hampton Roads Publishing, 1992, 4.
- 14-Benjamin Bloom: Benjamin S. Bloom, *Developing Talent in Young People (El desarrollo del talento en los jóvenes)*. Nueva York: Ballantine Books, 1985.
- 15-Bloom llega a la conclusión: *Ibíd.*, 4.
- 16-El investigador alemán Falko Rheinberg: Falko Rheinberg, *Leistungsbewertung und Lernmotivation (Evaluación del logro y motivación para el aprendizaje)*. Göttingen: Hogrefe, 1980, 87, 116. Mencionado también en la conferencia de la Asociación norteamericana de investigaciones sobre educación, en Seattle, estado de Washington, en abril de 2001.
- 17-«Vamos, cariño»: Collins y Tamarkin, *Marva Collins' Way (La manera de Marva Collins)*, 19.
- 18-En la página siguiente verás ejemplos: Betty Edwards, *The New Drawing on the Right Side of the Brain (La nueva forma de dibujar con el lado derecho del cerebro)*. Nueva York: Tarcher/ Putnam, 1979/1999, 18-20.
- 19-Jackson Pollock: Elizabeth Frank, *Pollock*. Nueva York: Abbeville Press, 1983; Evelyn Toynton, *A Little Here, A Little There (Un poquito aquí, un poquito allá)*. *The New York Times Book Review*, 31 de enero de 1999.

- [20](#)-Twyla Tharp: *The Creative Habit (El hábito creativo)*. Nueva York: Simon & Schuster, 2003.
- [21](#)-«No existen los “genios” innatos»: Ibíd., 7.
- [22](#)-El peligro del elogio: Este trabajo fue llevado a cabo con Claudia Mueller y Melissa Kamins.
- [23](#)-A Adam Guettel se le ha llamado: Jesse Green, *A Complicated Gift (Un don complejo)*, *The New York Times Magazine*, 6 de junio de 2003.
- [24](#)-La investigación de Claude Steele y Joshua Aronson: Claude M. Steele y Joshua Aronson, *Stereotype Threat and the Intellectual Test Performance of African-Americans (La amenaza de los estereotipos y el rendimiento intelectual de los afroamericanos en los exámenes)*. *Journal of Personality and Social Psychology* 68 (1995), 797-811.
- [25](#)-Pedimos a unos alumnos afroamericanos: esta investigación se hizo con Bonita London.
- [26](#)-Para averiguar cómo ocurre esto: este trabajo se hizo con Catherine Good y Aneeta Rattan, y fue subvencionado por la Fundación Nacional para la Ciencia. Véase también el interesante estudio de Gregory Walton (e.g., Walton, G.M., & Cohen, G.L., 2007, «A question of belonging: Race, social fit, and achievement». *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 82-96).
- [27](#)-Muchas mujeres tienen problemas no solo con: esto lo han estudiado Tomi-Ann Roberts y Susan Nolen-Hoeksema.
- [28](#)-Cuando observamos las aulas de una escuela elemental: esta investigación fue llevada a cabo con William Davidson, Sharon Nelson y Bradley Enna.
- [29](#)-Frances Conley: Frances K. Conley, *Walking Out on the Boys (Acabar con los chicos)*. Nueva York: Farrar, Straus & Giroux, 1999.
- [30](#)-«¿Es un cariño?» –se preguntaba: Ibíd., 65.
- [31](#)-Julie Lynch, una programadora incipiente: Michael J. Ybarra, *Why Won't Women Write Code?(¿Por qué no escriben código fuente las mujeres?)*. Sky, diciembre de 1999.
- [32](#)-La familia Polgar: Carlin Flora, *The Grandmaster Experiment (El experimento del Gran Maestro)*. *Psychology Today*, agosto de 2005.

Capítulo 4

DEPORTES: LA MENTALIDAD DE LOS CAMPEONES

En el deporte todo el mundo cree en el talento, incluso –o especialmente– los expertos. De hecho, de ahí viene la idea de un «talento innato», de alguien que parece un deportista, se mueve como un deportista y es un deportista sin siquiera intentarlo. Esta creencia es tan grande que hay muchos cazatalentos y entrenadores que solo buscan esos talentos innatos, y los equipos compiten entre ellos para pagar cantidades desorbitadas por ficharlos.

Billy Beane era uno de esos talentos naturales. Todo el mundo estaba de acuerdo en que sería el próximo Babe Ruth, uno de los jugadores de béisbol más famosos de todos los tiempos.

Pero a Beane le faltaba una cosa: la mentalidad de un campeón.

Como nos cuenta Michel Lewis en *La pelota de oro*,¹ para cuando Beane estaba en segundo curso del instituto ya era el máximo anotador del equipo de baloncesto, el jefe del equipo de fútbol americano y el mejor bateador del equipo de béisbol, que bateó 500 en una de las ligas más duras del país. Su talento era auténtico de veras.

Pero en el mismo momento en que las cosas iban mal, Beane buscaba algo que romper: «No era solamente que no le gustase fallar, es que ni siquiera sabía cómo fallar».²

Cuando ascendió en el béisbol pasando de las ligas menores a las mayores, las cosas fueron empeorando. Cada vez que tenía que batear se convertía en una pesadilla, en otra oportunidad para verse humillado, y cada vez que hacía una chapuza bateando se rompía en pedazos. Como dijo un cazatalentos: «Billy tenía la convicción de que ante todo, no debía arriesgarse a hacer un fuera de juego».³ ¿Te resulta conocido?

¿Intentó Beane arreglar sus problemas de manera constructiva? No, por supuesto que no, porque esto es un ejemplo de la mentalidad fija. El talento natural no debería necesitar esfuerzo; el esfuerzo es para los demás, para los menos dotados. El talento natural no pide ayuda, ya que sería una admisión de debilidad. Resumiendo, el talento natural no analiza sus defectos, ni los elimina entrenando o practicando. La mera idea de ser imperfecto es aterradora.

Al estar tan metido en la mentalidad fija, se encontraba atrapado. Atrapado en su enorme talento. Beane, el jugador, no se recuperó nunca de la mentalidad fija; pero Beane, el del tremendo éxito como ejecutivo de las ligas mayores, sí lo hizo. ¿Cómo ocurrió eso?

Había otro jugador que vivía y jugaba al lado de Beane en las ligas menores y en las mayores, Lenny Dykstra, que no tenía ni siquiera una pequeña parte de la dotación física de aquel ni de su «habilidad natural», pero Beane lo observaba con asombro. Como Beane contó después, «él no tenía el concepto de fracaso... y yo era lo contrario».4 Y continúa: «Empecé a tener una idea de lo que era un jugador de béisbol y me di cuenta de que yo no lo era. Lenny sí, Lenny lo era».5

Conforme miraba, escuchaba y meditaba en ello, se le ocurrió que la mentalidad era más importante que el talento. No mucho después de eso, como parte de un grupo pionero en la aplicación de un novedosísimo método de fichaje y gestión, llegó a la conclusión de que apuntar carreras –la clave del béisbol– consistía mucho más en un procedimiento que en un talento.

Armado de esas percepciones, Beane, como director general del Oakland Athletics 2002, llevó a su equipo a una temporada de ciento tres partidos vencidos, con lo que ganó el campeonato de su división y estuvo a punto de romper el récord de victorias consecutivas. ¡Y el equipo tenía los sueldos más bajos del béisbol! No compraban talento, compraban mentalidad.

LA IDEA DEL TALENTO NATURAL

Ahora lo ves, ahora no

La dotación física no es como la dotación intelectual, porque la dotación física es visible. El tamaño, la estructura, la agilidad son muy evidentes. La práctica y el entrenamiento son visibles también, y producen resultados tangibles. Uno pensaría que eso disiparía la fábula del talento natural. Puedes *ver* a Muggsy Bogues, que mide uno sesenta, jugando en la liga NBA de baloncesto, y a Doug Flutie, el pequeño jefe de equipo de fútbol que ha jugado con los New England Patriots y los San Diego Chargers. Puedes *ver* a Pete Gray, el jugador de béisbol que tiene un solo brazo, que llegó a las ligas mayores. A Ben Hogan, uno de los golfistas más importantes de todos los tiempos, que carece completamente de elegancia. A Glenn Cunningham, el gran corredor que tenía las piernas quemadas y dañadas. Al jugador de baloncesto Larry Bird y su lentitud. Puedes *ver* a los pequeños, o sin gracia, o incluso «discapacitados» que lo consiguen, y a los especímenes divinos, que no. ¿No debería eso decirnos algo?

Los expertos del boxeo dependen de medidas físicas, que llaman «los cuentos de la cinta métrica», para identificar a los talentos naturales. Esas medidas son la muñeca del boxeador, la amplitud del pecho y el peso. Muhammad Ali (nacido Cassius Clay) falló en esas medidas, no era un talento natural.⁶ Tenía mucha velocidad, pero no poseía el cuerpo de un gran boxeador, carecía de la fuerza y no tenía los movimientos clásicos. De hecho, su manera de boxear era completamente equivocada. No bloqueaba los golpes con los brazos o los codos y golpeaba en rápidos intercambios como un aficionado. Dejaba expuesta la barbilla y echaba atrás el torso para evitar los golpes que le vinieran. José Torres dijo que era «como si alguien estuviera en mitad de las vías y quisiera evitar que el tren lo arrollase, corriendo hacia atrás en lugar de apartarse hacia un lado».⁷

Sonny Liston, el adversario de Ali, *sí que era* un talento natural. Lo tenía todo: el tamaño, la fuerza y la experiencia. Su fuerza era legendaria. Era impensable que Ali pudiese ganarle. El emparejamiento era tan ridículo que para la pelea el estadio solo estaba lleno a medias.

Pero además de su rapidez, el punto fuerte de Ali era su mente; su cerebro, no sus músculos. Estudió a su oponente y se dirigió a su yugular mental. No solo estudió el estilo de lucha de Liston, sino que observó muy de cerca la clase de

persona que era fuera del *ring*: «Leí todas las entrevistas que le habían hecho; hablé con gente que había estado cerca de él o había hablado con él. Me echaba en la cama y meditaba sobre todo eso; intentaba tener una imagen de cómo funcionaba su mente». [8](#) Y luego volvió esa imagen contra él.

¿Por qué parecía que Ali se «volvía loco» antes de cada pelea? Torres señala que era porque sabía que el golpe que noquea es el que no se ve venir. Ali dijo: «Liston tenía que creer que yo estaba loco, que era capaz de hacer cualquier cosa. No podía ver de mí absolutamente nada más que mi boca, ¡y eso era lo que yo quería que viera!». [9](#)

Flota como una mariposa, [10](#)

pica como una abeja.

Tus manos no pueden golpear

lo que tus ojos no pueden ver.

La victoria de Ali sobre Liston figura en la historia del boxeo. Un famoso *manager* reflexiona sobre Ali: «Él era una paradoja. Su rendimiento físico sobre el ring dejaba muchísimo que desear [...] Aun así, su cerebro estaba siempre en perfectas condiciones de trabajo». Con una gran sonrisa sobre el rostro, siguió diciendo, mientras se señalaba la frente con el dedo índice: «Nos enseñó a todos que todas las victorias vienen de aquí»; luego levantó los puños y añadió, «Y no de aquí». [11](#)

Esto no consiguió cambiar la mentalidad que tiene la gente sobre la dotación física. No, ahora cuando pensamos en Ali, a posteriori, vemos el cuerpo de un gran boxeador. Era estupendo que su mente fuera tan aguda y que escribiese divertidos poemas, pero seguimos creyendo que su grandeza residía en su físico. Y no comprendemos cómo los expertos no vieron esa grandeza desde el principio.

Michael Jordan

Michael Jordan tampoco era un talento natural. Ha sido el deportista que más duro ha trabajado, quizá en toda la historia del deporte. [12](#) Es bien sabido que Michael Jordan fue descartado del equipo universitario de baloncesto; aún nos reímos del entrenador que lo eliminó. No fue fichado por la universidad para la que quería jugar (la pública de Carolina del Norte). Bien, ¿acaso no fueron unos insensatos? No lo escogió ninguno de los dos primeros equipos de la NBA que podrían haberlo elegido, ¡vaya metedura de pata! Eso es porque ahora sabemos

que ha sido el mejor jugador de baloncesto de todos los tiempos y creemos que eso debería haber sido evidente desde el principio. Cuando lo miramos, vemos a Michael Jordan, pero hasta ese momento era solo Michael Jordan.

Cuando lo eliminaron del equipo universitario, se quedó desolado. Su madre nos cuenta, «Le dije que volviese y se disciplinase».¹³ Y vaya si lo hizo. Normalmente salía de casa a las seis de la mañana para ir a practicar antes del colegio. En la Universidad de Carolina del Norte trabajó constantemente. El entrenador estaba atónito por su disposición a esforzarse más que cualquier otro. Una vez, después de que su equipo perdiese el partido que cerraba la temporada, Jordan fue y ensayó sus lanzamientos durante horas; se estaba preparando para el año siguiente. Incluso en la cima de su éxito y su fama –después de convertirse en un genio del deporte– su obstinada práctica siguió siendo legendaria. El antiguo entrenador ayudante de los Bulls, John Back, lo llamó «un genio que quiere poner al día constantemente su genio».¹⁴

Para Jordan, el éxito brota de la mente: «La fortaleza mental y el corazón son mucho más fuertes que las ventajas físicas que puedas tener. Siempre lo he dicho y siempre lo he creído».¹⁵ Pero los demás, no. Miran a Michael Jordan y ven una perfección física que lo condujo inevitablemente a la grandeza.

Babe Ruth

¿Y qué pasa con el jugador Babe Ruth? Bien, claramente no era un modelo de perfección física. Ahí estaba ese tipo que tenía un apetito famoso y una barriga enorme que sobresalía de su uniforme de los Yankees. ¡Madre mía!, ¿y no le hace eso todavía más un talento natural? ¿Pues no se iba de juerga toda la noche y al día siguiente se daba un paseíto por el plato de batear para golpear *home runs*?

Ruth tampoco era un talento natural.¹⁶ Al principio de su carrera profesional, no era tan bueno bateando. Tenía mucha fuerza, fuerza que provenía del compromiso total que adquiría cada vez que balanceaba el bate. Cuando conectaba los golpes, quitaba el aliento, pero era muy irregular.

Es verdad que podía consumir asombrosas cantidades de alcohol e inauditas cantidades de alimentos. Después de una gran comilona podía devorar una o varias tartas enteras de postre; pero también sabía disciplinarse cuando tenía que hacerlo. Muchos inviernos trabajaba durante toda la temporada baja en el gimnasio para ponerse más en forma. De hecho, tras la temporada de 1925, cuando parecía como si se hubiera venido a menos, se comprometió de veras a ponerse en forma, y funcionó. Desde 1926 hasta 1931 bateó .354, con un

promedio de cincuenta *home runs* al año y ciento cincuenta y cinco carreras en las que bateó. Su biógrafo, Robert Creamer, dice: «Ruth llevó a cabo la exhibición sostenida de golpes de mayor calidad que el béisbol haya visto nunca [...] Desde las cenizas de 1925, Babe Ruth se elevó como un cohete». [17](#) Con la disciplina. También le encantaba entrenarse. De hecho, cuando se unió a los Boston Red Sox, los veteranos estaban resentidos con él porque quería practicar con el bate todos los días. No era solo un novato, era un *lanzador* novato. ¿Quién se creía que era, intentando entrenarse con el bate? Una vez, más adelante en su carrera, lo castigaron y lo expulsaron del juego. Eso ya era algo malo; pero tampoco lo dejaban practicar, y eso dolía *de veras*.

Ty Cobb argumentaba que ser lanzador ayudó a Ruth a desarrollar sus golpes. ¿Por qué ser un lanzador contribuyó a sus golpes con el bate? Según Cobb:

Podía experimentar en el plato de bateo, a nadie le importa mucho si un lanzador es eliminado o no tiene buen aspecto bateando, de modo que Ruth podía hacer sus grandes movimientos. Si fallaba, no importaba... Según pasaba el tiempo aprendió cada vez más cómo controlar ese gran balanceo y a golpear la bola con la madera. Para cuando se convirtió en un jugador en el extremo del campo a tiempo completo, ya estaba listo. [18](#)

Aun así nos aferramos firmemente a lo que Stephen Jay Gould llama «la idea generalizada de que los jugadores son trozos de carne que, de manera natural y sin esfuerzo, exhiben los talentos con los que los dotó la naturaleza». [19](#)

Las mujeres más rápidas de la Tierra

¿Y qué hay de Wilma Rudolph, aclamada como la mujer más rápida de la Tierra después de que ganara tres medallas de oro en velocidad y relevos en los Juegos Olímpicos de 1960 en Roma? [20](#) De joven Rudolph estaba muy lejos de ser una maravilla física. Fue una niña prematura, la vigésima de los veintidós hijos que tuvieron sus padres, y estaba siempre enferma. A los cuatro años de edad estuvo a punto de morir en una larga lucha contra la pulmonía doble, la escarlatina y la poliomielitis, lucha de la que salió con la pierna izquierda casi paralizada. Los médicos le dieron pocas esperanzas de que pudiese utilizarla otra vez. Durante ocho años se dedicó vigorosamente a la fisioterapia, hasta que a los doce se despojó de la rodillera que utilizaba y empezó a andar con normalidad.

Si eso no es una lección de que las habilidades físicas pueden desarrollarse, ¿qué lo es? Inmediatamente, aplicó esa lección al baloncesto y a las pistas, aunque perdió todas las carreras en las que participó en su primera competición

oficial. Después de su increíble trayectoria deportiva, dijo: «Solamente quiero que me recuerden como una mujer muy trabajadora». [21](#)

¿Y qué hay de Jackie Joyner-Kersey, aclamada como la mejor deportista de todos los tiempos? [22](#) Entre 1985 y principios de 1996, venció en cada heptatlón en el que participó. ¿Qué es exactamente un heptatlón? Es una competición deportiva agotadora de dos días de duración, dividida en siete partes: una carrera de 100 metros vallas, salto de altura, lanzamiento de jabalina, una carrera de 200 metros, salto de longitud, lanzamiento de peso y una carrera de 800 metros. No es de sorprender que a la ganadora se la considere la mejor deportista del mundo. Por el camino, Joyner-Kersey registró las seis puntuaciones más altas de la historia de ese deporte, estableció récords mundiales y ganó dos campeonatos mundiales así como dos medallas olímpicas de oro (seis, si contamos las que ganó en otras competiciones).

¿Era una deportista nata? Talento tenía, pero cuando empezó en las pistas de velocidad casi siempre acababa la última. Cuanto más trabajaba, más rápida se hacía, pero seguía sin ganar carrera alguna. Finalmente comenzó a ganar. ¿Qué había cambiado?: «Algunos podrían atribuir mi transformación a las leyes de la herencia [...] pero creo que fue mi recompensa por todas esas horas de trabajo en el camino de herradura, en las aceras del barrio y en los pasillos de la escuela».

Explica, compartiendo el secreto de sus continuos éxitos: «Hay algo en verme a mí misma mejorar [23](#) que me motiva y me entusiasma. Es así ahora, después de seis medallas olímpicas y cinco récords mundiales, y así era cuando estaba empezando el instituto, cuando comenzaba a entrar en las competiciones de velocidad».

Sus dos últimas medallas (un campeonato mundial y una olímpica) llegaron durante un ataque de asma y una lesión grave y dolorosa en el tendón de la corva. No era un talento natural que seguía su curso, era una mentalidad que decía «aquí estoy».

Los talentos naturales no deberían necesitar el esfuerzo

¿Sabías que durante algún tiempo se extendió la creencia de que si jugabas golf no podías entrenarte físicamente, y que si aumentabas tu fuerza perderías el «toque»? [24](#) Hasta que llegó Tiger Woods con sus regímenes de ejercicio y su hábito de práctica feroz y ganó cada torneo que había que ganar.

En algunas culturas, la gente que trataba de ir más allá de su talento natural por medio del entrenamiento era duramente criticada. Uno tenía que aceptar su posición. Esas culturas habrían odiado a Maury Wills. Wills fue un entusiasta

jugador de béisbol en los años cincuenta y sesenta que tenía el sueño de llegar a participar en las ligas mayores.²⁵ Su problema era que su forma de batear no era lo bastante buena, de modo que cuando los Dodgers firmaron con él, lo enviaron de vuelta a las ligas menores. A pesar de ello, anunció orgullosamente a sus amigos: «En dos años voy a estar en Brooklyn jugando con Jackie Robinson».²⁶

Se equivocó. A pesar de su optimista predicción y de su agotadora práctica diaria, languideció en las ligas menores durante ocho años y medio. Al llegar a la marca de los siete años y medio, el gerente del equipo le hizo una sugerencia sobre cómo batear y le dijo: «Estás en un bajón de siete años y medio, no tienes nada que perder».²⁷ Poco tiempo después, cuando el torpedero de los Dodgers se rompió un dedo del pie, llamaron a Wills para reemplazarlo. Al fin tenía su oportunidad.

Su bateo *todavía* no era lo bastante bueno. Como no estaba preparado para abandonar, acudió al entrenador de la primera base buscando ayuda. Trabajaron juntos varias horas al día aparte de la práctica habitual de Wills. Aun así, seguía sin ser lo bastante bueno. Hasta el resuelto Wills estaba decidido a dejarlo, pero el entrenador de la primera base se negó a consentirlo. Ahora que había resuelto los problemas técnicos, tenía que trabajar en su mente.

Empezó a golpear bien y a robar bases con su gran velocidad. Estudió los lanzamientos de los lanzadores y los receptores contrarios, averiguando el mejor momento de robar una base. Desarrolló arranques repentinos y poderosos y deslizamientos eficaces. Su forma de robar bases empezó a distraer a los lanzadores, a eliminar a los receptores y a entusiasmar a los seguidores. Wills llegó a romper el récord de bases robadas de Ty Cobb, un récord imbatido durante cuarenta y siete años. Esa temporada lo votaron como el jugador más valioso de la Liga Nacional.

Coefficiente de inteligencia deportiva

Uno pensaría que en los deportes se *debería* considerar la relación entre la práctica y la mejora —y entre la mente y el rendimiento— y dejarse de insistir tanto en el talento físico innato. Aun así, es casi como si se negasen a ver. A lo mejor, como indica Malcolm Gladwell, es porque la gente premia la dotación natural sobre la habilidad conseguida. Por mucho que nuestra cultura hable del esfuerzo individual y de la superación personal, Gladwell argumenta que en el fondo reverenciamos a los talentos naturales. Nos gusta pensar que nuestros campeones y nuestros ídolos son superhéroes que nacieron diferentes de nosotros. Preferimos no pensar en ellos como gente relativamente corriente que

se hizo extraordinaria a sí misma. ¿Por qué no? Para mí es algo mucho más asombroso.

Hasta cuando los expertos están deseosos de reconocer el papel de la mente, ¡siguen insistiendo en que todo es innato!

Esto me chocó de veras al leer un artículo sobre Marshall Faulk, el gran defensa del equipo de fútbol americano Saint Louis Rams.[28](#) Faulk acababa de convertirse en el primer jugador en ganar una combinación de dos mil metros en cuatro temporadas consecutivas.

El artículo, escrito en la víspera de la Super Bowl de 2002, hablaba de la sorprendente habilidad que tiene Faulk para saber dónde está cada jugador en el campo, incluso en el torbellino caótico de veintidós jugadores corriendo y cayéndose. No solo sabe dónde están, sino que también sabe lo que hacen y lo que están *a punto de* hacer. Según sus compañeros de equipo, no se equivoca nunca.

Increíble. ¿Cómo lo hace? Tal como Faulk lo cuenta, se pasó años y años mirando partidos de fútbol. En el instituto consiguió hasta un trabajo de vendedor en el estadio, trabajo que odiaba, para poder ver fútbol profesional. Conforme miraba, siempre se hacía la pregunta *¿por qué?*: «¿Por qué estamos corriendo así en este juego?, ¿por qué atacamos de esta manera?, ¿por qué hacen eso?, ¿por qué hacen aquello? Fundamentalmente, esa pregunta –dice Faulk– me sumergió en el fútbol de un modo más profundo». De profesional no dejó nunca de preguntarse por qué y de sumergirse profundamente en los entresijos del juego.

Claramente, Faulk mismo ve sus habilidades como producto del estudio y de una curiosidad insaciable.

¿Cómo lo ven los jugadores y los entrenadores? Como un don. «Marshall tiene el coeficiente de inteligencia futbolística más alto que cualquiera de los jugadores con quien yo haya jugado», dice un veterano compañero de equipo. Otros compañeros describen su habilidad de reconocer alineamientos defensivos a la perfección como «el don de un autista prodigio». Asombrado por su despliegue de habilidades, un entrenador dijo: «Se necesita una inteligencia futbolística innata para hacer todo eso».

«CARÁCTER»

Pero ¿no existen algunos deportistas que verdaderamente parece que han nacido con el «don»? Sí, y tal como les ocurrió a Billy Beane y a John McEnroe a veces es una maldición. Con todos esos elogios por su talento y con lo poco que habían necesitado trabajar o desarrollarse a sí mismos, pueden caer fácilmente en la mentalidad fija. Bruce Jenner, medalla olímpica de oro en decatlón en 1976, dice: «Si no fuese disléxico, probablemente no habría ganado en los Juegos Olímpicos. Si hubiera sido un mejor lector, todo eso habría llegado fácilmente, los deportes habrían venido a mí con facilidad... y no me habría dado cuenta nunca de que la forma de seguir adelante en la vida es el trabajo duro».[29](#)

Los talentos naturales, llevados por su superioridad, no aprenden cómo trabajar duro ni cómo enfrentarse a los contratiempos. Lo que sigue es un relato sobre Pedro Martínez, el magnífico lanzador, por entonces con los Boston Red Sox, que se autodestruyó cuando más lo necesitaban. Pero en realidad el relato trata sobre un tema mucho más vasto: es un relato sobre el carácter.

Un grupo de periodistas deportivos de *The New York Times* y *The Boston Globe* viajaba en un avión de la aerolínea Delta con destino Boston. En ese avión también iba yo. Se dirigían al tercer partido de la serie eliminatoria de la Liga Nacional 2003 entre el equipo New York Yankees y el Boston Red Sox. Hablaban del carácter, y todos estaban de acuerdo –los periodistas de Boston eran un poco más reticentes– en que los Yankees lo tenían.

Entre otras cosas, recordaban lo que los Yankees habían hecho por Nueva York dos años antes. Era octubre de 2001 y los neoyorkinos acababan de vivir los atentados del 11 de septiembre. Yo estaba allí y todos nos sentíamos desolados; necesitábamos esperanza. La ciudad necesitaba que los Yankees fueran a por todas, que fueran a por las Series Mundiales. Pero los Yankees también habían pasado por aquel día y se encontraban heridos y exhaustos; parecía que no les quedaba nada. No sé de dónde se lo sacaron, pero trabajaron a fondo y liquidaron a un rival tras otro. Con cada victoria nos traían un poco más de vuelta a la vida, con cada una nos daban un poco más de esperanza para el futuro. Alimentados de nuestra necesidad, llegaron a ser los campeones de la American League East (liga del este), luego los campeones de la American League (nacional), y después llegaron a las Series Mundiales, donde hicieron una trayectoria valiente y casi lo consiguieron. Todo el mundo odia a los Yankees, es el equipo contra el que va el país entero. Yo también crecí aborreciéndolos, pero después de eso tenía que quererlos. Eso es lo que los

periodistas deportivos querían decir con carácter. Carácter, dijeron los periodistas deportivos. Lo reconocen en cuanto lo ven: es la habilidad de profundizar para encontrar la fuerza, hasta cuando las cosas están en tu contra.

El mismísimo día siguiente, Pedro Martínez, el deslumbrante pero supermimado lanzador de los Boston Red Sox, reveló lo que significa carácter, al demostrar lo que no lo es.

Nadie podría haber deseado más ganar el campeonato de la American League que los Boston Red Sox. No habían ganado una World Series en ochenta y cinco años, desde la maldición del Bambino, o sea, desde que el dueño de los Sox, Harry Fransee, vendiera a Babe Ruth a los Yankees para conseguir dinero para financiar un espectáculo de Broadway.³⁰ Ya era bastante malo que vendiese al mejor lanzador zurdo del béisbol, pero además se lo estaba vendiendo al enemigo.

Los Yankees llegaron a dominar el béisbol, ganando lo que parecía una interminable World Series. Mientras tanto, los Sox llegaron a cuatro World Series y a varias eliminatorias, pero siempre perdieron. Y siempre lo hicieron de la peor manera posible, tocando la victoria con la punta de los dedos y luego derrumbándose al final. Finalmente, aquí tenían otra oportunidad de luchar contra la maldición y vencer a sus archienemigos. Si ganaban, harían el viaje a las World Series y los Yankees se quedarían en casa. Pedro Martínez era su esperanza. De hecho, en algún momento anterior de la temporada, él había maldecido a la maldición.

Sin embargo, después de lanzar de un modo maravilloso, Martínez fue perdiendo su ventaja y quedándose atrás. ¿Qué fue lo que hizo entonces? Golpear a un bateador con la pelota (Karim García), amenazar con lo mismo a otro (Jorge Posada) y derribar a un hombre de setenta y dos años (el entrenador de los Yankees, Don Zimmer).

Como escribió el periodista de *The New York Times*, Jack Curry: «sabíamos que íbamos a tener a Pedro contra Roger [Clemens] en una tarde memorable en Fenway Park... pero nadie esperaba que fuésemos a ver a Pedro contra García, a Pedro contra Posada, a Pedro contra Zimmer».³¹

Hasta los periodistas de Boston estaban horrorizados. Dan Shaughnessy, de *The Boston Globe*, preguntaba:

Y ahora, ¿a quién preferiríais, seguidores de Red Sox?, ¿A Roger Clemens, que mantuvo la compostura y se comportó como un profesional el sábado por la noche ganando el partido para su equipo a pesar de su furia evidente?, ¿o a Martínez, el nene que, tras arruinar la ventaja, golpea a un

hombre, diez puntos en la cabeza tuvieron que ponerle, y amenaza al receptor de los Yankees, Jorge Posada, con «ser el siguiente»? [...] A los seguidores de los Red Sox no les gusta oír esto, pero el sábado Martínez fue una vergüenza y una deshonra para el béisbol. Se sale con la suya porque es Pedro, y la directiva de los Sox se lo permite. ¿Podría Martínez levantarse por una vez y admitir que se equivoca?[32](#)

Al igual que Billy Beane, Pedro Martínez no sabía cómo tolerar la frustración, no sabía cómo profundizar y transformar un contratiempo importante en una victoria importante. Y, como Beane, tampoco podía admitir sus faltas y aprender de ellas. Como tuvo un berrinche en lugar de hacer su trabajo, los Yankees se hicieron con el partido y llegaron a ganar la eliminatoria por una victoria.

Los periodistas deportivos del avión estaban de acuerdo en que el carácter lo es todo, pero confesaban que no comprendían de dónde venía. Aunque creo que ahora conocemos la idea de que el carácter crece desde la mentalidad.

Sabemos que existe una mentalidad en la que la gente se ve enredada en la idea de su propio talento y de lo especial que es. Cuando las cosas van mal, pierde su concentración y su habilidad, poniendo todo lo que quiere –y en este caso, todo lo que el equipo y los seguidores deseaban desesperadamente– en peligro. Sabemos también que existe una mentalidad que ayuda a afrontar los contratiempos, señala buenas estrategias y ayuda a actuar en consecuencia.

Espera, la historia no ha acabado. Un año después, los Sox y los Yankees volvieron a enfrentarse. Quien ganase cuatro de los siete partidos sería campeón de la American League y haría el viaje a las World Series. Los Yankees ganaron los tres primeros partidos, y el destino humillante de los de Boston parecía sellado de nuevo.

Pero ese año los Sox habían puesto bajo aviso a sus *prima donnas*. Habían vendido una, habían intentado lo mismo con otra (nadie lo quería) y habían enviado el mensaje: «Esto es un equipo, no un montón de estrellas».

Cuatro partidos más tarde, los Boston Red Sox eran los campeones de la American League, y luego de la World Series. Fue la primera vez desde 1904 que los Sox había vencido a los Yankees en un campeonato mostrando dos cosas: la primera, que la maldición había terminado, y la segunda, que el carácter se puede aprender.

Más sobre el carácter

Vamos a volver al principio, con Pete Sampras y la mentalidad de crecimiento.³³ En 2002 Sampras estaba en Wimbledon, en busca de su victoria tenística número trece en el Grand Slam. Si ganaba, rompería el récord de Roy Emerson de doce victorias en torneos importantes. Aunque Sampras se las arregló para llegar a la final, no había venido jugando tan bien en el torneo y no era optimista sobre sus oportunidades contra el joven y fuerte Patrick Rafter.

Sampras había perdido el primer set y estaba a punto de perder el segundo. Perdía por 4 a 1 en el desempate. Hasta él mismo dijo: «Me sentía realmente como si me estuviese apagando». ¿Qué hubiera hecho McEnroe? ¿Qué hubiera hecho Pedro Martínez? ¿Qué hizo Sampras?

Como escribió William Rhoden: «Él [...] buscó entre sus recuerdos una referencia que le sirviera de impulso». Sampras señala: «Cuando estás sentado en los cambios de campo, piensas en partidos pasados en los que habías perdido el primer set [...] y volviste y ganaste los tres siguientes. Hay tiempo de reflexionar sobre las experiencias pasadas para ser capaz de salir adelante».

De repente, Sampras logró cinco tantos seguidos, y luego dos más. Había ganado el segundo set y estaba vivo.

En palabras de Rhoden: «Anoche Sampras exhibió todas las cualidades del héroe: la pérdida en el primer set, la vulnerabilidad cercana a la derrota, y luego un regreso y un triunfo final». Jackie Joyner-Kersey habló consigo misma en medio de un ataque de asma durante su último campeonato mundial. Estaba en la carrera de 800 metros, la última prueba del heptatlón, cuando sintió que el ataque iba a producirse: «Tú solo sigue moviendo los brazos –se instruyó a sí misma–. No es tan malo, así que sigue corriendo. Puedes conseguirlo, no vas a tener un ataque muy grande, tienes aire suficiente. Tienes que ganar esto... solo corre tanto como puedas en los últimos 200 metros, Jackie».³⁴ Se dio instrucciones a sí misma todo el camino hasta la victoria. «Debo decir que este es mi mayor triunfo, considerando la competición y los altibajos por los que estaba pasando [...] Si de verdad lo quería, tenía que darlo todo», explicó.

En sus últimos juegos olímpicos ocurrió lo temido. Una lesión grave del tendón de la corva la forzó a abandonar el heptatlón. Estaba desolada, ya no era una contendiente en la competición de su especialidad, pero, ¿lo sería en el salto de longitud unos cuantos días después? Sus cinco primeros saltos dijeron que no, ni siquiera estaban cerca del nivel de las medallas; sin embargo, con el sexto consiguió la medalla de bronce, más valorada que las de oro que tenía. Como ella misma cuenta: «La fuerza para dar ese último salto llegó desde los muchos sufrimientos de todos estos años [...] Reuní todos mis dolores y los convertí en

un rendimiento poderoso».35 También Joyner-Kersee mostró todas las cualidades del héroe: la pérdida, la vulnerabilidad cerca de la derrota y después un regreso y un triunfo final.

Carácter, corazón, voluntad y la mente de un campeón

Tiene nombres diferentes, pero es lo mismo. Es lo que te hace practicar y lo que te permite profundizar y sacarlo todo cuando más lo necesitas.

¿Recuerdas que McEnroe nos contó todas las cosas que fueron mal para hacerle perder cada partido que perdió? Una de las veces hacía frío, y la otra hacía calor; en una ocasión sentía envidia y la otra estaba enfadado; y las muchas, muchísimas veces que estaba distraído. Pero, como nos dice Billy Jean King, la señal del campeón es la habilidad de vencer cuando las cosas no van bien, cuando no estás jugando correctamente y tus emociones no son las adecuadas.36 Así es como aprendió lo que significa ser campeón.

King estaba en la final de Forest Hills jugando contra Margaret Smith (después Margaret Smith Court), que se encontraba en la cima de su grandeza. King había jugado contra ella más de una docena de veces y solo le había ganado una. En el primer set King jugó de fábula, no perdió una sola volea y se puso cómodamente por delante. De repente, el set terminó. Smith había ganado.

En el segundo set, King volvió a tener una ventaja dominante y tenía el servicio para ganar el set. Sin embargo, antes de darse cuenta de ello, Smith le había ganado el set y el partido.

Al principio King se quedó perpleja. No había conseguido nunca antes una ventaja tan dominante en un partido tan importante. Entonces tuvo su momento «¡Eureka!». Súbitamente comprendió lo que era un campeón: alguien que podía elevar su nivel de juego cuando lo necesitaba. Cuando el partido depende de ello, de repente el campeón se «vuelve tres veces más fuerte».37

Jackie Joyner-Kersee también tuvo su momento «¡Eureka!».38 Tenía quince años y competía en el heptatlón de los Juegos Olímpicos Júnior de la AAU.* Todo dependía de la última competición, la carrera de 800 metros que temía. Estaba exhausta y competía contra una corredora de fondo experta cuyos tiempos nunca había podido igualar. Esta vez lo hizo: «Me sentí como si estuviese drogada. Había demostrado que podía ganar si lo deseaba con la fuerza suficiente [...] Esa victoria me mostró que no solo podía competir contra las mejores deportistas del país, sino que podía llevarme a mí misma a la victoria a fuerza de *voluntad*».

A Mia Hamm, a la que frecuentemente se considera la mejor jugadora de fútbol europeo del mundo, siempre que le preguntan «Mia, ¿qué es lo más importante que una jugadora de fútbol debe tener?», responde sin dudarle: «Resistencia mental».39 Y no habla de ningún rasgo innato. Cuando frente a ti tienes a once jugadores que se te quieren llevar por delante, cuando estás cansado o lesionado, cuando los árbitros están en tu contra, no puedes consentir que a tu concentración le afecte nada de eso. ¿Cómo lo consigues? Tienes que *aprender* a hacerlo. Hamm dijo: «Ese es uno de los aspectos más importantes del fútbol, y con el que más lucho en cada entrenamiento y en cada partido».40

A propósito, ¿se creía Hamm que era la mejor jugadora del mundo? No. «Y gracias a eso –dijo– es posible que llegue a serlo algún día».

En los deportes siempre existen situaciones del tipo «ahora o nunca», momentos por los que un jugador debe pasar, o todo se va al garete. Jack Nicklaus, el famoso golfista41, estuvo en esas situaciones muchas veces, durante su larga carrera profesional en el Circuito PGA, cuando el torneo dependía de que diera un golpe decisivo. Si tuvieses que adivinarlo, ¿cuántos de esos golpes crees que falló? La respuesta es ¡uno!42

Esa es la mentalidad de ser un campeón. Así es como gana partidos alguien que no tiene tanto talento como sus adversarios. El legendario entrenador de baloncesto John Wooden, cuenta una de mis anécdotas favoritas.43 En cierta ocasión, cuando Wooden era todavía un entrenador de equipos de instituto, un jugador se disgustó porque no lo había incluido en los partidos importantes. Eddie Pawelski, el jugador mencionado, suplicó a Wooden que le diera una oportunidad y este transigió: «Vale Eddie, te doy una oportunidad. Empezaremos contra el instituto Fort Wayne Central mañana por la tarde».

Wooden nos dice: «De repente me quedé preguntándome de dónde me habían salido esas palabras». Había tres equipos empatados en una lucha por el número uno de Indiana; uno de ellos era el suyo y otro era el Fort Wayne Central, el rival del partido del día siguiente.

La noche siguiente, Wooden empezó con Eddie. Creía que el muchacho duraría uno o dos minutos como mucho, especialmente porque delante tenía a Armstrong, el jugador del Fort Wayne con fama de ser el más duro del estado.

Wooden nos cuenta: «Eddie lo destrozó prácticamente. El total de puntos de Armstrong fue el más bajo de su carrera. Eddie anotó doce puntos y nuestro equipo exhibió el mejor juego de toda la temporada [...] Pero además de la puntuación que consiguió, su defensa, sus rebotes y su juego fueron excelentes». Eddie no volvió a estar en el banquillo nunca más y fue nombrado el jugador

más valioso los dos años siguientes. Todas estas personas tenían carácter. Ninguna de ellas creyó que fuese alguien especial nacido con el derecho a ganar. Eran personas que trabajaron mucho, que aprendieron a mantener su concentración bajo presión y que dieron de sí más allá de sus habilidades ordinarias cuando tuvieron que hacerlo.

Permanecer en la cumbre

El carácter es lo que hace que llegues a la cumbre y *permanezcas en ella*. Darryl Strawberry, Mike Tyson y Martina Hingis llegaron a lo más alto, pero no se mantuvieron allí. ¿Fue porque tuvieron toda clase de lesiones y de problemas personales? Sí, pero lo mismo les ocurre a muchos otros campeones. A Ben Hogan lo atropelló un autobús y se quedó destrozado físicamente, pero volvió a la cima. El entrenador John Wooden observa:

Creo que la habilidad puede llevarte a la cumbre pero se necesita carácter para mantenerse allí [...] Es muy fácil empezar a creer [...] que uno puede «ponerse en marcha» automáticamente, sin la preparación adecuada. Se necesita un carácter verdadero para seguir trabajando tanto como antes, o incluso más, cuando ya has llegado. Cuando leas que un deportista o un equipo gana una y otra vez y otra, recuérdete a ti mismo: «Más que habilidad, lo que tiene es carácter».[44](#)

Echemos un vistazo más profundo al significado de *carácter* y a cómo lo crea la mentalidad de crecimiento. Stuart Biddle[45](#) identificó la mentalidad que los adolescentes y los adultos jóvenes aplican en lo que respecta a la habilidad deportiva. Los que tenían mentalidad fija creían que:

- «Uno tiene que tener cierta habilidad para los deportes, y no puede hacer mucho para cambiar ese nivel realmente».
- «Para ser bueno en los deportes, debes tener un talento natural».

Por el contrario, todos los que tenían mentalidad de crecimiento estaban de acuerdo en que:

- «La habilidad deportiva *siempre* mejora si se trabaja duro».
- «Para tener éxito en los deportes tienes que aprender técnicas y habilidades, y entrenarlos asiduamente».

Los de mentalidad de crecimiento son los que muestran más carácter, o más sangre. Es la mentalidad de los campeones. ¿Que qué quiero decir? Vamos a

estudiar los descubrimientos de los investigadores en el ámbito del deporte y lo veremos.

¿QUÉ ES EL ÉXITO?

DESCUBRIMIENTO NÚMERO 1: los que tienen mentalidad de crecimiento encuentran el éxito en hacerlo lo mejor posible, en aprender y mejorar. Eso es exactamente lo mismo que vemos en los campeones.

Jackie Joyner-Kersey nos dice: «Para mí, la alegría del deporte⁴⁶ no ha estado nunca en ganar [...] Tengo la misma felicidad cuando juego que la que tengo por los resultados. No me importa perder, mientras yo vea mejoras o crea que lo he hecho lo mejor que podía. Si pierdo, vuelvo a las pistas y me entreno aún más». ⁴⁷

Esta idea –que el éxito personal se da cuando trabajas lo más que puedes para convertirte en lo mejor que puedas ser– era capital en la vida de John Wooden. De hecho, él mismo nos dice: «hubo muchísimos partidos que me proporcionaron tanto placer como cualquiera de los diez campeonatos nacionales que ganamos, simplemente porque nos preparamos a fondo y jugamos muy cerca de nuestra máxima calidad de juego». ⁴⁸

Tiger Woods y Mia Hamm son dos de los competidores más empedernidos que hayan existido jamás. Les encanta ganar, pero lo que más cuenta para ellos es el esfuerzo que hacen, incluso cuando no ganan. Pueden estar orgullosos de ello. McEnroe y Beane no podían.

Después del Torneo Masters de 1998, Woods se sentía decepcionado porque no pudo repetir su victoria del año anterior, pero se sentía bien por el resultado de sus diez mejores partidos: «He mojado bien la toalla esta semana; estoy muy orgulloso de la manera en que me he comportado». ⁴⁹ O después del abierto británico, en el que acabó tercero: «A veces uno obtiene más satisfacciones de llegar a una puntuación cuando las cosas no son completamente perfectas, cuando no te sientes muy bien con tu *swing*». ⁵⁰

Woods es un hombre enormemente ambicioso. Quiere ser el mejor, y el mejor que haya existido jamás: «Pero mi mejor yo es un poquito más importante». ⁵¹

Por su parte, Mia Hamm nos cuenta: «Si después de cada partido o entrenamiento sales del campo sabiendo que has dado de ti todo lo que tienes, siempre serás un vencedor». ⁵² ¿Por qué se enamoró de su equipo el país entero? «Vieron que amamos lo que hacemos y que en cada partido nos entregamos por completo». ⁵³

Para aquellos que tienen una mentalidad fija, el éxito tiene que ver con imponer su superioridad, pura y simplemente. En ser ese alguien que es más valioso que los don nadie. Dice McEnroe: «Hubo una vez –tengo que admitirlo–

en que tenía tan hinchada la cabeza de orgullo que apenas si cabía por la puerta». [54](#) ¿Dónde se dice algo del esfuerzo y de los progresos personales? En ningún sitio. «Hay gente que no quiere ensayar y que solo desea actuar en escena; otra gente quiere ensayar algo cien veces antes. Yo soy del primer grupo». [55](#) Recuerda que en la mentalidad fija el esfuerzo no es causa de orgullo, sino algo que proyecta dudas sobre tu talento.

¿QUÉ ES EL FRACASO?

DESCUBRIMIENTO NÚMERO 2: a los que tienen mentalidad de crecimiento los contratiempos les parecen inspiradores y muy instructivos. Son un toque de atención.[56](#)

Una sola vez intentó Michael Jordan avanzar sin esfuerzo. Ocurrió el año que volvió a los Bulls, tras su período como beisbolista, y aprendió la lección. Los Bulls fueron eliminados en la ligüilla clasificatoria. Jordan manifestó: «Uno no puede dejarlo y creer que a este juego se pueda volver y dominarlo. A partir de ahora estaré preparado física y mentalmente». [57](#) Rara vez se dicen palabras más ciertas. Los Bulls ganaron el título de campeones de la NBA los tres años siguientes.

Michael Jordan acepta sus fallos. De hecho, en uno de sus anuncios favoritos para Nike, dice: «He fallado más de nueve mil lanzamientos a canasta; he perdido casi trescientos partidos; me han confiado veintiséis veces que hiciera el lanzamiento decisivo para ganar el partido, y he fallado». [58](#) Puedes estar seguro de que cada una de esas veces volvió a la cancha y ejercitó el lanzamiento ciento y una veces.

Te diré cómo reaccionó Kareem Abdul-Jabbar, el gran baloncestista, cuando el baloncesto universitario prohibió su lanzamiento distintivo, la clavada (que luego se restableció). [59](#) Muchos creyeron que eso detendría su ascenso a la grandeza. En lugar de eso, trabajó el doble para desarrollar otros lanzamientos: su lanzamiento al tablero, su gancho aéreo y su salto con tirabuzón en el aire. Había absorbido la mentalidad de crecimiento de su entrenador, Wooden, y le dio un buen uso.

En la mentalidad fija, los contratiempos te etiquetan.

John McEnroe no pudo soportar nunca la idea de perder. Y la idea de perder contra un amigo o pariente era todavía peor: eso le haría ser menos especial. Por ejemplo, confiaba desesperadamente [60](#) en que su mejor amigo, Peter, perdiera en las finales de Maui después de que este le ganara en una vuelta anterior. Lo deseaba tanto que no pudo ver el partido. En otra ocasión jugó contra su hermano Patrick en la final en Chicago, y se dijo a sí mismo: «Ay, Dios, si Patrick me gana, se acabó. Me voy a tirar desde la torre Sears [el rascacielos más alto de Chicago]». [61](#)

Así es como le motivó el fracaso: en 1979 jugó dobles en Wimbledon. No volvió a jugar dobles los siguientes veinte años. ¿Por qué? Porque él y su compañero de equipo perdieron tres sets seguidos. Además, McEnroe perdió su

servicio dos veces, cuando ninguno de los otros lo perdió ni una sola vez: «Eso fue la vergüenza definitiva. Me dije: “Se acabó, no volveré a jugar otra vez, no puedo con ello”». [62](#)

En 1981, se compró una maravillosa guitarra negra Les Paul. Aquella semana fue a ver a Buddy Guy, que tocaba en el Checkerboard Lounge de Chicago. En lugar de sentirse inspirado a recibir clases o a ensayar, McEnroe volvió a su casa y destrozó la guitarra. [63](#)

Así fue cómo motivó el fracaso a Sergio García, otro niño bonito con problemas de mentalidad: García se había hecho con el mundo del golf con sus grandes golpes y sus modales encantadores y aniñados; parecía un Tiger Woods más joven. Pero cuando su rendimiento se hundió, lo mismo hizo su encanto. Despidió a un *caddie* detrás de otro, culpándolos de todo lo que fuese mal. Una vez le echó la culpa a su propio zapato porque resbaló y falló un golpe. Para castigar al zapato, lo pateó y lo arrojó lejos. Desgraciadamente, casi golpeó a uno de los espectadores. [64](#) Estos son los remedios ingeniosos que tiene la mentalidad fija para el fracaso.

HACERSE CARGO DEL ÉXITO

DESCUBRIMIENTO NÚMERO 3: la gente con mentalidad de crecimiento en los deportes (como ocurre con la química del curso preparatorio de medicina) se hace cargo del proceso que lleva al éxito y que lo mantiene. [65](#)

¿Cómo es que el talento de Michael Jordan no parecía que fuera decayendo con la edad? Había perdido cierta resistencia física y agilidad con los años, pero para compensarlo trabajó incluso más en los ejercicios y en sus movimientos, como el lanzamiento con tirabuzón en el aire y su famoso salto menguante. Llegó a la liga como un experto en mates y salió de ella como el jugador más completo que jamás honró al deporte. [66](#)

Woods también se hizo cargo del proceso. El golf es como un amante caprichoso: cuando crees que lo has conquistado, seguro que te deja abandonado. El famoso entrenador Butch Harmon dice: «El *swing* del golf es prácticamente lo que está más lejos de una disciplina deportiva perfeccionable [...] Los *swings* más seguros son solo relativamente repetibles, nunca dejan de ser un trabajo sin acabar». [67](#) Esa es la razón de que las estrellas del golf solamente ganen algunas veces; y puede ser que no ganen durante mucho tiempo (esto le ocurrió a Woods incluso en lo más alto de su carrera). También es la razón de que hacerse cargo del proceso sea una tarea tan importante.

Teniendo presentes esas ideas, el padre de Woods se aseguró de enseñarle a controlar su atención y la estrategia de sus partidos. Hacía ruidos fuertes o arrojaba objetos justo cuando el pequeño Tiger estaba a punto de golpear la bola. Eso lo ayudó a no distraerse (¿conocemos a alguien que le habría sacado provecho a este tipo de entrenamiento?). Cuando Tiger tenía tres años, su padre ya le enseñaba cómo controlar los partidos. Cuando el pequeño lanzaba la bola tras un gran grupo de árboles, el señor Woods le preguntaba qué plan tenía. [68](#)

Woods continuó lo que empezó su padre, al tomar el control de todos los aspectos de su juego. Experimentaba constantemente lo que funcionaba y lo que no, pero también tenía un plan a largo plazo que lo guía: «Conozco mi juego; sé lo que quiero conseguir; sé cómo llegar a ello». [69](#)

Al igual que Michael Jordan, Woods controlaba lo que le motivaba. Lo hizo convirtiendo su entrenamiento en algo divertido: «Me encanta practicar los lanzamientos, hacer que vayan para allá o para acá y demostrarme a mí mismo que puedo dar cierto golpe en cuanto lo necesito». [70](#) Y lo consiguió pensando en un rival que esperaba ahí fuera para retarlo algún día: «Ese rival tiene ahora

doce años, tengo que darme a mí mismo una razón para trabajar duro. Está por ahí, en algún lado; tiene doce años». [71](#)

Mark O'Meara, el compañero de golf y amigo de Woods, pudo elegir. No es fácil jugar al lado de alguien tan extraordinario como Woods. La elección de O'Meara fue esta: podía sentirse envidioso y achantado por el juego de su compañero, tan superior, o podría aprender de él. Escogió lo último. O'Meara fue uno de esos jugadores con talento que parece que nunca consiguen desplegar todo su potencial. Su elección –hacerse cargo de su juego– le hizo transformarse completamente. [72](#)

A la corta edad de veintiún años, Woods ya había ganado el Torneo Masters. Aquella noche durmió abrazado al trofeo, la famosa chaqueta verde. Un año después fue él quien le puso la chaqueta verde a Mark O'Meara.

Cuando oímos hablar de McEnroe la palabra autocontrol no suele aparecer. Cuando estaba en la cumbre, no nos llegó ninguna noticia de que trabajase en su juego para mantenerse arriba. Cuando le iba mal, no oímos nada sobre autocrítica ni análisis (excepto para señalar quién era el culpable). Por ejemplo, cuando no le fue tan bien como se esperaba durante cierto periodo del año 1982, oímos que «ocurrieron ciertas cosas que me mantuvieron alejado durante semanas enteras y que impidieron que pudiese dominar el juego». [73](#)

Siempre fue una víctima de fuerzas externas. ¿Por qué no se hizo cargo y no aprendió a jugar bien a pesar de ellas? Pero no es así como funciona la mentalidad fija. De hecho, en lugar de combatir [74](#) esas fuerzas o de arreglar sus problemas, nos dice que desearía haberse dedicado a un deporte de equipo, de modo que hubiese podido ocultar sus fallos: «Si no estás en tu mejor momento, puedes esconderlo mucho más fácilmente en un deporte de equipo».

Reconoce también McEnroe que sus berrinches en la pista eran a menudo una forma de encubrir sus fallos, pero solo conseguía que las cosas empeoraran. Entonces, ¿qué hacía? Nada de nada. Le habría gustado que alguien lo hubiera hecho por él: «Cuando no puedes controlarte a ti mismo, terminas por querer que alguien lo haga por ti; en esos momentos era cuando echaba mucho de menos ser parte de un equipo [...] Los demás habrían trabajado conmigo, me habrían guiado». [75](#)

O también: «el sistema consintió que me saliese [76](#) con la mía cada vez más... En realidad me gustaba cada vez menos». Estaba enfadado, ¡con el sistema! Mira, John, esa era *tu* vida. ¿Has pensado alguna vez en hacerte responsable de ella?

No, porque en la mentalidad fija uno no toma el control de sus habilidades ni de su motivación. Simplemente espera que su talento lo resuelva todo, y cuando no lo hace..., bueno, ¿qué se podría haber hecho entonces? Uno no es un trabajo inacabado, sino un producto terminado, y los productos terminados tienen que protegerse a sí mismos, quejarse y culpar. Lo que sea, menos cambiar.

¿QUÉ SIGNIFICA SER UNA ESTRELLA?

¿Tiene una estrella menos responsabilidad ante su equipo que el resto de los jugadores? ¿Consiste su papel simplemente en ser estupendo y ganar partidos? ¿O tiene la estrella *más* responsabilidades que los demás? ¿Qué piensa Michael Jordan de esto? «En nuestra sociedad es difícil conformarse con desempeñar un papel en lugar de intentar ser una superestrella», opina. [77](#) Una superestrella con talento puede ganar partidos, pero es el juego de equipo lo que gana campeonatos.

El entrenador John Wooden confiesa que era muy del montón desde el punto de vista táctico y estratégico. [78](#) Entonces, ¿cómo pudo ganar diez campeonatos nacionales? Nos dice que una de las razones principales es porque era bueno seleccionando jugadores que se enfocaran en desempeñar un papel como parte de un *equipo*.

Por ejemplo, creo que podría haber hecho de Kareem [Abdul-Jabbar] el máximo anotador de la historia del baloncesto universitario. Y podría haberlo conseguido haciendo que el equipo entero girase alrededor de esa habilidad suya. ¿Habríamos ganado tres campeonatos nacionales mientras él estaba en la Universidad de California en Los Ángeles? Probablemente, nunca. [79](#)

En la mentalidad fija, los deportistas siempre quieren validar su talento. Eso supone que tienen que actuar como superestrellas, no como «simples» miembros del equipo. Pero, al igual que ocurrió con Pedro Martínez, esta mentalidad es contraproducente a la hora de conseguir las importantes victorias que tanto ansían.

Una anécdota reveladora es la de Patrick Ewing, que pudo haber sido un campeón del baloncesto. El año que fue seleccionado de entre los aspirantes –era el más prometedor con diferencia– a los Knicks les tocó la lotería y pudieron elegir a Ewing para el equipo. Ahora contaban con sus «torres gemelas»: Ewing, de dos metros diez, y Bill Cartwright, de otros dos metros diez, su pívot y gran anotador. Tenían la oportunidad de conseguir lo que se propusieran.

El equipo solamente necesitaba que Ewing fuese el alero principal. A él eso no le gustaba mucho, ya que la posición de las estrellas es la de pívot. ¿Qué habría sucedido si hubiera dado todo lo que tenía para aprender a jugar de alero? (Alex Rodríguez, entonces el mejor campocorto del béisbol, se conformó con jugar de tercera base cuando los Yankees lo ficharon. Tuvo que reciclarse a sí

mismo, y durante un tiempo no fue el que había sido). En lugar de eso, a Cartwright lo mandaron a los Bulls y los Knicks de Ewing no ganaron un solo campeonato.

Y también está la anécdota del jugador de fútbol americano llamado Keyshawn Johnson, otro jugador de inmenso talento que se dedicaba a validar su propia grandeza. Cuando antes del partido le pedían que se comparara con el jugador estrella del equipo contrario, respondía: «Intentas comparar a una linterna con una estrella. Las linternas duran poco, las estrellas están en el cielo para siempre». [80](#)

¿Era realmente un jugador de equipo? En su opinión: «Soy un jugador de equipo, pero [81](#) primero soy un individualista [...] Tengo que llegar a ser el número uno en el fútbol; no el número dos ni el tres. Si no soy el número uno, no te valgo para nada, ni puedo ayudarte de veras». ¿Qué significa *eso*? Que por su definición de *jugador de equipo*, Johnson fue transferido a los Jets, y después de eso lo dejaron sin efecto los Tampa Bay Buccaneers.

Me he dado cuenta de algo muy interesante. Cuando a algunos jugadores estrella los entrevistan después del partido, siempre hablan de *nosotros*. Son parte del equipo y piensan en sí mismos de esa manera. Pero hay otros que siempre dicen *yo* y se refieren a sus compañeros de equipo como si fuesen algo aparte de sí mismos, como si fueran la gente que tiene el privilegio de participar de su grandeza.

Todo deporte es deporte de equipo

Ya sabes que prácticamente todos los deportes son, en cierto sentido, de equipo. Nadie hace nada solo. Hasta en los deportes individuales, como el tenis o el golf, los grandes deportistas cuentan con un equipo: entrenadores, *caddies*, representantes, guías... Eso me afectó de veras cuando leí algo acerca de Diana Nyad, la mujer que ostenta el récord mundial de natación en aguas abiertas. ¿Qué deporte podría ser más solitario que la natación? Bueno, sí, es posible que necesites que detrás de ti haya una pequeña barca de remos siguiéndote y asegurándose de que estás bien. Cuando Nyad puso a punto su plan, el récord mundial de natación en aguas abiertas, tanto para hombres como para mujeres, era de cien kilómetros. Ella quería nadar ciento sesenta. Tras muchos meses de duro entrenamiento, estaba lista. Pero con ella iba un equipo de guías (para medir los vientos y las corrientes y controlar los posibles obstáculos); submarinistas (a la busca de tiburones); expertos de la NASA (para

asesoramiento sobre nutrición y resistencia, ya que Nyad consumía 1.100 calorías por hora y llegó a perder trece kilos en esa prueba), y entrenadores que la ayudaron hablándole durante los escalofríos incontrolables, las náuseas, las alucinaciones y la desesperación. Su nuevo récord fue de ciento sesenta kilómetros. Su nombre es el que figuraba en el libro de los récords, pero hicieron falta otras cincuenta y una personas para conseguirlo. [82](#)

ESCUCHAR A LAS MENTALIDADES

Las mentalidades de las jóvenes promesas del deporte tienen mucho que decirnos: escuchémoslas.

Estamos en 2004. Iciss Tillis es una estrella del baloncesto universitario, alero de un metro noventa y seis del equipo femenino de la Universidad Duke. Como motivación tiene una foto de su padre, James *Quick* (el rápido) Tillis, pegada en su taquilla. «Pero la fotografía no es un homenaje –explica la periodista deportiva Viv Bernstein–: es un recordatorio de todo lo que Tillis espera no llegar a ser nunca». [83](#)

Quick Tillis fue boxeador durante los años ochenta. En 1981 boxeo para ganar el título de campeón mundial de pesos pesados; en 1985 figuró en la película *El color púrpura* (como boxeador) y un año más tarde fue el primer pugilista que logró llegar a los diez asaltos con Mike Tyson. Pero nunca alcanzó la cumbre.

Iciss Tillis, en su último curso universitario, afirmó: «Este es el año para ganar un campeonato nacional. Creo que voy a ser un fracaso muy grande [...] Me siento como si volviese atrás en el tiempo y fuese a acabar como mi padre, siendo una don nadie». ¡Ay, ay!, el síndrome ser-no ser de nuevo: *si gano, seré alguien; si pierdo, seré un don nadie*.

Puede ser que la rabia que siente Tillis hacia su padre esté justificada, ya que este la abandonó cuando era niña. Pero esa forma de pensar se está interponiendo en su camino. «Quizá nadie más tenga esa combinación de altura, habilidad, rapidez y visión de conjunto en la liga universitaria femenina –dice Bernstein–; así y todo, muy pocos pondrían a Tillis por delante de las mejores jugadoras del país: Diana Taurasi, de Connecticut, y Alana Beard, de Duke». Frecuentemente, el rendimiento de Tillis no está a la altura de su habilidad.

Se siente frustrada porque la gente tiene expectativas muy altas para ella y quiere que juegue mejor:

Me siento como si tuviese que salir a la cancha y hacer un doble-triple [puntuación de dos dígitos en los puntos conseguidos, en los rebotes y en las asistencias], clavar la pelota en un lanzamiento sobre la cabeza de 360 [saltar con los pies en el aire, dar una vuelta completa en el aire y rematar la pelota en la canasta] y entonces a lo mejor decía la gente: «Mira, al final no es tan mala».

No creo que la gente pida lo imposible, creo que solamente quiere verla utilizando su maravilloso talento a tope, desarrollando las habilidades que necesite para conseguir sus objetivos.

Preocuparse por ser un don nadie no es la mentalidad que motiva y mantiene a los campeones (con todo lo duro que es, quizá Tillis debería admirar el hecho de que su padre lo intentó, en lugar de ser desdeñosa porque no lo consiguió del todo). Los que son alguien no están limitados por si ganaron o no. Los que son alguien son personas que fueron a conseguirlo con todo lo que tenían. Si fueras a por todas con todo lo que tienes, Iciss Tillis –y no solo en los partidos, sino también en los entrenamientos–, ya serías alguien.

Y aquí tenemos a la otra mentalidad. Es la jugadora Candace Parker, de uno noventa, de diecisiete años, estudiante del último curso del Instituto Naperville Central, cerca de Chicago. [84](#) Iba a ir a Tennessee a jugar con las Lady Vols y su gran entrenadora, Pat Summitt.

Parker tiene un padre muy diferente al de Tillis, un padre que le enseña una lección muy diferente: «Si trabajas duro para conseguir algo, recogerás lo que siembras».

Varios años antes, cuando fue entrenador de su equipo, su padre perdió los nervios con ella durante un partido de un torneo. La muchacha no entraba a los rebotes, hacía lanzamientos perezosos desde fuera en lugar de aprovecharse de su altura cerca de la canasta y no se aplicaba mucho en la defensa. «¡Venga, sal ahí, intenta hacerlo con más fuerza!», le instaba su padre. ¿Qué pasó entonces? Que salió a la cancha y anotó veinte puntos en el segundo tiempo, además de diez rebotes. Machacaron al otro equipo. «Me puso las pilas. Sabía que él llevaba razón».

Ahora se pone las pilas *a sí misma*. En lugar de estar contenta con ser una estrella, busca mejorar todo el tiempo. Al salir de una operación en la rodilla, supo en lo que tenía que trabajar: su cadencia, sus nervios y su respiración. Cuando le empezaron a salir mal los lanzamientos de tres puntos, le pidió a su padre que fuese al gimnasio con ella a trabajarlos. «Tanto en el baloncesto, como en la vida diaria –dice–, no hay nada garantizado».

Las profecías de la mentalidad se hicieron realidad solo unas cuantas semanas después. Ocurrieron dos cosas: una es que, tristemente, el equipo de Tillis no pudo llegar a los campeonatos; la otra fue que Parker se convirtió en la primera mujer en ganar un campeonato de mates, y lo hizo compitiendo contra cinco hombres. Carácter, sangre, la mente de un campeón, eso es lo que hace grandes

deportistas y lo que proviene de la mentalidad de crecimiento, con su enfoque en el autodesarrollo, en la automotivación y en la responsabilidad.

Aunque los mejores deportistas son tremendamente competitivos y quieren ser los mejores, la grandeza no viene del ego de la mentalidad fija, con su síndrome ser-no ser. Es posible que muchos deportistas de mentalidad fija hayan sido «natos», pero ¿sabes una cosa?, como dice John Wooden, no recordamos a la mayoría de ellos.

CULTIVA TU MENTALIDAD

- ¿Hay algún deporte en el que siempre hayas supuesto que no serías bueno? Mira, es posible que seas malo, pero también es posible que no lo seas. Eso no es algo que se pueda saber hasta que se haya invertido mucho esfuerzo en ello. Algunos de los mejores deportistas del mundo no empezaron así de admirables. Si sientes una pasión por un deporte, invierte tus esfuerzos en él y ya verás los resultados.
- En algunas ocasiones, estar excepcionalmente dotado es una maldición. Es posible que estos deportistas sean de mentalidad fija y no lleven bien las adversidades. ¿Hubo algún deporte que se te diera muy bien hasta que te topaste con un muro? Prueba a ponerte la mentalidad de crecimiento e inténtalo otra vez.
- El «carácter» es un concepto muy importante en el mundo del deporte, y proviene de la mentalidad de crecimiento. Piensa en las veces que tuviste que sacar fuerzas de flaqueza en partidos difíciles. Piensa en los campeones con mentalidad de crecimiento de este capítulo y en cómo lo consiguen. ¿Qué podrías hacer la próxima vez para asegurarte de que estás en la mentalidad de crecimiento cuando las cosas se ponen feas?
- Los deportistas con mentalidad de crecimiento encuentran el éxito en aprender y en mejorar, no solamente en la victoria. Cuanto más puedas hacerlo, tanto más gratificantes serán los deportes para ti, ¡y para aquellos que los practiquen contigo!

*. Amateur Athletic Union.Organización deportiva dedicada a la promoción del deporte amateur.

NOTAS

- 1-Como nos cuenta Michael Lewis: Michael Lewis, *Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game (La pelota de oro, el arte de ganar un juego injusto)*. Nueva York: Norton, 2003.
- 2-«No era solamente»: *Ibíd.*, 9.
- 3-Como dijo un cazatalentos: *Ibíd.*, 48.
- 4-«Él no tenía el concepto de fracaso»: *Ibíd.*, 46.
- 5-Sigue diciendo Beane: «empecé a tener»: *Ibíd.*, 47.
- 6-Muhammad Ali falló en esas medidas: Felix Dennis y Don Atyeo, *Muhammad Ali: The Glory Years (Muhammad Ali, los años de gloria)*. Nueva York: Hyperion, 2003.
- 7-Echaba atrás el torso: *Ibíd.*, 14.
- 8-No solo estudió el estilo de lucha de Liston: *Ibíd.*, 92.
- 9-Ali dijo «Liston tenía que creer»: *Ibíd.*, 96.
- 10-Flota como una mariposa: *Ibíd.*, 74.
- 11-«Él era una paradoja»: *Ibíd.*, 14.
- 12-Michael Jordan: Janet Lowe, *Michael Jordan Speaks: Lessons from the World's Greatest Champion (Habla Michael Jordan, lecciones del campeón más grande del mundo)*. Nueva York: John Wiley, 1999.
- 13-Su madre dice: *Ibíd.*, 7.
- 14-El antiguo entrenador ayudante de los Bulls, John Bach: *Ibíd.*, 29.
- 15-Para Jordan, el éxito brota: *Ibíd.*, 35.
- 16-El Babe tampoco era un talento natural: Robert W. Creamer, *Babe: The Legend Comes to Life (Babe, la leyenda sale a la vida)*. Nueva York: Penguin Books, 1974/1983.
- 17-Su biógrafo, Robert Creamer: Creamer, Babe, 301.
- 18-«Podía experimentar en el plato»: *Ibíd.*, 109.
- 19-Aún así nos aferramos firmemente: Stephen J. Gould, *Triumph and Tragedy in Mudville: A Lifelong Passion for Baseball (Triunfo y tragedia en villabarro, una pasión de toda la vida por el béisbol)*. Nueva York: Norton, 2003.
- 20-¿Y qué hay de Wilma Rudolph?: Tom Biracree, *Wilma Rudolph*. Nueva York: Chelsea House, 1988.
- 21-Después de su increíble trayectoria deportiva, dijo: *Ibíd.*, 107.
- 22-¿Y qué hay de Jackie Joyner-Kersey?: Jackie Joyner-Kersey con Sonja Steptoe, *A Kind of Grace (Esa clase de gracia)*. Nueva York: Warner Books, 1997).
- 23-«Hay algo en verme a mí misma mejorar»: *Ibíd.*, 60.
- 24-¿Sabías que...?: Clifton Brown, *On Golf: It's Not How for Tiger, It's Just by How Much (Sobre golf: para Tiger no es cuánto, es simplemente cuánto más)*. *The New York Times*, 25 de julio de 2000.
- 25-Wills fue un entusiasta jugador de béisbol: Cynthia Kersey, *Unstoppable (Imparable)*. Naperville, IL: Sourcebooks, 1998.
- 26-Anunció orgullosamente a sus amigos: *Ibíd.*, 152.
- 27-Al llegar a la marca de siete años y medio: *Ibíd.*, 153.
- 28-Esto me golpeó de veras: Buster Olney, *Speedy Feet, but an Even Quicker Thinker (Pies rápidos, pero una mente aún más rápida)*. *The New York Times*, 1 de febrero de 2002.
- 29-Bruce Jenner, medalla olímpica de oro en decatión en 1976: Mike McGovern y Susan Shelly, *The Quotable Athlete (El deportista al que se puede citar)*. Nueva York: McGraw-Hill, 2000, 113.

- [30](#)-No habían ganado una World Series: Gould, *Triumph and Tragedy in Mudville* (Triunfo y tragedia en villabarro).
- [31](#)-Como escribió el periodista del New York Times: Jack Curry, *After Melee, Spin Control Takes Over* (Después de la melé, el control de giro manda). *The New York Times*, 13 de octubre de 2003.
- [32](#)-Hasta los periodistas de Boston estaban horrorizados: Dan Shaughnessy, *It is Time for Martinez to Grow Up* (Es hora de que Martínez crezca). *The New York Times*, 13 de octubre de 2003. Durante la serie, las columnas de los periodistas deportivos del *Globe* aparecían también en el *Times*, y viceversa.
- [33](#)-Vamos a volver al principio: William Rhoden, *Momentous Victory, Most Notably Achieved* (Victoria trascendental conseguida en forma muy notable). *The New York Times*, 10 de julio de 2000.
- [34](#)-«Tú solo sigue moviendo los brazos»: Kersee, *A Kind of Grace* (Esa clase de gracia), 280.
- [35](#)-«La fuerza para dar ese último salto»: *Ibíd.*, 298.
- [36](#)-Pero, como nos dice Billie Jean King: King, *Billie Jean*, 236.
- [37](#)-Cuando el partido: *Ibíd.*, 78.
- [38](#)-Jackie Joyner-Kersee también tuvo su momento ¡Eureka!: Joyner-Kersee, *A Kind of Grace* (Esa clase de gracia), 63.
- [39](#)-A la que frecuentemente se denomina la mejor futbolista: Mia Hamm con Aaron Heifetz, *Go for the Goal: A Champion's Guide to Winning in Soccer and in Life* (A por el gol, la guía de una campeona para ganar en el fútbol y en la vida). Nueva York: HarperCollins, 1999, 31.
- [40](#)-Hamm dijo: «ese es»: *Ibíd.*, 36.
- [41](#)-A propósito, ¿se creía Hamm?: *Ibíd.*, 3.
- [42](#)-Jack Nicklaus, el famoso golfista: Tom Callahan, *In Search of Tiger: a Journey Through Gold with Tiger Woods* (En busca del Tigre. Un viaje hacia el oro con Tiger Woods). Nueva York: Crown, 2003, 24.
- [43](#)-John Wooden: John Wooden con Jack Tobin, *They Call Me Coach* (Me llaman entrenador), Waco, TX: Word Books, 1972, 63-65.
- [44](#)-«Creo que la habilidad»: John Wooden con Steve Jamison, *Wooden*. Lincolnwood, IL: Contemporary Books, 1997, 99.
- [45](#)-Stuart Biddle y sus colegas: *Goal Orientation and Conceptions of the Nature of Sport Ability in Children: A Social Cognitive Approach* (Orientación de objetivos y conceptos sobre la naturaleza de la habilidad deportiva en los niños, un acercamiento cognitivo social) *British Journal of Social Psychology* 35 (1996), 399-414; *Motivation for Physical Activity in Young People: Entity and Incremental Beliefs About Athletic Ability* (Motivaciones para la actividad física en los jóvenes, entidad y creencias progresivas sobre la habilidad deportiva) *Journal of Sports Sciences* 21 (2003), 973-989. Ver también Yngvar Ommundsen, *Implicit Theories of Ability and Self-Regulation Strategies in Physical Education Classes* (Teorías implícitas sobre la habilidad y estrategias de auto-regulación en las clases de Educación Física), *Educational Psychology* 23 (2003), 141-157; *Self-Handicapping Strategies in Physical Education Classes: The Influence of Implicit Theories of the Nature of Ability and Achievement Goal Orientations* (Estrategias de autolimitación en las clases de Educación Física, influencia de las teorías implícitas de la naturaleza de la habilidad y orientaciones para el logro de objetivos). *Psychology of Sport and Exercise* 2 (2001), 139-156.
- [46](#)-Descubrimiento número 1: este descubrimiento proviene de la investigación de Biddle y sus colegas.
- [47](#)-«Para mí, la alegría del deporte»: Joyner-Kersee, *A Kind of Grace* (Una especie de gracia), 60.
- [48](#)-De hecho, él nos dice: Wooden, *Wooden*, 53.
- [49](#)-Después del Torneo Master de 1998: Dave Anderson, *No Regrets for Woods* (No hay remordimientos para Woods), *The New York Times*, 4 de abril de 1998.
- [50](#)-O después de un campeonato abierto británico: Callahan, *In Search of Tiger* (En busca del Tigre), 219.

- [51](#)-Tiger es un hombre enormemente ambicioso: *Ibíd.*, 220.
- [52](#)-Mia Hamm nos cuenta: Hamm, *Go for the Goal (A por el gol)*, 201.
- [53](#)-«Vieron que nos encanta de verdad»: *Ibíd.*, 243.
- [54](#)-«Hubo una vez»: John McEnroe con James Kaplan, *You Cannot Be Serious (No puedes decir eso en serio)*. Nueva York: Berkley, 2002, 10.
- [55](#)-«Hay gente que no quiere ensayar»: *Ibíd.*, 155.
- [56](#)-Descubrimiento número 2: Ommundsen, *Implicit Theories of Ability (Teorías implícitas sobre la habilidad)* 141-157.
- [57](#)-«Uno no puede dejarlo»: Lowe, *Michael Jordan Speaks (Habla Michael Jordan)*, 99.
- [58](#)-Michael Jordan acepta sus fallos: *Ibíd.*, 107.
- [59](#)-Así es como reaccionó Kareem Abdul-Jabbar: Wooden, *Wooden*, 100.
- [60](#)-Por ejemplo, confiaba desesperadamente: McEnroe, *You Cannot Be Serious (No puedes decir eso en serio)*, 112.
- [61](#)-«Ay, Dios, si Patrick me gana»: *Ibíd.*, 259.
- [62](#)-Así es como le motivó el fracaso: *Ibíd.*, 119.
- [63](#)-In 1981, McEnroe se compró: *Ibíd.*, 274.
- [64](#)-Here's how failure motivated Sergio Garcia: Callahan, *In Search of Tiger*, 164, 169.
- [65](#)-Descubrimiento número 3: Ommundsen, *Implicit Theories of Ability and Self-Regulation Strategies (Teorías implícitas sobre la habilidad y estrategias de auto-regulación)*, *Educational Psychology*, 2003, 23, 141-157; *Self-Handicapping Strategies (Estrategias auto-perjudiciales)*, *Psychology of Sport and Exercise*, 2001, 2, 139-156.
- [66](#)-¿Cómo es que el talento de Michael Jordan?: Lowe, *Michael Jordan Speaks (Habla Michael Jordan)*, 177.
- [67](#)-Butch Harmon, el famoso entrenador: Callahan, *In Search of Tiger (En busca del tigre)*, 75.
- [68](#)-Teniendo presentes esas ideas, el padre de Woods: *Ibíd.*, 237.
- [69](#)-«Conozco mi juego»: *Ibíd.*, 219.
- [70](#)-«Me encanta trabajar los lanzamientos»: *Ibíd.*, 300.
- [71](#)-«Tiene doce años»: *Ibíd.*, 23.
- [72](#)-Mark O'Meara, el compañero de golf y amigo de Woods: *Ibíd.*, 25.
- [73](#)-Por ejemplo, cuando no le fue tan bien: McEnroe, *You Cannot Be Serious (No puedes decir eso en serio)*, 166.
- [74](#)-De hecho, en lugar de combatir: *Ibíd.*, 29.
- [75](#)-Le hubiera gustado que alguien: *Ibíd.*, 207.
- [76](#)-«El sistema consintió que me saliese»: *Ibíd.*, 190.
- [77](#)-«En nuestra sociedad»: Lowe, *Michael Jordan Speaks (Habla Michael Jordan)*, 37.
- [78](#)-El entrenador John Wooden afirma: Wooden, *Wooden*, 113.
- [79](#)-«Por ejemplo, creo»: *Ibíd.*, 78.
- [80](#)-Cuando antes del partido le preguntaban: Charlie Nobles, *Johnson Is Gone, So Bucs, Move On* (Johnson se ha ido, así que los Bucs tienen que seguir adelante). *The New York Times*, 20 de noviembre de 2003; Dave Anderson, *Regarding Johnson, Jets Should Just Say No* (Mirando a Johnson, los Jets deberían decir no). *The New York Times*, 21 de noviembre de 2003.
- [81](#)-«Soy jugador de equipo, pero»: Anderson, *Regarding Johnson (Referente a Johnson)*.
- [82](#)-Cuando Nyad puso a punto su plan: Kersey, *Unstoppable (Imparable)*, 212.

[83](#)-Iciss Tillis es una estrella del baloncesto universitario: Viv Bernstein, *The Picture Doesn't Tell the Story (La foto no cuenta toda la historia)*, *The New York Times*, 24 de enero de 2004.

[84](#)-Es la jugadora Candace Parker: Ira Berkow, *Stardom Awaits a Prodigy and Assist Goes to Her Father (El estrellato aguarda a una prodigio y la asistencia va a su padre)*. *The New York Times*, 20 de enero de 2004.

Capítulo 5

LOS NEGOCIOS: LA MENTALIDAD Y EL LIDERAZGO

ENRON Y LA MENTALIDAD DEL TALENTO

En 2001 llegó el anuncio que sacudió al mundo empresarial. Enron –la empresa modélica, la empresa del futuro– estaba patas arriba. ¿Qué había pasado? ¿Qué ocurrió para que una promesa tan espectacular se convirtiese en un tremendo desastre? ¿Fue culpa de la incompetencia? ¿Fue culpa de la corrupción?

Fue culpa de la mentalidad. Según Malcolm Gladwell, en un artículo publicado en *The New Yorker*, las empresas estadounidenses se habían obsesionado con el talento. [1](#) De hecho, los gurús de McKinsey & Company, el despacho de consultoría y gestión más importante del país, insistían en que el éxito empresarial de hoy día *necesita* tener la «mentalidad del talento». Mantenían que de la misma manera que existen talentos naturales para el deporte, también existen para los negocios. Lo mismo que los equipos deportivos extienden grandes cheques para fichar a los talentos destacados, las empresas no deberían reparar en gastos para contratar talentos, porque esa es el arma secreta, la llave para vencer a los competidores.

Conforme a lo que Gladwell escribió, «esta “mentalidad del talento” es la nueva ortodoxia de la dirección empresarial estadounidense». Eso creó las bases para la cultura Enron, y plantó las semillas de su destrucción.

Enron contrataba a grandes talentos, la mayoría con títulos académicos muy extravagantes, lo que en sí mismo no es tan malo. Les pagaban mucho dinero, lo que no es tan terrible. Pero al poner una fe ciega en el talento, Enron cometió un error fatal: creó una cultura que lo reverenciaba, con lo que forzaba a sus empleados a parecer y a actuar como si tuviesen talentos extraordinarios. Fundamentalmente, los obligaron a entrar en la mentalidad fija. Y ya sabemos mucho de eso. Nuestros estudios han demostrado que la gente de mentalidad fija no admite sus deficiencias ni las corrige.

¿Recuerdas el estudio en el que hicimos entrevistas a los alumnos de la Universidad de Hong Kong, donde todas las clases se dan en inglés? [2](#) Los de mentalidad fija estaban tan preocupados de parecer imperfectos que se negaron a

asistir al curso que mejoraría su nivel de inglés. No viven en un mundo psicológico en el que puedan correr ese riesgo. ¿Y recuerdas cómo pusimos a los alumnos [3](#) en una mentalidad fija a base de elogiar su inteligencia, lo mismo que Enron hizo con sus empleados estrella? Después de eso, tras ponerles algunos problemas difíciles, les pedimos que escribiesen una carta a alguien de otra facultad en la que contasen las experiencias que habían tenido en nuestro estudio. Cuando leímos sus cartas, nos quedamos estupefactos: casi el 40% de ellos había mentido sobre sus puntuaciones, siempre para mejor, claro. La mentalidad fija había hecho que un fallo fuese algo intolerable.

Gladwell llega a la conclusión de que cuando la gente vive en un entorno en el que se aprecia el talento innato, tiene dificultades graves cuando siente que su imagen está amenazada: «No asistirán al curso de adaptación; no se van a poner de pie ante los inversores y el público para admitir que se equivocaron; antes que eso, se morirían».

Evidentemente, una empresa que no puede corregirse a sí misma no puede prosperar.

Si Enron se agotó por causa de su mentalidad fija, ¿se desprende de eso que las empresas que prosperan tienen una mentalidad de crecimiento? Vamos a verlo.

ORGANIZACIONES QUE CRECEN

Jim Collins se propuso descubrir lo que hacía que algunas empresas pasaran de ser buenas a ser excelentes. ¿Qué era lo que les permitía dar el salto a la grandeza –y mantenerse en ella– mientras que otras empresas similares se mantienen en un nivel constante? [4](#)

Para responder a esta pregunta, él y su equipo de investigadores se embarcaron en un estudio de cinco años de duración. Eligieron a once empresas cuyos beneficios hubieran subido por las nubes con relación a otras empresas de su mismo sector, y que hubieran mantenido ese ritmo al menos durante quince años. Emparejaron cada empresa con otra del mismo ramo que tuviese recursos semejantes pero que no hubiera dado el salto. Estudió también un tercer grupo de empresas: las que habían dado el salto de bueno a excelente pero no habían podido mantenerlo.

¿Qué era lo que diferenciaba a las empresas prósperas de las demás empresas? Como Collins describe en su libro *De bueno a excelente*, existían varios factores importantes, pero uno de ellos era absolutamente esencial: el tipo de dirigente que *en todos los casos* condujo a la empresa hasta la grandeza. Estos dirigentes no eran del tipo exuberante y carismático que van rezumando su ego y su autoproclamado talento; eran personas modestas que hacían preguntas constantemente y poseían la habilidad de enfrentarse a las respuestas más descarnadas, o sea, eran capaces de mirar a la cara a los fracasos, incluso los suyos propios, mientras mantenían la fe en que al final triunfarían.

¿Te suena todo esto? Collins se pregunta por qué tienen estas cualidades concretas estos dirigentes eficaces, por qué van juntas estas cualidades con lo que hacen y cómo llegaron a conseguirlas. Pero nosotros ya lo sabemos. Tienen una mentalidad de crecimiento, creen en el desarrollo humano. Estas son las marcas distintivas: no intentan demostrar constantemente que son mejores que los demás. Por ejemplo, no subrayan la jerarquía poniéndose ellos por encima, no se apropian de los méritos de las contribuciones de otra gente y no sabotean a los demás para sentirse poderosos. En lugar de eso, lo que hacen es intentar *mejorar* constantemente. Se rodean de los colaboradores más capacitados que pueden encontrar, miran de frente sus propios errores y defectos y preguntan abiertamente qué clase de habilidades necesitan ellos y sus empresas para el futuro. Gracias a esto pueden seguir adelante con una seguridad en sí mismos

que se basa en hechos y no se construye sobre fantasías acerca de su propio talento.

Collins describe que Alan Wurtzel, el director ejecutivo del gigante de la electrónica Circuit City, mantiene debates en la sala de juntas. En lugar de impresionar simplemente a la junta directiva, Wurtzel utiliza estas reuniones para aprender. Junto con su equipo ejecutivo pregunta, debate y espolea hasta que poco a poco va obteniendo una imagen clara de dónde está la empresa y hacia dónde tiene que dirigirse: «Suelen llamarme “el fiscal”, porque me concentro en una pregunta –le dijo Wurtzel a Collins–, como el mordisco de un perro de presa, ya sabes: no suelto hasta que comprendo. ¿Por qué?, ¿por qué?, ¿por qué?». [5](#)

Wurtzel se considera a sí mismo como un «caballo de tiro», un tipo normal, sensato y trabajador; pero tomó una empresa que estaba cerca de la bancarrota y durante los siguientes quince años la convirtió en la que reparte unos dividendos más altos entre los accionistas que cualquier otra empresa de la Bolsa de Nueva York.

UN ESTUDIO SOBRE LA MENTALIDAD Y LAS DECISIONES EJECUTIVAS

Robert Wood y Albert Bandura llevaron a cabo un estudio fascinante con alumnos de posgrado en empresariales, muchos de los cuales tenían experiencia en la gerencia. ⁶ En ese estudio *crearon* gerentes del tipo Enron y gerentes del tipo Wurtzel situando a la gente en mentalidades distintas.

A continuación les dieron a estos líderes empresariales incipientes una tarea compleja de gerencia en la que tenían que dirigir una organización simulada, concretamente una empresa de fabricación de muebles. En esta tarea informatizada debían situar a los empleados en los puestos más adecuados y decidir la mejor manera de guiarlos y motivarlos. Para conseguirlo, tenían que revisar sus decisiones constantemente basándose en la repercusión que estas tenían sobre la productividad de los empleados.

Los investigadores dividieron a los alumnos en dos grupos. A uno de los grupos se le puso en una mentalidad fija. A los integrantes se les dijo que la tarea medía sus capacidades básicas subyacentes. Cuanto más alta fuese su capacidad, tanto mejor sería su rendimiento. Al otro grupo se le puso en una mentalidad de crecimiento. Se les dijo que las habilidades de gestión se desarrollaban con la práctica y que la tarea les daría la oportunidad de cultivar esas habilidades.

La tarea era difícil, porque se les pedía a los alumnos que cumpliesen con un nivel alto de producción, y se quedaron cortos, especialmente en sus primeros intentos. Como ocurrió en Enron, los que tenían mentalidad fija no canalizaron sus propios errores.

Pero los que tenían mentalidad de crecimiento siguieron aprendiendo. No se preocupaban sobre medir –o proteger– sus habilidades fijas, se enfrentaban directamente con sus errores, utilizaban las críticas y cambiaban sus estrategias conforme a todo ello. Se hicieron cada vez mejores a la hora de comprender cómo aprovechar y motivar a sus trabajadores, con lo que su productividad mantuvo el ritmo. De hecho, acabaron por ser mucho más productivos que los de mentalidad fija. Es más, mantuvieron una saludable confianza en sí mismos a lo largo de toda la extenuante tarea. Funcionaban como Alan Wurtzel.

EL LIDERAZGO Y LA MENTALIDAD FIJA

Al contrario de Alan Wurtzel, los líderes de las empresas comparadas por Collins tenían todos y cada uno de los síntomas de la mentalidad fija, mostrados de forma todavía más evidente.

Los líderes de mentalidad fija, como la gente de mentalidad fija en general, viven en un mundo en el que ciertas personas son superiores y otras son inferiores. Tienen que reafirmar continuamente su superioridad y la empresa es simplemente una plataforma para ello.

Los líderes de Collins se preocupaban normalmente por su «reputación personal». Tanto era así que a menudo llevaban a la empresa hacia el fracaso cuando terminaba su mandato. Como señala Collins: «Al final, ¿qué mejor testimonio de tu propia grandeza personal que el hecho de que la empresa se desmorone cuando tú te vas?». [7](#)

En más de las dos terceras partes de esos líderes los investigadores observaron un «ego gigantesco», que tan pronto aceleraba el cierre de la empresa como la mantenía en un segundo plano. Uno de esos líderes fue Lee Iacocca, director de Chrysler, que consiguió un cambio de rumbo milagroso para su empresa y luego se pasó tanto tiempo acicalando su fama que en la segunda parte de su mandato la compañía volvió a sumergirse en la mediocridad.

Muchas de estas empresas comparadas funcionaban con lo que Collins llama el modelo «genios con mil ayudantes». En lugar de construir un extraordinario equipo de gestión, como hacen las empresas del tipo «de bueno a excelente», funcionaban con la hipótesis –que viene de la mentalidad fija– de que los grandes genios no necesitan grandes equipos. Solo les hacen falta pequeños ayudantes que lleven a cabo sus brillantes ideas.

No olvidemos que esos grandes genios tampoco *quieren* tener grandes equipos. Las personas de mentalidad fija desean ser los únicos peces grandes, así cuando se comparan a sí mismos con los que tienen alrededor se pueden sentir por encima de ellos. En ninguna autobiografía de ningún director ejecutivo de mentalidad fija he leído mucho acerca de programas de orientación o de desarrollo para los empleados; sin embargo, en todas las autobiografías de mentalidad de crecimiento se ve una gran preocupación por el desarrollo de los empleados y hay extensos debates sobre ello.

Por último, los genios se negaron a estudiar sus defectos, como ocurrió en Enron. Nos explica Collins que la cadena de supermercados Kroger, del grupo que fue «de bueno a excelente», estudió valientemente las señales de peligro en

los años setenta, señales de que las tiendas de alimentación al viejo estilo iban a extinguirse. Mientras tanto, su contrapartida, la empresa A&P, que una vez fuera la mayor organización de venta al por menor del mundo, cerró los ojos. Por ejemplo, cuando A&P abría un nuevo modelo de tienda, el supermercado, y parecía que tenía más éxito que el modelo antiguo, la cerraba. No era lo que querían oír. Por el contrario, Kroger eliminaba o cambiaba cada tienda que no encajase con el nuevo modelo. Al final de los años noventa se convirtió en la cadena de supermercados número uno del país. [8](#)

Los directores ejecutivos y el gran ego

¿Cómo «director ejecutivo» llegó a ser sinónimo de «ego gigantesco»? Si los auténticos pastores de la industria son personas modestas con mentalidad de crecimiento, ¿por qué hay tantas empresas que buscan líderes-estrella, incluso cuando esos líderes al final se comprometen más consigo mismos que con la empresa?

Echadle la culpa a Iacocca. Según James Surowiecki, en un artículo publicado en *Slate*, el ascenso de Iacocca al protagonismo fue un punto de inflexión para las empresas norteamericanas. Antes de él, los días de los grandes magnates parecían haberse extinguido hacía tiempo. En la imaginación pública, director ejecutivo significaba «un hombre de empresa, con buenas camisas, bien tratado y bien pagado, pero fundamentalmente una persona insulsa y sin carácter». Con Iacocca cambió todo eso. Los periodistas especializados en el ámbito empresarial empezaron a considerar a los ejecutivos como «el próximo J. P. Morgan» o «el siguiente Henry Ford», y los ejecutivos de mentalidad fija comenzaron a competir por esas etiquetas. [9](#)

Surowiecki llega a relacionar los recientes escándalos empresariales con ese cambio, porque, conforme seguía la tendencia, los directores ejecutivos se convirtieron en superhéroes. Pero las personas que se pavonean de sus egos y que buscan un nuevo empujón para su propia imagen no son, precisamente, quienes fomentan la salud empresarial a largo plazo.

A lo mejor Iacocca es solamente un tipo carismático al que se le echa la culpa del hundimiento de la civilización, como se le echa también al *rock and roll*. ¿Es justo eso? Vamos a analizarlo más de cerca y a estudiar a algunos directores ejecutivos de mentalidad fija: Albert Dunlap, de Scott Paper y Sunbeam; Jerry Levin y Steve Case, de America On Line (AOL); Time Warner; y Kenneth Lay y Jeffrey Skilling, de Enron.

Verás que todos ellos empezaron con la creencia de que ciertas personas son superiores; que todos ellos tienen la necesidad de demostrar *su* superioridad y exhibirla; que todos ellos utilizan a sus subordinados para alimentar esa necesidad, en lugar de fomentar el desarrollo de sus trabajadores, y que todos ellos acaban sacrificando a su empresa ante su necesidad. La mentalidad fija nos ayuda a comprender de dónde provienen los egos gigantescos, cómo funcionan y por qué se vuelven contraproducentes.

LOS LÍDERES DE MENTALIDAD FIJA EN ACCIÓN

Iacocca: soy un héroe

Warren Bennis, el gurú del liderazgo, estudió a los mayores líderes empresariales del mundo. Esos grandes líderes le dijeron que no tenían la intención de ser líderes, que no tenían interés en demostrar su propia valía, que hacían justo lo que les encantaba hacer –con un entusiasmo y un empuje tremendos– y que eso los llevaba a donde los llevaba. [10](#)

Iacocca no era así. Sí, le encantaba el negocio del automóvil, pero sobre todo ansiaba ser alguien muy importante para Ford. Se moría por la aprobación de Henry Ford II y por los adornos de realeza de su despacho. Esas eran las cosas por las que podía medirse a sí mismo, las cosas que demostraban que él era alguien. [11](#) Utilizo la palabra *realeza* por buenas razones. Iacocca nos cuenta que la Glass House, las oficinas centrales de la Ford, era un palacio y Henry Ford era el rey. Y lo que es más, «si Henry era el rey, yo era el príncipe heredero», [12](#) «yo era el pupilo especial de Su Majestad» [13](#) y «todos nosotros [...] nos dábamos la buena vida en la corte real. Éramos parte de algo que estaba más allá de la primera clase, la clase de la realeza [...] Camareros de chaquetas blancas estaban a nuestro servicio todo el día, y comíamos el almuerzo juntos en el comedor para ejecutivos [...] A diario nos traían lenguado en avión desde Inglaterra». [14](#)

Iacocca consiguió cosas grandes en Ford, como apoyar y promover el Ford Mustang, y soñaba con suceder a Ford como director ejecutivo de la empresa. Pero este tenía otras ideas y, para gran conmoción y rabia de Iacocca, al final se deshizo de él. Es curioso que a Iacocca le pillase desprevenido la maniobra de Ford, y que a partir de ese momento lo odiara de por vida. A fin de cuentas, lo había visto despedir a gente importante, y él mismo había cortado cuellos a mansalva. Conocía el juego empresarial, y aun así, su mentalidad fija le oscureció la vista: «Siempre me he aferrado a la idea de que yo era diferente, de que de alguna manera *yo era más inteligente y más afortunado* que el resto. No pensé que eso pudiese ocurrirme a mí alguna vez [la cursiva es mía]. [15](#)

La fe que tenía en su superioridad intrínseca le había cegado. Y ahora el otro lado de la mentalidad fija se puso en marcha. Se preguntaba si Henry Ford habría detectado algún fallo en él, si quizá no era tan superior a fin de cuentas. [16](#) Por eso no podía pasar página. Años después, su segunda esposa le dijo que debía superarlo de una vez: «No te das cuenta del gran favor que te hizo Henry

Ford. Ser despedido de Ford te llevó a la grandeza. Eres más rico, más famoso y más influyente por causa de Henry Ford; agradéceselo». [17](#) Poco tiempo después se divorció de ella.

Así que el rey que le había definido como alguien muy competente y valioso lo rechazaba ahora como defectuoso. Con una energía feroz, Iacocca se dedicó a la monumental tarea de salvar la cara y, de paso, salvar a Chrysler Motors. Chrysler, que una vez fuera próspera rival de Ford, estaba al borde de la muerte, pero Iacocca y su reciente puesto de director ejecutivo actuaron con presteza para contratar al personal adecuado, sacaron nuevos modelos al mercado y presionaron al gobierno para conseguir préstamos de rescate financiero. Solo unos pocos años después de su humillante salida de Ford, Iacocca fue capaz de escribir una autobiografía triunfal, en la que declara: «Hoy soy un héroe». [18](#)

Sin embargo, poco tiempo después Chrysler atravesaba otra vez por serias dificultades. [19](#) La mentalidad fija de Iacocca no se movió. Tenía que demostrar su grandeza –ante sí mismo, ante Henry Ford, ante el mundo– a una escala cada vez mayor. Ocupaba sus horas de trabajo en eventos que realzasen su imagen pública y se gastaba el dinero de la empresa en impresionar a Wall Street y dar un empujón al precio de las acciones de Chrysler; todo ello en lugar de invertir en nuevos diseños o en mejoras de fabricación que mantuviesen rentable la empresa a largo plazo.

También tenía un ojo puesto en la historia, en cómo sería juzgado y recordado. Pero esta preocupación no le sirvió de inspiración para levantar la empresa, más bien al contrario. Según uno de sus biógrafos, le preocupaba que sus subordinados pudieran ganar puntos por los nuevos diseños con éxito, de manera que se opuso a aprobarlos. Conforme Chrysler se iba tambaleando, le inquietaba que se viera a sus subordinados como los nuevos salvadores, así que intentó librarse de ellos. No deseaba que se le borrara de la historia de Chrysler, de modo que se aferró desesperadamente al cargo de director ejecutivo hasta mucho después de haber perdido la eficacia.

Iacocca tuvo una oportunidad de oro para establecer una gran diferencia, para dejar un gran legado. La industria automovilística estadounidense se enfrentaba con el mayor desafío de su historia. Los automóviles importados de Japón se estaban apoderando del mercado. El motivo era muy sencillo: esos automóviles tenían mejor aspecto y funcionaban mejor. El equipo de Iacocca realizó un estudio detallado de Honda y le hizo excelentes sugerencias.

Pero en lugar de afrontar el desafío y producir mejores automóviles, Iacocca, que estaba atorado en su propia mentalidad fija, se excusaba y les echaba la

culpa a los demás. Se enfurecía y escupía feroces ataques verbales contra los japoneses, al tiempo que demandaba que el gobierno estadounidense impusiera tasas y estableciera cuotas de importación para detenerlos. *The New York Times* regañó a Iacocca en un editorial: «La solución reside en hacer automóviles mejores en este país, no en excusas cada vez más airadas a costa de Japón». [20](#)

Iacocca tampoco se erigía como el líder de su fuerza laboral. De hecho, se fue convirtiendo en el tirano aislado, pequeño y disciplinario que acusaba a Henry Ford de ser. No solamente despedía a los que eran críticos con él, sino que hizo muy poco para premiar a los trabajadores que tanto se habían sacrificado para salvar la empresa. Hasta cuando el dinero venía a espuestas parecía que no tuviese interés alguno en compartirlo con ellos. Los salarios siguieron siendo bajos y las condiciones laborales, malas. Y aun así, cuando Chrysler tenía problemas otra vez, él mantenía su principesco estilo de vida: para renovar su suite empresarial en el hotel Waldorf Astoria de Nueva York se gastó dos millones de dólares.

Al final, cuando todavía había tiempo para salvar a Chrysler, la junta directiva sacó con cuidado a Iacocca de la empresa. Le dieron una gran pensión, lo bañaron con acciones de la compañía y siguieron concediéndole muchos de sus beneficios empresariales. Pero él se hizo a un lado con rabia, especialmente porque su sucesor en el cargo parecía que gestionaba la empresa bastante bien. De modo que en un intento por volver a su trono, se unió a una operación hostil de control que puso en peligro el futuro de Chrysler. El plan falló, pero para muchos se confirmó que antepone su ego al bien de la empresa. [21](#)

Iacocca vivía con una mentalidad fija. Aunque al principio le encantaba el negocio de los automóviles y tenía unas ideas avanzadas, su necesidad de demostrar su superioridad empezó a ser dominante y fue eliminando su disfrute y sofocando su creatividad. Conforme pasaba el tiempo y él se iba haciendo cada vez más sordo a los retos de los competidores, recurrió a las armas clave de la mentalidad fija: culpar, excusarse y suprimir a sus críticos y a sus rivales.

Y como sucede muy frecuentemente en la mentalidad fija, por esas mismísimas razones Iacocca perdió la validación que ansiaba.

Cuando los estudiantes fallan en los exámenes, o los deportistas pierden partidos, esa mentalidad les dice que la han fastidiado. Pero los directores ejecutivos, con el poder que ejercen, pueden crear un universo a su medida que satisfaga noche y día a su necesidad de validación, un universo al que solo lleguen buenas noticias acerca de su perfección y del éxito de la empresa, sean

cuales sean las señales de aviso. Como recordarás, esa es la enfermedad de los directores ejecutivos y uno de los peligros de la mentalidad fija.

¿Sabes?, últimamente me he preguntado si Iacocca se ha recuperado de la enfermedad del director ejecutivo. Se dedica a recaudar dinero (y pone mucho de su propio bolsillo) destinado a investigaciones innovadoras sobre la diabetes. Además, trabaja en el desarrollo de vehículos ecológicos. Quizá, ahora que se ha liberado de la tarea de tener que mostrar su superioridad, pueda dedicarse a lo que realmente ama.

Albert Dunlap: soy una superestrella

Albert Dunlap salvó empresas agonizantes, aunque no estoy segura de que *salvar* sea la palabra adecuada. [22](#) No las ponía en el camino para prosperar en el futuro; las preparaba para la venta con un gran beneficio, por ejemplo, despidiendo a miles de trabajadores. Y obtuvo buenos resultados. Logró cien millones de dólares por el despegue y venta de Scott Paper. Cien millones por poco más de un año y medio de trabajo. «¿Me lo gané? Por supuesto que sí me lo gané. En mi campo soy una superestrella, muy al modo de Michael Jordan en el baloncesto o de Bruce Springsteen en el *rock and roll*». [23](#)

Iacocca hablaba del trabajo en equipo con la boca pequeña, lo mismo que de la importancia de los trabajadores más humildes y de otras cuestiones de trascendencia. Albert Dunlap ni siquiera hablaba con la boca pequeña: «Si estás metido en los negocios, lo estás por una razón: para ganar dinero». [24](#)

Habla con orgullo de un incidente en una reunión de empleados de Scott Paper. Una mujer se levantó y preguntó: «Ahora que la compañía va mejor, ¿podemos volver a las donaciones caritativas?», a lo que él respondió: «Si quiere donar su propio dinero es cosa suya, y la animo a hacerlo. Pero esta empresa está aquí para ganar dinero [...] La respuesta, en una sola palabra, es no». [25](#)

No es mi intención argumentar que los negocios no tengan que ver con el dinero, pero quiero preguntar: ¿por qué se enfocaba tanto Dunlap en él?

Dejemos que sea él mismo quien nos lo diga: «Abrirme camino en el mundo se convirtió en una cuestión de dignidad; era un niño que intentaba demostrar su valía [...] Hasta hoy siento que tengo que probarme y criticarme a mí mismo». [26](#) Si tiene que probarse a sí mismo, va a necesitar una buena vara de medir. La satisfacción de los empleados, la responsabilidad social o las contribuciones caritativas no son buenas varas de medir; no se pueden reducir a un número que represente la valía que cree tener, pero los beneficios de los accionistas sí pueden.

Según opinaba: «El término más ridículo que se oye por las salas de juntas actualmente es “*empresa participativa*”». [27](#) El adjetivo «participativo» se refiere a los empleados, a la sociedad y a las demás empresas con los que trata la compañía, tales como los proveedores. «Uno no puede medir el éxito basándose en el interés de todos los implicados, tiene que medirlo por cómo les va a los accionistas».

Las cuestiones a largo plazo no tenían interés para Dunlap. Aprender de verdad sobre una empresa y averiguar cómo hacerla crecer no era suficiente para disparar su adrenalina. «Al final, me he aburrido de todos los sitios en los que he estado». [28](#) En su libro existe un capítulo entero llamado «Impresionar a los analistas», pero no hay ninguno sobre hacer que un negocio funcione. Dicho de otra manera, el libro trata de las muchas maneras en que Dunlap demuestra su genio.

Hasta que, en 1996, se hizo con el control de Sunbeam. [29](#) En su típico estilo «motosierra Al», cerró o vendió dos de cada tres plantas de Sunbeam y despidió a la mitad de sus doce mil empleados. Irónicamente, las acciones de la empresa subieron tanto que estropearon sus planes de venderla: ¡comprarla era carísimo! Ay, ay, ahora tendría que dirigirla y mantenerla rentable, o que al menos lo pareciera. Pero en lugar de contar con su personal o de aprender qué hacer, se dedicó a inflar ingresos, despidió a la gente que dudaba de él y encubrió los graves aprietos por los que pasaba la empresa. Menos de dos años después de su superestrellato autoproclamado en su libro (y uno después de su revisión, todavía más autocomplaciente), Dunlap se derrumbó y fue expulsado. Al salir de la empresa, Sunbeam estaba bajo investigación por la Comisión del Mercado de Valores y se esperaba que caería en el incumplimiento técnico del pago de mil setecientos millones de dólares de un préstamo bancario.

Dunlap malinterpretó a Michael Jordan y a Bruce Springsteen. Estas dos superestrellas llegaron a la cima y se mantuvieron allí durante mucho tiempo porque profundizaron constantemente, se enfrentaron a los retos y siguieron creciendo. Dunlap creyó que era intrínsecamente superior, de manera que renunció a la clase de aprendizaje que le hubiera ayudado a tener éxito.

Los chicos más listos de la clase

La historia nos conduce inevitablemente desde Iacocca hasta los magnates de los años noventa. Y para eso, nadie mejor que Kenneth Lay y Jeffrey Skilling, los jefes de Enron.

Kenneth Lay, el fundador, presidente del consejo de administración y director ejecutivo de la empresa, se tomaba a sí mismo por un gran visionario. [30](#) Según Bethany McLean y Peter Elkind, autores del libro *Los chicos más listos de la clase*, Lay menospreciaba a la gente que en realidad hacía que la empresa funcionase, de la misma manera que un rey menosprecia a sus siervos.

Despreciaba a Rich Kinder, el presidente de Enron, que se remangaba y se aseguraba de que la empresa consiguiera sus objetivos de ganancias. Kinder era el hombre que hacía posible el principesco estilo de vida de Lay. Kinder era también la única persona de las de arriba que se preguntaba constantemente si no se estaban engañando a sí mismos: «¿Acaso estamos fumando nuestra propia droga?, ¿Acaso bebemos nuestro propio whisky?» [31](#)

Sus días estaban contados, naturalmente; pero a su manera, astuta y sensata, al salir de la empresa se las arregló para adquirir el único activo de Enron que tenía valor intrínseco: las líneas de conducción de energía, el activo que la compañía desdeñaba. A mediados de 2003, la empresa de Kinder tenía un valor de mercado de siete mil millones de dólares.

A pesar de que a Lay le consumía la visión que tenía de sí mismo y la majestuosa manera en la que quería mantenerla, deseaba ser visto como «un hombre bueno y amable» con un sistema de creencias que incluía el respeto y la integridad. [32](#) Incluso cuando Enron chupaba alegremente la vida de sus víctimas, Lay escribió a su equipo: «La crueldad, la insensibilidad y la prepotencia no van con nosotros [...] Trabajamos con los clientes y con los candidatos de manera abierta, honesta y sinceramente». Como ocurrió en los casos de Iacocca y los demás, la apariencia –normalmente la apariencia ante Wall Street– era importantísima; la realidad, no tanto.

Ahí mismo, con Lay, estaba Jeff Skilling, el sucesor de Kinder como presidente y director ejecutivo, posteriormente el nuevo director ejecutivo. Skilling no solamente era inteligente, se decía que era «la persona más inteligente que he conocido nunca» y «brillante y genial». Sin embargo, no utilizaba su poder mental para aprender, sino para intimidar. Cuando se sentía más inteligente que alguien, lo que ocurría casi siempre, lo trataba duramente. Y cualquiera que estuviese en desacuerdo con él no era lo suficientemente listo para «captarlo». Cuando se contrató a un codirector ejecutivo, que tenía magníficas habilidades de gestión, para ayudarlo en un momento difícil de su vida, Skilling lo despreció: «Ron no se entera». [33](#) Cuando los analistas financieros o los agentes de Wall Street intentaban presionarlo para que fuera

más allá de sus trilladas explicaciones, los trataba como si fueran tontos: «Bueno, eso es muy evidente, ¿cómo es que no lo captas?». [34](#)

Como consecuencia de ello, en la mayoría de los casos los muchachos de Wall Street, siempre preocupados también por su propio intelecto, hacían creer que lo captaban. Como genio asegurado, Skilling tenía una fe ilimitada en sus propias ideas. Las tenía tanto en consideración que creía que Enron debería anunciar beneficios en cuanto él o su gente tuviesen una idea que los generase. Esto es una ampliación extrema de la mentalidad fija: *mi genio no solamente me define y me valida a mí, sino que define y valida a la empresa. Esto es lo que crea valor. Mi genio es beneficio.* ¡Hala!

En realidad, así fue como Enron empezó a funcionar. Como informan McLean y Elkind, la compañía registró «millones de dólares en beneficios empresariales antes de generar un solo centavo en ingresos verdaderos». [35](#) Por supuesto, después del acto creativo a nadie le importaba hacer un seguimiento. Eso estaba por debajo de ellos. Así que la mitad de las veces el beneficio no se producía. Si el genio se equiparaba al beneficio, no importaba que a veces la gente de Enron desperdiciase millones compitiendo entre sí. Amanda Martin, una ejecutiva de la empresa, dijo: «Darle gato por liebre a alguien era una señal de creatividad y de grandeza». [36](#)

Skilling no solamente creyó que era más inteligente que todo el mundo, sino que, como Iacocca, creyó que era el más afortunado. Según los enterados, tenía la certeza de que podía vencer hasta al mismo azar. ¿Por qué iba a sentirse vulnerable? Nunca hizo nada mal. Skilling sigue sin admitir que hubiese errado; es que, sencillamente, el mundo no lo captó.

El choque de dos genios

Los genios asegurados casi hicieron derrumbarse a AOL Time Warner también. [37](#) Steve Case, de AOL, y Jerry Levin, de Time Warner, eran *dos* directores ejecutivos con mentalidad fija que fusionaron sus empresas. ¿Lo ves venir?

Ambos tenían mucho en común. Los dos cultivaban un aura de inteligencia suprema, los dos intentaban intimidar a la gente con su brillantez mental, y los dos eran conocidos por arrogarse más méritos de los que merecían.

Como genios asegurados, ninguno de los dos quería oír quejas, y ambos estaban listos para despedir a aquellos empleados que no fuesen «jugadores de

equipo», o sea, personas que no siguiesen el ritmo de la fachada que habían erigido.

Cuando la fusión empresarial se llevó a cabo efectivamente, AOL tenía una deuda tan grande que la empresa resultante de la fusión estaba al borde de la bancarrota. Uno podría creer que los dos directores ejecutivos podrían trabajar bien juntos, poniendo orden en sus recursos para salvar la empresa que acababan de crear, pero en lugar de eso Levin y Case se peleaban por el poder personal.

Levin fue el primero en caer, pero Case seguía sin intentar hacer que las cosas funcionasen. De hecho, cuando el nuevo director ejecutivo, Richard Parsons, envió a alguien para poner orden en AOL, Case se opuso con intensidad a ello. Si alguien que no fuera él arreglaba la empresa, ese alguien iba a llevarse el mérito. Como ocurrió con Iacocca, era mejor dejar que todo se hundiera antes que permitir que fuese nombrado otro príncipe. Cuando al final le aconsejaron a Case que dimitiera, estaba furioso. Al igual que Iacocca, negó toda responsabilidad por los problemas de la compañía y juró que se vengaría de los que se habían vuelto contra él.

Gracias a los genios asegurados, AOL Time Warner acabó el año 2002 con pérdidas de casi cien mil millones de dólares. Fue la mayor pérdida anual en toda la historia de los Estados Unidos.

Invulnerable, invencible y con privilegios

Iacocca, Dunlap, Lay y Skilling, Case y Levin. Todos ellos muestran lo que puede suceder cuando gente con una mentalidad fija se pone al frente de las empresas. En cada uno de los casos, un hombre brillante puso a su empresa en peligro porque medirse él y su legado pesaba más que cualquier otra cosa. No eran diabólicos en el sentido habitual de la palabra, su intención no era la de hacer daño; pero en momentos de tomar decisiones críticas optaron por lo que les haría sentirse bien y proyectar una buena imagen antes que por lo que hubiese servido a los objetivos empresariales a largo plazo. Echarles la culpa a los demás, encubrir errores, inflar el precio de las acciones, aplastar a los rivales y a los críticos, exprimir al último mono...: todo eso era la práctica normal de funcionamiento.

Lo fascinante es que, según iban conduciendo a sus empresas a la ruina, todos esos líderes se sintieron invulnerables e invencibles. En muchos casos se trataba de compañías altamente competitivas, que debían encarar ataques violentos de rivales feroces, pero ellos vivían en una realidad diferente.

Esta realidad era un mundo de grandeza personal y de derechos adquiridos. Lay poseía un potente sentido de tener derecho a cualquier cosa. Incluso cuando ganaba millones al año como compensación de Enron, tomó grandes préstamos personales de la empresa, ofreció empleos y contratos a sus parientes y utilizó los aviones corporativos como su flota aérea personal. Hasta durante los años malos en Chrysler, Iacocca daba espléndidas fiestas de Navidad para la élite de la empresa. En cada fiesta se presentaba como un rey, con un regalo caro por el que los ejecutivos recibían después la factura. Hablando de ejecutivos de AOL, un antiguo alto ejecutivo dijo: «Estamos hablando de hombres que creían que tenían derecho a hacer lo que quisieran». [38](#)

Considerando que estos líderes se envolvían en los adornos de la realeza, que se rodeaban de aduladores que ensalzaban sus virtudes y que se escondían de los problemas, no tiene nada de extraño que se sintiesen invencibles. Su mentalidad fija creó un reino mágico en el que la perfección y la genialidad del rey se validaban constantemente. Se sentían completamente realizados dentro de esta mentalidad. ¿Por qué iban a desear salirse del reino y enfrentarse a la fea realidad de las imperfecciones y los fracasos?

Como señala Morgan McCall en su libro *Voladores de altura*: «Desgraciadamente, a la gente le gustan a menudo las cosas que van en contra de su crecimiento [...] A la gente le gusta utilizar sus puntos fuertes [...] para conseguir resultados espectaculares y rápidos, incluso si[...] no desarrolla las habilidades nuevas que necesitará más adelante. A la gente le gusta creer que es tan buena en algo como todos dicen [...] y no toma sus debilidades tan en serio como debiera. A la gente no le gusta oír malas noticias, ni recibir críticas... Existe un riesgo tremendo [...] al abandonar lo que uno hace bien para intentar dominar algo nuevo». [39](#) Y la mentalidad fija hace que eso parezca aún más arriesgado.

Jefes despóticos

McCall señala más adelante que cuando los líderes sienten que son intrínsecamente mejores que los demás, pueden empezar a creer que las necesidades y los sentimientos de la gente inferior pueden ignorarse. A ninguno de nuestros líderes de mentalidad fija le preocupan demasiado los empleados, y muchos son rotundamente despreciativos con quienes están situados por debajo de ellos en el escalafón empresarial. ¿A dónde lleva esto? Bajo la cobertura de «mantener a la gente en su sitio», esta clase de jefes puede llegar a maltratar a los trabajadores.

A Iacocca le gustaba practicar dolorosos juegos con sus ejecutivos para mantenerlos desequilibrados. A Levin, de Time Warner, sus compañeros lo comparaban con el brutal emperador romano Calígula. A Skilling lo conocían por ridiculizar despiadadamente a quienes eran menos inteligentes que él.

Harvey Hornstein, experto en liderazgo empresarial, escribe en su libro *Jefes despóticos y sus presas* que esta clase de abusos representa el deseo que tiene el jefe de «incrementar sus propios sentimientos de poder, competencia y valía a costa del subordinado». [40](#) ¿Recuerdas que en nuestros estudios vimos que la gente de mentalidad fija quiere compararse con personas a las que les va peor que a ellos? El procedimiento es el mismo, pero existe una diferencia importante: estos jefes tienen el poder de *hacer* que a la gente le vaya peor. Y cuando hacen eso, se sienten mejor consigo mismos.

Hornstein describe a Paul Kazarian, el exdirector ejecutivo de la compañía Sunbeam-Oster. [41](#) Decía de sí mismo que era un «perfeccionista», pero eso era un eufemismo para el concepto de «maltratador». Cuando sus subordinados lo enfadaban, les arrojaba objetos. Un día, después de haberlo disgustado, el auditor vio venir una lata de zumo de naranja volando hacia él.

A veces, las víctimas son personas que los jefes consideran que tienen menos talento, porque eso puede alimentar su sensación de superioridad; pero frecuentemente las víctimas son los empleados más competentes, porque son los que pueden representar la mayor amenaza para un jefe de mentalidad fija. Un ingeniero aeronáutico, que trabajaba para un importante constructor de aviones, hablando de su jefe, le dijo a Hornstein en una entrevista: «Sus objetivos eran normalmente aquellos de nosotros que éramos más competentes. Quiero decir que si te preocupa verdaderamente nuestro trabajo, no te metes con los que trabajan mejor». [42](#) Pero si te preocupa la competencia, sí lo haces.

Cuando los jefes reparten humillaciones, sobreviene un cambio en el ambiente: todo empieza a girar alrededor del jefe para complacerlo. En el libro *De bueno a excelente*, Collins señala que en muchas de sus empresas comparadas (aquellas que no fueron de buenas a excelentes, o que llegaron allí pero descendieron de nuevo), el jefe se convierte en la preocupación principal de la gente: «El mismísimo momento en que el líder se permite convertirse en la realidad principal por la que la gente se preocupa, en lugar de que la realidad misma sea lo primero, ya tenemos la receta para la mediocridad, o peor aún». [43](#)

En las décadas de los sesenta y los setenta, el banco Chase Manhattan estaba dirigido por David Rockefeller, un jefe excesivamente controlador. Según dicen Collins y Porras en el libro *Hecho para durar*, sus subordinados vivían día a

día con el miedo a su desaprobación. Al final de cada jornada suspiraban con alivio: «¡Uf!, ha pasado otro día y no he tenido ningún lío con él». [44](#) Incluso después de que hubiera pasado su apogeo, los directores superiores se negaban a presentar ideas nuevas porque «a David podría no gustarle». Collins y Porras informan que Ray Macdonald, de Burroughs, ridiculizaba públicamente a los agentes por sus errores, hasta tal punto que se inhibieron de toda innovación. [45](#) Como resultado de ello, a pesar de que Burroughs iba por delante de IBM en las primeras etapas de la industria de la informática, la empresa terminó perdiendo. Lo mismo ocurrió en Texas Instruments, otro de los líderes en los emocionantes primeros días de la informática. [46](#) Si no les gustaba una presentación de algo, Mark Shepherd y Fred Bucy se ponían a vociferar, a dar puñetazos a la mesa, a insultar al encargado de presentarla y a tirar objetos. No es extraño que su gente perdiese el espíritu empresarial.

Cuando los jefes se vuelven controladores y abusivos, introducen a todos en una mentalidad fija. Eso significa que, en lugar de aprender y de empujar a la empresa hacia delante, los trabajadores empiezan a preocuparse por si los juzgan. Para el valor y la innovación es difícil sobrevivir a la mentalidad fija cuando está extendida por toda la empresa.

LOS LÍDERES DE MENTALIDAD DE CRECIMIENTO EN ACCIÓN

Andrew Carnegie dijo una vez: «Quiero que mi epitafio diga: “Aquí yace un hombre que fue lo bastante sabio como para poner a su servicio a hombres que sabían más que él”». [47](#)

Bueno, vamos a abrir las ventanas para que entre un poco el aire; la mentalidad fija es muy sofocante. Aunque sean líderes que viajan por todo el mundo y se codean con personalidades mundiales, su mundo resulta muy pequeño y limitado, porque sus mentes están siempre con la misma idea: *¡admírame!*

Todo cambia cuando entras en el mundo de los líderes de mentalidad de crecimiento. Se ilumina, se amplía, se llena de energía, de posibilidades. Uno piensa: «¡Esto es muy divertido!». No se me ha pasado nunca por la cabeza dirigir una empresa, pero cuando veo lo que han hecho esos líderes, la idea parece lo más emocionante del mundo.

He escogido a tres de estos líderes de mentalidad de crecimiento para examinarlos en contraste con los de mentalidad fija. He elegido a Jack Welch, de General Electric (GE), porque es un gigante que mantiene a su ego bajo control –no es el clásico tipo directo, naturalmente humilde y con una mentalidad de crecimiento–. Y he elegido a Lou Gerstner (el hombre que llegó y salvó a IBM) y a Anne Mulcahy (la mujer que le devolvió la vida a Xerox) en contraposición a Alfred Dunlap, el otro experto en cambios de rumbo.

Welch, Gerstner y Mulcahy son fascinantes también porque transformaron sus empresas. Lo hicieron a base de arrancar de raíz la mentalidad fija y poner en su lugar una cultura de crecimiento y trabajo en equipo. Ver a Gerstner y a IBM es como ver a Enron metamorfoseándose en la meca de la mentalidad de crecimiento.

Como líderes de mentalidad de crecimiento, se basan en el potencial y en la capacidad de desarrollo de todo el equipo, incluidos ellos mismos. En lugar de utilizar la empresa como vehículo para su grandeza, la usan como motor de crecimiento para sí mismos, para los empleados y para la empresa en conjunto.

Warren Bennis dice que hay muchos jefes que están motivados y guían, pero que no van a parte alguna. [48](#) Pero no es el caso: estos líderes no hablan de la *realidad*, hablan de un viaje, de un viaje de aprendizaje, inclusivo y divertidísimo.

Jack: escuchar, reconocer méritos, apoyar

Cuando Jack Welch se puso al mando de General Electric en 1980, la empresa que creara Thomas Edison estaba valorada en catorce mil millones de dólares. Veinte años después fue valorada por Wall Street en cuatrocientos noventa mil millones; era la empresa más valiosa del mundo. [49](#) La revista *Fortune* lo consideró «el más ampliamente admirado, estudiado e imitado director ejecutivo de su tiempo [...] Su impacto económico total es imposible de calcular, pero debe ser un pasmoso múltiplo de su rendimiento en GE». [50](#)

Pero para mí fue mucho más impresionante un artículo de opinión publicado en *The New York Times* por Steve Bennett, el director ejecutivo de Intuit:

Aprendí a mostrar mi apoyo a los empleados en mi época en General Electric con Jack Welch [...] Él iba directamente al empleado de atención al cliente para averiguar lo que pasaba. A principios de los noventa, lo vi en una fábrica de frigoríficos en Louisville [...] Se fue directo a los trabajadores de la línea de montaje para escuchar lo que tuviesen que decir. Me comunico continuamente con los empleados de atención al cliente; lo aprendí de Jack. [51](#)

Esta anécdota dice mucho. Es evidente que Welch era un hombre muy ocupado, un hombre importante. Pero él no dirigía la empresa igual que Iacocca, desde sus oficinas lujosas en las que los contactos más frecuentes eran con los camareros de guante blanco; Welch no dejó nunca de visitar las fábricas y de escuchar a los trabajadores. Esa era la gente que él respetaba, de la que aprendía y a la que promocionaba. Y luego está el énfasis sobre el trabajo en equipo, no sobre el *yo* principesco. En la autobiografía de Welch, ya desde la «Dedicatoria» y la «Nota del autor» el lector sabe que está ante algo diferente. No es el «yo soy un héroe» de Iacocca, ni el «yo soy una superestrella» de Dunlap, aunque podría haberse adjudicado ambos calificativos con facilidad.

En lugar de eso, dice: «Detesto tener que utilizar la primera persona del singular. Prácticamente todo lo que he hecho en mi vida lo he conseguido con los demás [...] Recuerda, por favor, que cada vez que veas la palabra *yo* en estas páginas, se referirá a todos esos colegas y amigos, y a algunos más que pueden haberseme olvidado». [52](#)

O bien, «[Aquellas personas] llenaron mi trayectoria de momentos muy agradables y de gran aprendizaje. A menudo hacen que parezca mejor de lo que soy». [53](#)

Ya vemos que el *yo*, *yo*, *yo* del director ejecutivo, hambriento de validación, se transforma en el *nosotros* y el *nos* del líder de mentalidad de crecimiento.

Lo interesante es que, antes de que Welch pudiera desarraigar la mentalidad fija de la empresa, tuvo que arrancársela a sí mismo. Créeme si te digo que tuvo que trabajar mucho en ello, porque no siempre fue el líder que aprendió a ser. En 1971, lo recomendaron para una promoción, cuando el director de recursos humanos de GE escribió un memorando de advertencia. [54](#) Apuntaba que a pesar de las muchas cualidades de Welch, el ascenso «acarrea más riesgo del habitual». Seguía diciendo que Welch era prepotente, que no soportaba las críticas y que dependía demasiado de su talento, en lugar de confiar en el trabajo duro y en su personal experimentado. No eran buenas señales.

Afortunadamente, cada vez que el éxito se le subía a la cabeza, recibía una llamada de aviso. Cierta día, el joven «doctor» Welch, ataviado con su mejor traje, se subió a su nuevo automóvil descapotable. Estaba quitando la capota del vehículo cuando de repente le cayó encima un aceite oscuro y mugriento que le estropeó el traje y la pintura de su amado automóvil: «Ahí estaba yo, tomándome por alguien importante, y llegó la bofetada recordatoria que me trajo de vuelta a la realidad. Fue una gran lección». [55](#)

Hay un capítulo entero, titulado «Demasiado pagado de mí mismo», acerca de la época en la que atravesaba una muy buena racha en adquisiciones, y sentía que no podía equivocarse. Entonces compró Kidder, Peabody & Company, un despacho de inversiones bancarias que tenía una cultura similar a la de Enron. Fue un desastre que hizo que GE perdiese cientos de millones de dólares. Aquello supuso una gran lección: «La experiencia de lo que pasó con Kidder no me ha abandonado nunca». [56](#) Le enseñó que «hay una línea muy fina entre la confianza en uno mismo y la soberbia. Esa vez ganó la soberbia y me enseñó una lección que nunca olvidaré».

Lo que aprendió fue que la auténtica confianza en uno mismo es «el valor de estar abierto, de darle la bienvenida a los cambios y a las nuevas ideas, independientemente de donde vengan». [57](#) La confianza verdadera en uno mismo no se refleja en un título, ni en un traje caro, ni en un automóvil, ni en una serie de compras; se refleja en tu mentalidad, en tu disposición a crecer.

De acuerdo, la humildad es un punto de partida, pero ¿qué pasa con las habilidades de gestión?

Desde sus propias experiencias, Welch aprendió progresivamente acerca de la clase de gerente que quería ser: un gerente con mentalidad de crecimiento; un guía, no un juez. Cuando era un joven ingeniero en GE, provocó una explosión química que arrancó el tejado del edificio en el que estaba trabajando. Sacudido emocionalmente por el suceso, condujo nervioso los ciento cincuenta kilómetros

hasta la sede central de la empresa a dar la cara y rendir explicaciones a su jefe. Pero cuando llegó allí, el tratamiento que recibió fue comprensivo y de apoyo. Nunca lo olvidó: «La reacción de Charlie me causó una impresión grandísima [...] Si dirigimos a gente buena que claramente se está castigando mucho porque ha cometido un error, nuestro trabajo es ayudarla a superarlo». [58](#)

Aprendió a seleccionar gente por su mentalidad, no por sus antecedentes. Originalmente, los antecedentes académicos lo impresionaban. Contrató ingenieros del Instituto Tecnológico de Massachussets, Princeton y Caltech. Pero al poco tiempo se dio cuenta de que no era eso lo que contaba: «Al final aprendí que en realidad buscaba gente que estuviese llena de pasión y deseosa de lograr que las cosas se hicieran. Un currículum vitae no me dice nada de esa hambre interior». [59](#)

Finalmente llegó la oportunidad de convertirse en el director ejecutivo. Cada uno de los tres candidatos tenía que convencer al director ejecutivo saliente de que él era el mejor para el puesto. Welch situó el nivel sobre la base de su capacidad de crecimiento. No afirmó ser un genio, ni que fuese el mejor líder que haya vivido jamás. Prometió crecimiento. Obtuvo el puesto y cumplió su promesa. Abrió inmediatamente el diálogo y los canales para los comentarios sinceros. Se puso a trabajar rápidamente preguntando a los ejecutivos sobre lo que les gustaba o les disgustaba de la empresa, y lo que pensaban que debía cambiarse en ella. Ya lo creo que se sorprendieron: de hecho, estaban tan acostumbrados a hacerles la pelota a los jefes que no se aclaraban con esas preguntas.

Entonces hizo correr la voz: esta empresa tiene que ver con el crecimiento, no con la prepotencia.

Acabó con el elitismo, justo lo contrario que nuestros líderes de mentalidad fija. Cierta tarde, Welch se dirigió a un club de ejecutivos de élite en GE que era el lugar favorito de los trepas y de los agitadores para ver y ser vistos. Para su sorpresa, no les dijo lo maravillosos que eran. Les dijo: «No puedo encontrar valor alguno en lo que hacéis». Les pidió que pensasen en un rol que tuviera más sentido para ellos y para la empresa. Un mes después, el presidente del club se acercó a Welch con una idea nueva: transformar el club en un equipo de voluntarios para la sociedad. Veinte años después, ese programa, que estaba abierto a todos los empleados, tenía cuarenta y dos mil miembros. Llevaban a cabo programas de guía para jóvenes en colegios de barrio y construían jardines, parques infantiles y bibliotecas para zonas necesitadas. Ahora contribuían con el crecimiento de los demás, no con el de su propio ego. [60](#)

Se libró de los jefes despóticos. Iacocca toleraba, incluso admiraba, a los jefes dictatoriales que hacían que los trabajadores produjeran. Eso servía para su cuenta de resultados. Welch reconoció que él también había mirado para otro lado. Pero en la organización que soñaba no podía hacerlo. Frente a quinientos directivos, «expliqué por qué cuatro altos cargos fueron invitados a marcharse el año anterior, aunque conseguían buenos resultados financieros [...] Se les pidió que se marchasen porque no ponían nuestros valores en práctica». [61](#) Ahora la forma establecida de fomentar la productividad era por medio de la orientación, no por medio del terror.

Premiaba el trabajo de equipo más que el genio individual. Durante años, GE, como Enron, había premiado al solitario creador de una idea, pero ahora Welch quería recompensar al equipo que llevase las ideas a buen puerto: «Como resultado, a los jefes se los animaba a compartir los reconocimientos con sus equipos, en lugar de tomarlos únicamente para sí. Esto hizo que la forma en que nos relacionábamos unos con otros fuese totalmente diferente». [62](#)

Jack Welch no era una persona perfecta, pero era devoto del crecimiento. Esta devoción tenía su ego a raya y le mantenía en contacto con la realidad y con su propia humanidad. Al final, hizo que su trayectoria fuese próspera y satisfactoria para miles de personas.

Lou: desarraigar la mentalidad fija

A finales de la década de los ochenta, IBM se había transformado en Enron en todo menos en una cosa: la junta directiva sabía que la empresa tenía problemas. IBM tenía una cultura de petulancia y elitismo. Dentro de la empresa se daba el viejo síndrome *nosotros somos de la realeza, pero yo soy más realeza que tú*. No existía el trabajo en equipo, solo había disputas territoriales; se cerraban acuerdos comerciales, pero no había seguimiento; no existía preocupación alguna por los clientes. Todo esto no le hubiera molestado a nadie si no fuera porque el negocio sufría.

En 1993 se fijaron en Lou Gerstner y le pidieron que fuese su nuevo director ejecutivo. Gerstner dijo que no. Volvieron a pedírselo: «Se lo debes al país. Vamos a llamar al presidente Clinton para que te diga que aceptes el puesto. Por favor, por favor. Queremos exactamente la clase de estrategia y el cambio de cultura que aplicaste en American Express y en RJR [la tabaquera R. J. Reynolds]». [63](#)

Al final cedió, aunque no puede recordar por qué. Por fin IBM tenía un líder que creía en el crecimiento personal y en crear una cultura empresarial que lo

promoviese. ¿Cómo lo logró?

Del mismo modo que Welch, lo primero que hizo fue abrir un canal de comunicación bidireccional dentro de la empresa. Seis días después de llegar, envió un memorando a todos los trabajadores de IBM en el que les decía: «Tengo previsto supervisar tantas operaciones y visitar tantas oficinas como pueda en los próximos meses. Y cuando sea posible, tengo intención de reunirme con muchos de vosotros para hablar de cómo podemos fortalecer juntos la empresa». [64](#)

El libro que escribió se lo dedicó a ellos: «Este libro está dedicado a los miles de trabajadores de IBM que nunca abandonaron a la empresa, ni a sus compañeros, ni a sí mismos. Ellos son los verdaderos héroes de la reinención de IBM». [65](#)

Atacó el elitismo, igual que había hecho Welch. Como ocurría en Enron, toda la cultura empresarial consistía en competir despiadadamente por ascender dentro de la empresa. Gerstner disolvió el comité de dirección, la máxima representación de poder para los ejecutivos de IBM, y a menudo buscaba consejo más allá de los departamentos directivos. Desde la mentalidad de crecimiento no son solamente unos pocos elegidos los que tienen algo que ofrecer: «La jerarquía significa muy poco para mí. Nos reuniremos con todo aquel que pueda ayudar a resolver un problema, tenga el puesto que tenga». [66](#)

Luego llegó el trabajo en equipo. Gerstner despidió a los políticos, o sea, a aquellos que alimentaban las intrigas internas, y en lugar de eso premió a la gente que ayudaba a sus colegas. Hizo que todos los que trabajaban en el departamento de ventas dejaran de hablar mal de los compañeros con el fin de robarse los clientes. Empezó a calcular los bonos a ejecutivos basándose más en el rendimiento general de IBM que en el rendimiento de sus departamentos individuales. El mensaje era: no buscamos coronar a unos cuantos príncipes, tenemos que trabajar como un equipo.

Como ocurría en Enron, lo glamuroso era cerrar el acuerdo, todo lo demás carecía de importancia. Gerstner estaba horrorizado por los infinitos fallos en el seguimiento de los acuerdos y las decisiones comerciales y por la tolerancia ilimitada que tenía la empresa al respecto. Exigió e inspiró una nueva forma de trabajar. El mensaje era: el genio no basta, tenemos que completar el trabajo.

Finalmente, Gerstner terminó por enfocarse en los clientes. Los clientes de IBM se sentían traicionados y enfadados. La empresa se miraba tanto el ombligo que los tenía desatendidos. Se sentían enfadados con los precios, frustrados por la burocracia de la empresa e irritados porque IBM no los ayudaba a integrar sus

sistemas informáticos. En una reunión de ciento setenta y cinco directivos de las mayores empresas de los Estados Unidos, Gerstner anunció que a partir de ese momento IBM iba a poner por delante a los clientes y lo respaldó anunciando un recorte drástico en los precios de sus ordenadores centrales. El mensaje era: no somos una monarquía hereditaria, estamos al servicio de nuestros clientes.

Al final de los primeros tres arduos meses, Gerstner recibió el mensaje de Wall Street: «[Las acciones de IBM] no han hecho nada, porque él no ha hecho nada». [67](#)

Irritado, pero impertérrito, Gerstner continuó su campaña contra la realeza y salvó a IBM de su «experiencia cercana a la muerte». Eso fue el esprint. Ese era el punto en el que Dunlap habría recogido su dinero y se habría largado corriendo. Lo que aguardaba después era la tarea, aún más dura, de mantener sus políticas hasta que IBM recuperase su liderazgo industrial. Eso era la maratón. Para cuando devolvió la empresa a los accionistas en marzo de 2002, las acciones habían subido de valor un 800% e IBM era «la compañía número uno del mundo en servicios informáticos, *hardware*, *software* para empresas (excluidos los PC) y chips informáticos de alto rendimiento». Y lo que es más, IBM volvía a marcar tendencia.

Anne: aprender, resistir y compadecer

Toma una empresa grande como IBM, sumérgela en deudas hasta llegar a los diecisiete mil millones de dólares, destruye su calificación de crédito, ponla como objetivo de las investigaciones de la Comisión del Mercado de Valores y deja caer el precio de sus acciones desde 63,69 dólares a 4,43 por acción. ¿Qué es lo que tienes? Xerox. Esa era la Xerox cuyo control tomó Anne Mulcahy en el año 2000. [68](#) No es que la empresa hubiera fracasado a la hora de diversificarse, sino que ni siquiera podía vender ya sus propias fotocopadoras. Pero tres años después, Xerox había tenido cuatro trimestres seguidos con resultados positivos y en 2004 la revista *Fortune* consideró a Mulcahy «el cambio de rumbo más rompedor desde Lou Gerstner». [69](#) ¿Cómo lo consiguió?

Adoptó una modalidad increíble de aprendizaje, *haciéndose* a sí misma la directora ejecutiva que Xerox necesitaba para sobrevivir. Ella y sus principales ayudantes, como Ursula Burns, estudiaron el núcleo de cada parte del negocio. Por ejemplo, como lo cuenta la escritora de *Fortune* Betsy Morris, Mulcahy asistió a un curso básico de análisis. [70](#) Se formó sobre la deuda, el inventario, los impuestos y la moneda de manera que podía analizar de antemano la

repercusión que cada una de sus decisiones tendría sobre el balance. Todos los fines de semana se llevaba a casa gruesas carpetas y las estudiaba atentamente, como si el examen final fuese el lunes. Cuando tomó el timón, los empleados de las diferentes áreas de Xerox sabían que si les preguntaba sobre lo que tenían, lo que vendían y sobre quién era el responsable, quería que le contestaran con todo detalle. Se transformó en la directora ejecutiva que sabía todas las respuestas, o que sabía cómo conseguir las.

Mulcahy era fuerte. [71](#) Le dijo a todo el mundo la fría y dura verdad que nadie quería escuchar, como que el modelo de negocio de Xerox no era viable o que la empresa se estaba descapitalizando. Recortó la plantilla en un 30%; pero ella no era «motosierra Al». En lugar de lavarse las manos, recorrió los pasillos y habló directamente con los empleados acompañando cada despido con un «lo siento mucho». Era fuerte, pero compasiva. De hecho, se despertaba en mitad de la noche preocupada por lo que podría ocurrirles al resto de los empleados y jubilados si la empresa cerraba.

Se preocupaba constantemente por la moral y el desarrollo de su gente, de modo que a pesar de los recortes se negó a sacrificar los puntos más exclusivos y maravillosos de la cultura de Xerox. Xerox era conocida en toda la industria como la compañía que organizaba fiestas y reuniones para sus jubilados. Reconocía el esfuerzo de los empleados que luchaban a su lado, se negó a suprimir las subidas salariales y, en un gesto para elevar la moral, les dio libres los días de sus cumpleaños. Quería salvar la compañía en cuerpo y alma. Y no quería hacerlo por ella misma o por su ego, sino por toda la gente que se esforzaba al límite por la empresa.

Después de trabajar como una esclava durante dos años, Mulcahy abrió un ejemplar de la revista *Time* en el que vio una foto suya al lado de los infames jefes de Tyco y de WorldCom, los responsables de dos de los mayores desastres directivos empresariales de nuestro tiempo. [72](#)

Pero un año después supo que su duro trabajo finalmente estaba dando sus frutos cuando uno de los miembros de la junta directiva, y exdirector ejecutivo de Procter & Gamble, le dijo: «Nunca hubiera creído que llegaría a estar orgulloso de ver mi nombre asociado otra vez con esta empresa. Estaba equivocado». [73](#)

Mulcahy estaba ganando el esprint, luego venía la maratón. ¿Podría Xerox ganarla también? Quizá se había dormido en los laureles demasiado tiempo, tal vez se había resistido a los cambios y había dejado escapar demasiadas oportunidades. O acaso la mentalidad de crecimiento –la misión que tenía

Mulcahy de transformarse a sí misma y a la empresa— podría contribuir a salvar otra institución estadounidense.

Jack, Lou y Anne: todos ellos creían en el crecimiento, todos ellos estaban rebosantes de pasión. Y todos ellos estaban convencidos de que el liderazgo tiene que ver con el crecimiento y la pasión, no con la genialidad.

A fin de cuentas, los líderes de mentalidad fija estaban llenos de amargura, pero los de mentalidad de crecimiento estaban llenos de agradecimiento. Alzaban la mirada con gratitud hacia sus trabajadores, que habían hecho que su asombrosa trayectoria fuese posible. Aseguraban que eran ellos los auténticos héroes.

¿La dirección ejecutiva es cosa de hombres?

Cuando se observan los libros escritos por y sobre los directores ejecutivos, uno pensaría que sí. Los líderes del tipo «de bueno a excelente» de Jim Collins (y su comparación con los no tan excelentes) eran todos hombres. Quizá eso sucede porque los hombres son los que han estado arriba durante mucho tiempo.

Hace unos pocos años lo hubieras tenido difícil a la hora de pensar en mujeres que estuvieran al frente de grandes empresas. De hecho, muchas de las mujeres que dirigen este tipo de empresas han tenido que crearlas ellas mismas, como Mary Kay Ash (la magnate de los cosméticos), Oprah Winfrey o Martha Stewart (estrellas de la televisión productoras de sus propios programas); o heredarlas, como Katharine Graham, la exdirectora del diario *The Washington Post*.

Las cosas están empezando a cambiar. Ahora las mujeres tienen más cargos clave en los grandes negocios. [74](#) Han sido directoras ejecutivas no solamente de Xerox, sino también de eBay; Hewlett-Packard; las cadenas MTV de Viacom; el Time de Time Warner, Inc; Lucent Technologies, y Rite Aid. Las mujeres han sido presidentas o directoras financieras de Citigroup, PepsiCo y Verizon. De hecho, la revista *Fortune* consideró a Meg Whitman, de eBay, «posiblemente [...] la mejor directora ejecutiva de los Estados Unidos» y de la «empresa más atractiva del mundo». [75](#)

Me pregunto si dentro de unos cuantos años seré capaz de escribir este capítulo enteramente con mujeres como protagonistas principales. Por otra parte, espero que no. Espero que en unos cuantos años sea difícil encontrar líderes de mentalidad fija —tanto hombres *como* mujeres— a la cabeza de nuestras empresas más importantes.

UN ESTUDIO DE LOS PROCESOS GRUPALES

El investigador Robert Wood y sus colegas realizaron otro estudio magnífico. [76](#) Esta vez crearon *grupos* de gestión, treinta en total, con tres componentes en cada uno. La mitad de los grupos tenían tres personas de mentalidad fija, y la otra mitad, tres de mentalidad de crecimiento.

Los individuos de mentalidad fija creían que «la persona posee un determinado nivel de habilidad de gestión y no puede hacer demasiado para cambiarlo». Por el contrario, los de mentalidad de crecimiento creían que «la persona siempre puede cambiar sustancialmente sus habilidades básicas para dirigir a otras personas». Así que uno de los grupos asumía que «o lo tienes, o no» y el otro estaba convencido de que las habilidades pueden crecer con la experiencia.

Cuando ambos grupos llevaban varias semanas, se les dio la tarea conjunta de la que hablé antes: una tarea compleja de gestión en la que dirigían una empresa ficticia, una fábrica de muebles. Si recuerdas, en esta tarea tenían que averiguar cómo cuadrar puestos de trabajo con trabajadores y cómo motivar a estos para lograr una productividad máxima. Pero en esta ocasión, en lugar de trabajar individualmente, podían hablar de sus elecciones y de las críticas que habían obtenido, y trabajar juntos para mejorar sus decisiones.

Ambos grupos comenzaron con la misma habilidad; sin embargo, según pasaba el tiempo, los grupos de mentalidad de crecimiento sobrepasaban claramente a los de mentalidad fija. Esta diferencia fue ampliándose a medida que avanzaban.

Una vez más, los de mentalidad de crecimiento canalizaban los errores y las críticas mucho más que los de mentalidad fija. Fue muy interesante observar cómo funcionaban los grupos. Los miembros de los grupos de mentalidad de crecimiento expresaban abiertamente su opinión sincera y sus desacuerdos cuando comentaban entre sí sus decisiones. Todo el mundo formaba parte del proceso de aprendizaje. En los grupos de mentalidad fija —con su preocupación por quién era tonto o inteligente, o su inquietud por si sus ideas se aprobaban o no—, esos debates abiertos y productivos no se daban. En lugar de eso, todo se reducía a un pensamiento grupal polarizado.

PENSAMIENTO GRUPAL VERSUS «NOSOTROS PENSAMOS»

A principios de los años setenta, Irving Janis popularizó el término *pensamiento grupal*. [77](#) Este se da cuando en un grupo todo el mundo empieza a pensar igual. Nadie está en desacuerdo; nadie expresa crítica alguna. Eso proviene directamente de la mentalidad fija, como indica el estudio de Wood, y puede conducir a decisiones catastróficas.

El pensamiento grupal puede producirse cuando la gente pone una fe ilimitada en un líder con talento, en un genio. Esto fue lo que llevó a la desastrosa invasión de Bahía de Cochinos, el plan secreto estadounidense a medio hacer para invadir Cuba y derribar a Castro. Los asesores del presidente Kennedy, habitualmente muy sagaces, dejaron de pensar. ¿Por qué? Porque creyeron que el presidente era de oro y que todo lo que hiciera estaría destinado al éxito.

Según Arthur Schlesinger, un infiltrado, los hombres de Kennedy tenían una fe ilimitada en su habilidad y su suerte: «La suerte había estado a su lado desde 1956. Había conseguido la candidatura de su partido y la presidencia contra todos los pronósticos del manual. A su alrededor todo el mundo creía que tenía el toque del rey Midas y que no podía perder». [78](#)

Schlesinger dijo asimismo que «si alguno de los asesores principales se hubiera opuesto a la aventura, creo que Kennedy la habría cancelado. Nadie habló en contra». [79](#) Para evitar que le sucediera algo así a él, Winston Churchill preparó un departamento especial. Los demás podían estar asombrados ante su inmensa personalidad, pero el trabajo de ese departamento, según cuenta Jim Collins, era el de dar a Churchill las peores noticias. Gracias a ello, podía dormir bien por la noche sabiendo que no se le había llevado a una falsa sensación de seguridad debida al pensamiento grupal. [80](#)

El pensamiento grupal puede darse cuando el grupo se deja arrastrar por su genialidad y su superioridad. En Enron, los ejecutivos creían que porque eran geniales, todas sus ideas también lo eran. Nada podría salir mal nunca. Un asesor externo les preguntó: «¿Dónde creéis que sois vulnerables?». [81](#) Nadie le respondió; nadie comprendió siquiera la pregunta. «Llegamos a un punto – confesó un alto ejecutivo– en el que creímos que éramos a prueba de balas». [82](#)

Alfred P. Sloan, el exdirector ejecutivo de General Motors, es el ejemplo contrario. Dirigía un grupo de estrategias políticos de alto nivel que parecían haber llegado a un consenso, y les dijo:

Caballeros, entiendo que todos estamos completamente de acuerdo sobre la decisión a tomar [...] Luego propongo que pospongamos cualquier discusión sobre este asunto hasta nuestra próxima reunión, para darnos tiempo a nosotros mismos de desarrollar desacuerdos y así analizar con mayor profundidad la decisión. [83](#)

Herodoto, que escribió en el siglo v antes de Cristo, cuenta que los antiguos persas utilizaban una versión de las técnicas de Sloan para evitar el pensamiento grupal. Cuando un grupo llegaba a una decisión estando sobrio, después la reconsideraba estando borracho. [84](#)

El pensamiento grupal puede darse también cuando un líder de mentalidad fija castiga la disconformidad. Es posible que la gente no deje de pensar críticamente, pero deja de hablar sinceramente. Iacocca intentó silenciar (o librarse de ellos) a quienes cuestionaran sus ideas y decisiones. Dijo que los nuevos automóviles, más redondeados, parecían patatas voladoras, y ya está. [85](#) Nadie tenía permiso para disentir, conforme Chrysler y sus cuadrados automóviles iban perdiendo cada vez más cuota de mercado.

Por el contrario, David Packard le otorgó una medalla a uno de sus empleados premiándolo por haber desafiado sus órdenes. El cofundador de Hewlett-Packard nos cuenta esta anécdota. Hace años, en un laboratorio de la empresa, se le dijo a un joven ingeniero que dejase de trabajar en la pantalla de un monitor que estaba desarrollando. Como respuesta, este ingeniero «se fue de vacaciones» por toda California, visitando a todos los posibles clientes para mostrarles el monitor y medir su grado de interés. A los clientes les encantó el monitor, él siguió trabajando en ello y de alguna manera consiguió que su jefe lo pusiera en producción. La empresa vendió más de diecisiete mil monitores de ese modelo y cosechó un ingreso en ventas de treinta y cinco millones de dólares. Después, en una reunión de ingenieros, Packard le impuso una medalla al joven, «por desprecio extraordinario y desafío más allá de los deberes normales de ingeniería», parafraseando la terminología militar. [86](#)

Existen muchísimas formas en que la mentalidad fija puede dar origen al pensamiento grupal: los líderes son vistos como dioses que nunca yerran, un grupo se inviste a sí mismo de talentos y poderes especiales, los líderes suprimen los desacuerdos para reafirmar sus egos o bien los trabajadores –buscando la aprobación de sus líderes– se alinean con ellos. Por eso es tan importante estar en la mentalidad de crecimiento cuando se toman decisiones importantes. Como mostró Robert Wood en su estudio, al liberar a la gente de las ilusiones o las cargas de la habilidad fija, la mentalidad de crecimiento conduce a un debate

pleno y abierto de la información existente y se encamina hacia una toma de decisiones mejorada.

LA GENERACIÓN MÁS ELOGIADA LLEGA AL MERCADO LABORAL

¿Vamos a tener problemas para encontrar líderes en el futuro? No puedes abrir una revista, ni encender la radio, sin encontrarte con algún comentario sobre los problemas que han generado los elogios excesivos en el ámbito laboral. [87](#) Deberíamos haberlo visto venir.

Nos han hablado de los padres bienintencionados que intentaron estimular la autoestima de sus hijos diciéndoles lo inteligentes que eran y el mucho talento que tenían, y nos han hablado de todos los efectos negativos que tienen esta clase de elogios. Pues bien, estos hijos de los elogios han entrado ahora en el mercado laboral, y, claro, muchos de ellos no pueden funcionar si no se les pone una medalla por cada cosa que hacen. En lugar de gratificaciones anuales, algunas compañías las dan trimestralmente, o incluso cada mes. En lugar de empleado del mes, ahora es empleado del día. Las empresas contratan asesores para que les enseñen a recompensar más espléndidamente a esta generación que fue elogiada en exceso. Ahora disponemos de una fuerza laboral compuesta de gente que necesita de una confirmación constantemente reiterada y que no puede aceptar las críticas. Eso no es una receta para el éxito en los negocios, donde resulta esencial encarar desafíos, mostrar perseverancia y aceptar los errores y corregirlos.

¿Por qué están perpetuando el problema los negocios? ¿Por qué continúan aplicando las mismas pautas desorientadas de los padres demasiado elogiosos y pagan a asesores para que les enseñen cómo hacerlo? Quizá tengamos que enfocar este problema desde una perspectiva diferente.

Si el tipo erróneo de alabanza lleva a los niños por el camino de los derechos adquiridos, de la dependencia y de la fragilidad, a lo mejor el tipo de alabanza correcto podrá llevarlos por el camino del trabajo duro y de una mayor resistencia. Hemos comprobado en nuestra investigación que con el tipo correcto de comentario se puede motivar incluso a los adultos para que escojan y disfruten los desafíos y afronten y canalicen sus errores. ¿Cómo se aplicaría esto en el ámbito laboral? En lugar de limitarse a recompensar las ideas brillantes y elogiar los resultados, se elogiaría el tomar la iniciativa, la perseverancia en las tareas difíciles y el interés por aprender y por probar nuevos caminos. Se valoraría especialmente a aquellos que permanecen impertérritos ante los contratiempos y están abiertos a la crítica y a trabajar a partir de ella. ¡Y tal vez sería buena idea alabarlos por no necesitar elogios constantemente!

Debido a una visión distorsionada de lo que es amar a los hijos, muchos padres de los años noventa (y, desgraciadamente, muchos también de los dos mil) renunciaron a sus responsabilidades. Aunque las empresas no están para completar el trabajo que los padres dejaron inacabado, quizás en este caso tengan que hacerlo. Si las empresas no toman parte activa en el desarrollo de una fuerza laboral más madura y con mentalidad de crecimiento, ¿de dónde vendrán los líderes del futuro?

¿LOS NEGOCIADORES NACEN O SE HACEN?

Una de las cualidades clave para desempeñarse con éxito en el mundo empresarial es la habilidad para la negociación. De hecho, es difícil imaginar cómo puede prosperar un negocio sin tener negociadores hábiles al timón. Laura Kray y Michael Haselhuhn han demostrado que las mentalidades tienen una repercusión importante en el éxito de las negociaciones. En un estudio dividieron a los participantes en dos grupos: a uno le imbuyeron la mentalidad fija y al otro la de crecimiento, aplicadas ambas a las habilidades de negociación. ⁸⁸ Los miembros del primer grupo leyeron un artículo titulado «La habilidad de negociación es como el enlucido de un muro, se mantiene bastante estable con el tiempo». La otra mitad leyó uno titulado «La habilidad de negociación es variable y puede desarrollarse». Para darte una idea de qué iban los artículos, el de mentalidad de crecimiento empezaba diciendo: «Aunque se solía creer que la habilidad para la negociación es una cualidad fija e innata, ahora los expertos en ese campo creen que se trata más bien de una habilidad dinámica que puede cultivarse y desarrollarse durante toda la vida».

Se les pidió a los participantes que eligieran la tarea de negociación que quisieran. Podían elegir una que exhibiese sus habilidades negociadoras, aunque no aprenderían nada nuevo, o una en la que podrían cometer errores y confundirse, pero con la que aprenderían ciertas habilidades útiles para la negociación.

Casi la mitad (el 47%) de aquellos a los que enseñaron la mentalidad fija sobre las habilidades de negociación eligieron la tarea que simplemente exhibía sus habilidades, pero solamente el 12% de aquellos a los que se les había enseñado la mentalidad de crecimiento se ocuparon de esa tarea tan egocéntrica. Eso significa que el 88% de los miembros del grupo al que se le había conducido hacia la mentalidad de crecimiento quiso profundizar en una tarea que mejorase sus habilidades negociadoras.

En su siguiente estudio, Kray y Haselhuhn estudiaron a los participantes mientras se enfrentaban a alguna negociación. De nuevo, a la mitad se los condujo a priori hacia la mentalidad fija, y a la otra mitad, hacia la mentalidad de crecimiento. Los participantes, en parejas, se enfrentaban a una negociación de empleo. En cada pareja, una persona era el candidato al puesto de trabajo y la otra era el entrevistador. Negociaron sobre ocho puntos, incluyendo el sueldo, el tiempo de vacaciones y los beneficios. Al final de la negociación, los que tenían una mentalidad de crecimiento eran claramente vencedores y les iba casi el doble

de bien que a los que tenían una mentalidad fija. Quienes habían sido situados en la mentalidad de crecimiento perseveraban en busca de resultados favorables, incluso cuando se topaban con puntos difíciles o muertos.

En tres estudios finales, los investigadores observaron a alumnos de un máster en administración de empresas en un curso sobre negociación. Allí identificaron las mentalidades que ya tenían los alumnos preguntándoles hasta qué punto estaban de acuerdo con declaraciones propias de la mentalidad fija («El talento negociador es una característica innata que apenas puede modificarse», «Los buenos negociadores nacen, no se hacen») y con declaraciones de mentalidad de crecimiento («todo el mundo puede cambiar hasta sus cualidades más básicas de negociación», «En la negociación, la experiencia es una gran maestra»). Igual que ocurrió anteriormente, comprobaron que desde una mentalidad de crecimiento se puede mejorar notablemente el desempeño en las tareas de negociación.

Pero ¿quiere eso decir que un negociador con mentalidad de crecimiento es bueno porque consigue imponer sus condiciones? No. Con frecuencia, un buen negociador es aquel que comprende los intereses de la otra persona e intenta servirlos también. Lo ideal es que al final de la negociación las dos partes sientan que sus necesidades han quedado satisfechas. En un estudio que requería una tarea de negociación más exigente, los de mentalidad de crecimiento fueron capaces de ir más allá de los fracasos iniciales, elaborando un trato que tuviese en consideración los intereses subyacentes *de las dos partes*. Así pues, no solamente consiguieron resultados más lucrativos para sí mismos, sino que lograron soluciones más creativas que concedían beneficios para todos, lo que es más importante.

Por último, las personas con mentalidad de crecimiento tienen mayor capacidad de aprendizaje. Aquellos alumnos del máster en administración de empresas que apoyaban la mentalidad de crecimiento ya en el primer día del curso de negociación consiguieron sacar mejores notas en el curso semanas después. Estas notas se basaban en el rendimiento en trabajos por escrito, en los debates en clase y durante las presentaciones ante sus compañeros y reflejaban una asimilación más profunda de la teoría y la práctica de la negociación.

FORMACIÓN EMPRESARIAL: ¿LOS DIRECTIVOS NACEN O SE HACEN?

Cada año se gastan millones de dólares y se emplean cientos de horas en enseñar a líderes y directivos a formar eficazmente a sus empleados. Con todo y eso, la mayor parte de esta formación es ineficaz y muchos líderes continúan siendo malos instructores. ¿Tal vez eso no puede enseñarse? No, esa no es la razón. La investigación arroja luz sobre las razones de por qué falla frecuentemente la formación empresarial.

Los estudios realizados por Peter Heslin, Don VandeWalle y Gary Latham muestran que muchos directivos no creen en el cambio personal. [89](#) Estos directivos de mentalidad fija buscan sencillamente el talento que ya exista: juzgan a sus empleados como competentes o incompetentes desde el principio y ya está. Ofrecen relativamente poca formación para el desarrollo, y cuando los empleados *efectivamente* mejoran, es posible que no se den cuenta y se queden aferrados a su impresión inicial. Y lo que es peor, es muy improbable (como ocurría con los directivos de Enron) que vean o que acepten comentarios críticos de sus empleados. ¿Para qué molestarse en fomarlos si no pueden cambiar, y para qué recoger sus comentarios si uno mismo no puede cambiar?

Los directivos con mentalidad de crecimiento creen que está bien tener talento, pero que eso solamente es el punto de partida. Estos directivos están mucho más comprometidos con el desarrollo de sus empleados y con el suyo propio. Siguen –y valoran– los progresos de los empleados y reciben bien las críticas de estos.

Y lo que es más emocionante es que la mentalidad de crecimiento se puede enseñar a los directivos. Heslin y sus colegas llevaron a cabo un breve taller basado en principios psicológicos bien conocidos (a propósito, este taller se puede utilizar, con unos pocos cambios, para promocionar la mentalidad de crecimiento entre profesores y entrenadores). El taller comienza con un video y un artículo científico sobre cómo cambia el cerebro con el aprendizaje. Lo mismo que ocurría en nuestro taller de Cerebrología (descrito en el capítulo 8), a la gente siempre le parece convincente comprender lo dinámico que es el cerebro y cómo cambia este con el aprendizaje.

El artículo habla además de que es posible el cambio a lo largo de la vida y de cómo la persona puede desarrollar sus habilidades en la mayoría de las tareas por medio de la formación y de la práctica. Por supuesto, aunque los directivos quieren encontrar la persona idónea para el puesto de trabajo, la persona idónea

exacta no siempre aparece. Sin embargo, frecuentemente la instrucción y la experiencia pueden sacar a relucir y desarrollar las cualidades necesarias para un rendimiento con éxito.

A continuación el taller plantea a los directivos una serie de ejercicios: a) sopesar por qué es importante entender que las habilidades pueden desarrollarse; b) recordar la áreas para las que una vez tuvieron un nivel bajo de habilidad, pero que ahora ejecutan bien; c) escribir una carta de aliento a un pupilo que está en aprietos en la que le indican cómo desarrollar sus habilidades, y d) recordar las veces en las que han visto cómo alguien a quien a priori consideraban incapaz de hacer algo, aprendía a hacerlo a la perfección. En cada caso reflexionan sobre cómo y por qué tiene lugar el cambio.

Después del taller los directivos participantes detectaban con mayor rapidez mejoras en el rendimiento de los empleados, en lo deseosos que estaban de instruir a alguien con mal nivel y en la cantidad y calidad de sus sugerencias de formación. Y lo que es más, esos cambios persistieron durante las seis semanas de seguimiento que se les hizo.

¿Qué significa todo esto? Lo primero es que la mejor apuesta no siempre es contratar a los directivos de más talento que podamos encontrar y dejarlos a su aire, sino buscar directivos que también encarnen una mentalidad de crecimiento: un placer al enseñar y al aprender, una apertura a hacer y recibir comentarios y una habilidad de enfrentarse a los obstáculos y superarlos.

También significa que tenemos que instruir a los líderes, a los directivos y a los empleados para que aprendan a creer en el crecimiento, además de instruirlos en los asuntos específicos de la comunicación y la guía eficaces. De hecho, un taller de mentalidad de crecimiento puede ser un buen primer paso en cualquier programa importante de formación.

Por último, significa que es fundamental crear un entorno de mentalidad de crecimiento en donde la gente pueda prosperar. Esto implica:

- Presentar las habilidades como algo que se puede aprender.
- Transmitir que la organización valora el aprendizaje y la perseverancia, no solo el genio o el talento.
- Hacer comentarios que promuevan el aprendizaje y el éxito futuros.
- Presentar a los directivos como recursos para ese aprendizaje.

Si no se basan en el desarrollo personal, muchos programas empresariales de formación se convierten en ejercicios de valor limitado. Por el contrario, los

programas enfocados en dicho desarrollo dan sentido al término *recursos humanos* y pueden descubrir un gran potencial.

¿LOS LÍDERES NACEN O SE HACEN?

Cuando Warren Bennis entrevistaba a grandes líderes, «todos ellos convenían en que los líderes se hacen, no nacen, y se hacen a sí mismos más que a través de cualquier medio externo». [90](#) Bennis estaba de acuerdo: «Yo creo [...] que cualquier persona, sean cuales sean su edad y sus circunstancias, es capaz de transformarse a sí misma». [91](#) No significa que todo el mundo *vaya a* transformarse en un líder. Desgraciadamente, la mayoría de los directivos, o incluso directores ejecutivos, se han convertido en jefes, no en líderes. Ostentan el poder en lugar de transformarse a sí mismos, a sus trabajadores y a su empresa.

¿Por qué ocurre esto? John Zenger y Joseph Folkman señalan que la mayoría de las personas, cuando llegan por primera vez a ser directivos, entran en un período de gran aprendizaje. Se apuntan a talleres complementarios para completar su formación, están abiertas a nuevas ideas y piensan muy a fondo y durante mucho tiempo cómo hacer bien su trabajo. Pero una vez que han aprendido lo básico, dejan de intentar mejorar. Pierden de vista sus objetivos originales. Se contentan con hacer su trabajo, en lugar de tratar de perfeccionarse como líderes. [92](#)

O bien, como argumenta Morgan McCall, muchas organizaciones creen en el talento natural y no buscan gente que tenga el *potencial* de desarrollarse. No solo es que esas organizaciones estén dejando pasar un gran grupo de posibles líderes, sino que, en realidad, su creencia en el talento natural puede aplastar a los mismos que ellos creen que son los talentos naturales, transformándolos en personas que se resisten al aprendizaje, prepotentes y a la defensiva. La lección es esta: crea una organización que aprecie el desarrollo de las habilidades, y observa cómo emergen los líderes. [93](#)

CULTIVA TU MENTALIDAD

- ¿Estás en un lugar de trabajo de mentalidad fija o de mentalidad de crecimiento? ¿Sientes que la gente simplemente te juzga o que te ayuda a desarrollarte? Quizás podrías fomentar la mentalidad de crecimiento, empezando por ti mismo. ¿Hay alguna manera de que estés menos a la defensiva en lo que respecta a tus errores? ¿Podrías intentar canalizar las críticas? ¿Hay alguna forma de que puedas generar más experiencias que estimulen tu aprendizaje?
- ¿Cómo reaccionas *tú* hacia los demás en tu lugar de trabajo? ¿Eres un jefe de mentalidad fija, concentrado en tu poder más que en el bienestar de tus empleados? ¿Alguna vez reafirmas tu posición humillando a los demás? ¿Has tratado en alguna ocasión de boicotear a empleados de alto rendimiento porque te sentías amenazado por ellos? Piensa en formas de ayudar a tus empleados a desarrollarse en el trabajo: ¿aprendizaje?, ¿talleres?, ¿sesiones de formación? Piensa en cómo puedes empezar a verlos y tratarlos como colaboradores, como un equipo. Haz una lista de las estrategias y ponlas a prueba. Hazlo incluso si ya piensas que eres un jefe con mentalidad de crecimiento. El apoyo y la motivación nunca le han hecho daño a nadie.
- Si diriges una empresa, obsérvala desde la perspectiva de la mentalidad. ¿Necesita que hagas de Lou Gerstner con ella? Piensa seriamente en cómo desarraigar el elitismo y crear una cultura de autoevaluación, de comunicación abierta y de trabajo en equipo. Lee el excelente libro *¿Quién dice que los elefantes no pueden bailar?* para ver cómo se hace.
- ¿En tu lugar de trabajo se fomenta el pensamiento grupal? Si es así, todo el procedimiento de toma de decisiones está en peligro. Crea formas de albergar puntos de vista alternativos y críticas constructivas. Elige a alguien que ejerza el papel de abogado del diablo, que tome puntos de vista opuestos a los tuyos de modo que puedas ver los puntos débiles de tu decisión. Organiza debates donde se argumenten las diferentes posiciones. Instala un buzón para las sugerencias anónimas para que los empleados puedan participar en la toma de decisiones. Recuerda, los empleados pueden ser pensadores independientes y, a la vez, jugadores de equipo. Ayúdalos a cumplir ambos papeles.

NOTAS

- [1](#)-Según Malcolm Gladwell: Malcolm Gladwell, *The Talent Myth (La fábula del talento)*, *The Nueva Yorker*, 22 de julio de 2002.
- [2](#)-¿Recuerdas el estudio en el que hicimos entrevistas?: ese estudio se llevó a cabo con Ying-yi Hong, C. Y. Chiu, Derek Lin y Wendy Wan.
- [3](#)-¿Y recuerdas cómo pusimos a los alumnos?: esta investigación se hizo con Claudia Mueller.
- [4](#)-Jim Collins se propuso descubrir: Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't (De bueno a excelente: por qué algunas empresas dan el salto... y otras, no)*. Nueva York: Harper-Collins, 2001).
- [5](#)-«Suelen llamarme “el fiscal”»: *Ibíd.*, 75.
- [6](#)-Robert Wood y Albert Bandura: Robert Wood y Albert Bandura, *Impact of Conceptions of Ability on Self-Regulatory Mechanisms and Complex Decision Making (Repercusiones de los conceptos de habilidad sobre los mecanismos autoreguladores y la toma de decisiones complejas)*, *Journal of Personality and Social Psychology* 56 (1989), 407-415.
- [7](#)-Como lo dice Collins: Collins, *Good to Great (De bueno a excelente)*, 26.
- [8](#)-Nos dice Collins: la cadena de supermercados Kroger: *Ibíd.*, 65-69.
- [9](#)-Según James Surowiecki: James Surowiecki, *Blame Iacocca: How the Former Chrysler CEO Caused the Corporate Scandals (Echadle la culpa a Iacocca. Cómo provocó los escándalos empresariales el antiguo director ejecutivo de Chrysler)*, *Slate*, 24 de julio de 2002.
- [10](#)-Warren Bennis, el gurú del liderazgo: Warren Bennis, *On Becoming a Leader (Sobre transformarse en líder)*, (Cambridge, MA: Perseus Publishing, 1989/2003), XXIX.
- [11](#)-Iacocca no era así: Lee Iacocca con William Novak, *Iacocca: An Autobiography (Autobiografía de Lee Iacocca)*. Nueva York: Bantam Books, 1984.
- [12](#)-Y lo que es más, «si Henry era el rey»: *Ibíd.*, 101.
- [13](#)-«Yo era el pupilo especial de Su Majestad»: *Ibíd.*, 83.
- [14](#)-«Todos nosotros... nos dábamos la buena vida»: *Ibíd.*, 101.
- [15](#)-«Siempre me he aferrado a la idea»: *Ibíd.*, 144.
- [16](#)-Se preguntaba si Henry Ford: Doron P. Levin, *Behind the Wheel at Chrysler: The Iacocca Legacy (Al volante de Chrysler, el legado Iacocca)*. Nueva York: Harcourt Brace, 1995, 31.
- [17](#)-«No te das cuenta del gran favor»: *Ibíd.*, 231.
- [18](#)-Solo unos pocos años después: Iacocca, *Iacocca*, xvii.
- [19](#)-Sin embargo, poco tiempo después: Levin, *Behind the Wheel at Chrysler (Al volante de Chrysler)*.
- [20](#)-En un editorial: *Ibíd.*, 312.
- [21](#)-De modo que en una oferta: Iacocca, *Spurned in Return Attempts, Lashes Out (Iacocca, rechazado en un intento de volver, reparte golpes)*. *USA Today*, 19 de marzo de 2002.
- [22](#)-Albert Dunlap salvó empresas agonizantes: Albert J. Dunlap con Bob Andelman, *Mean Business: How I Save Bad Companies and Make Good Companies Great (Negocios en serio. Cómo salvé malas empresas y conseguí que las buenas fuesen excelentes)*. Nueva York: Fireside/Simon & Schuster, 1996.
- [23](#)-«Me lo gané»: *Ibíd.*, 21.
- [24](#)-«Si estás en los negocios»: *Ibíd.*, 199.
- [25](#)-Una mujer se levantó y preguntó: *Ibíd.*, 62.

- [26](#)-«Abrirme camino en el mundo»: *Ibíd.*, 107–108.
- [27](#)-«La palabra más ridícula»: *Ibíd.*, 196.
- [28](#)-«Al final, me he aburrido»: *Ibíd.*, 26.
- [29](#)-Entonces, en 1996: John A. Byrne, *How Al Dunlap Self-Destructed (Cómo se destruyó Al Dunlap a sí mismo)*, *Business Week*, 6 de julio de 1998.
- [30](#)-Ken Lay, el fundador: Bethany McLean y Peter Elkind, *The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron (Los chicos más listos de la clase. La asombrosa ascensión de Enron y su escandalosa caída)*. Nueva York: Penguin Group, 2003.
- [31](#)-Kinder era también la única persona: *Ibíd.*, 92.
- [32](#)-Incluso si a Lay: *Ibíd.*, 89.
- [33](#)-«Ron no lo capta»: *Ibíd.*, 69.
- [34](#)-«Bien, eso es tan evidente»: *Ibíd.*, 233.
- [35](#)-Como informan McLean y Elkind: *Ibíd.*, 40.
- [36](#)-Amanda Martin, una ejecutiva de Enron, dijo: *Ibíd.*, 121.
- [37](#)-Los genios en nómina casi hicieron derrumbarse: Alec Klein, *Stealing Time: Steve Case, Jerry Levin, and the Collapse of AOL Time Warner (Robar tiempo. Steve Case, Jerry Levin y el hundimiento de AOL Time Warner)*. Nueva York: Simon & Schuster, 2003.
- [38](#)-Hablando de ejecutivos de AOL: *Ibíd.*, 171.
- [39](#)-Como señala Morgan McCall: Morgan W. McCall, *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders (Voladores de altura. El desarrollo de la próxima generación de líderes)*. Boston: Harvard Business School Press, 1998, xiii. McCall analiza también los efectos sobre la cultura empresarial que tiene creer en el talento natural, en lugar de en el potencial de desarrollo. «El mensaje de Voladores de altura –nos dice– es que la habilidad del liderazgo se puede aprender, que crear un contexto que apoye el desarrollo del talento puede llegar a convertirse en una fuente de ventajas competitivas, y que el desarrollo de los líderes es en sí mismo una responsabilidad del liderazgo», xii.
- [40](#)-Harvey Hornstein, experto: Harvey A. Hornstein, *Brutal Bosses and Their Prey (Jefes despóticos y sus presas)*. Nueva York: Riverhead Books, 1996), 49.
- [41](#)-Hornstein describe a Paul Kazarian: *Ibíd.*, 10.
- [42](#)-Un ingeniero aeronáutico: *Ibíd.*, 54.
- [43](#)-En el libro *Good to Great*, Collins señala: Jim Collins, *Good to Great*, 72.
- [44](#)-Según Collins y Porras: James C. Collins y Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies (Hecho para durar. Los hábitos con éxito de las empresas visionarias)*. Nueva York: HarperCollins, 1994/2002, 165.
- [45](#)-Ray Macdonald, de Burroughs: *Ibíd.*, 166.
- [46](#)-Lo mismo ocurrió en Texas Instruments: *Ibíd.*
- [47](#)-Andrew Carnegie dijo una vez: John C. Maxwell, *Developing the Leaders Around You (El desarrollo de los líderes a tu alrededor)*. Nashville, TN: Thomas Nelson, 1995, 15.
- [48](#)-Warren Bennis ha dicho: Bennis, *On Becoming a Leader (Sobre transformarse en un líder)*, 19.
- [49](#)-Cuando Jack Welch se puso al mando: *Overvalued: Why Jack Welch Isn't God (Sobrevalorado. Por qué Jack Welch no es Dios)*. *The New Republic*, 11 de junio de 2001. Este artículo explica por qué a Jack Welch no habría que considerarlo como alguien divino; detalla sus notables logros.
- [50](#)-La revista *FORTUNE* llamó a Welch: *Ibíd.*
- [51](#)-Pero para mí fue mucho más impresionante: Steve Bennett, *The Boss: Put It in Writing Please (El jefe. Ponlo por escrito, por favor)*. *The New York Times*, 9 de mayo de 2004.

- [52](#)-En lugar de eso, dice: «detesto tener que»: Jack Welch con John A. Byrne, *Jack: Straight from the Gut (Jack, directamente desde las tripas)*. Nueva York:Warner Books, 2001, ix.
- [53](#)-O bien, «[aquellas personas] llenaron mi trayectoria»: *Ibíd.*, 439.
- [54](#)-En 1971, Welch fue recomendado: *Ibíd.*, 42.
- [55](#)-Cierta día, el joven «doctor» Welch: *Ibíd.*, 36.
- [56](#)-«La experiencia de lo que pasó con Kidder»: *Ibíd.*, 228-229.
- [57](#)-Lo que aprendió fue que: *Ibíd.*, 384.
- [58](#)-Cuando Welch era un ingeniero joven: *Ibíd.*, 27.
- [59](#)-«Al final aprendí»: *Ibíd.*, 54.
- [60](#)-Cierta tarde, Welch se dirigió: *Ibíd.*, 97-98.
- [61](#)-Frente a quinientos directivos: *Ibíd.*, 189.
- [62](#)-«Como resultado, a los jefes se les animaba»: *Ibíd.*, 186.
- [63](#)-«Se lo debes al país»: Louis V. Gerstner, *Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround (¿Quién dice que los elefantes no saben bailar? Dentro del cambio histórico de IBM)*. Nueva York: HarperCollins, 2002, p. 16.
- [64](#)-Seis días después de llegar: *Ibíd.*, 78.
- [65](#)-El libro que escribió se lo dedicó a ellos: *Ibíd.*, v.
- [66](#)-«La jerarquía significa muy poco para mí»: *Ibíd.*, 24.
- [67](#)-«[las acciones de IBM] no han hecho nada»: *Ibíd.*, 57.
- [68](#)-Esa fue la Xerox de la que Anne Mulcahy: Betsy Morris, *The Accidental CEO (La directora ejecutiva accidental)*, *Fortune*, 23 de junio de 2003.
- [69](#)-Fortune llamó a Mulcahy «el cambio de rumbo más atractivo»: *Most Powerful Women in Business 2004 (Las mujeres de negocios más poderosas)*, *Fortune*, 18 de octubre de 2004.
- [70](#)-Por ejemplo, como lo cuenta la escritora de Fortune Betsy Morris: Morris, *The Accidental CEO (La directora ejecutiva accidental)*.
- [71](#)-Ella era fuerte: *Ibíd.*
- [72](#)-Después de trabajar como una esclava: *Ibíd.*
- [73](#)-Pero un año después supo: *Ibíd.*
- [74](#)-Ahora las mujeres tienen más cargos esenciales: *Most Powerful Women in Business 2004 (Las empresarias más poderosas 2004)*.
- [75](#)-De hecho, la revista *FORTUNE* llamó a Meg: Eryn Brown, *How Can a Dot-Com Be This Hot? (¿Cómo puede ser tan atractiva una empresa Punto-Com?)*. *Fortune*, 21 de enero de 2002; Patricia Sellers, *eBay's Secret (El secreto de eBay)*. *Fortune*, 18 de octubre de 2004.
- [76](#)-El investigador Robert Wood y sus colegas: Robert E. Wood, Katherine Williams Phillips y Carmen Tabernero, *Implicit Theories of Ability, Processing Dynamics and Performance in Decision-Making Groups (Teorías implícitas de la habilidad, procesos de la dinámica y del desempeño en grupos de toma de decisiones)*, Australian Graduate School of Management, Sydney, Australia.
- [77](#)-A principios de los años Irving Janis: Irving Janis, *Groupthink (Pensamiento grupal)*, 2ª ed. Boston: Houghton Mifflin, 1972/1982.
- [78](#)-«Todo había salido a su favor»: *Ibíd.*, 35.
- [79](#)-Schlesinger dijo asimismo que «si alguno de los asesores principales»: *Ibíd.*, 38.
- [80](#)-Para evitar que le pasara algo así: Collins, *Good to Great (De bueno a excelente)*, 71.

[81](#)-Un asesor externo le preguntó a la gente de Enron: McLean and Elkind, *The Smartest Guys in the Room (Los chicos más listos de la clase)*, 241.

[82](#)-«Llegamos a un punto»: *Ibíd.*, 230.

[83](#)-Alfred P. Sloan, el antiguo director ejecutivo: Janis, *Groupthink (Pensamiento grupal)*, 71. De Peter F. Drucker, *The Effective Executive (El ejecutivo eficaz)*. Nueva York: Harper & Row, 1966).

[84](#)-Heródoto, que escribió: Janis, *Groupthink (Pensamiento grupal)*, 71.

[85](#)-Dijo que los nuevos automóviles, más redondeados: Levin, *Behind the Wheel (Al volante)*, 102-103.

[86](#)-Por otra parte, David Packard: David Packard, *The HP Way: How Bill Hewlett and I Built Our Company (El camino de HP. Cómo construimos nuestra empresa Bill Hewlett y yo)*. Nueva York: HarperCollins, 1995.

[87](#)-No puedes abrir una revista: Jean M. Twenge, *Generation Me: Why Today's Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled... and More Miserable Than Ever Before (La generación yo. Por qué son los jóvenes norteamericanos más seguros y resueltos, y con más derechos... y son más desdichados que nunca)*. Nueva York: Free Press, 2007.

[88](#)-Laura Kray y Michael Haselhuhn han mostrado: Laura Kray y Michael Haselhuhn, *Implicit Theories of Negotiating Ability and Performance: Longitudinal and Experimental Evidence (Teorías implícitas de la habilidad de negociación y actuación. Evidencias longitudinales y experimentales)*, *Journal of Personality and Social Psychology* 93 (2007), 49-64.

[89](#)-Los estudios realizados Peter Heslin: Peter Heslin, Gary Latham y Don VandeWalle. *The Effect of Implicit Person Theory on Performance Appraisals (El efecto de la teoría de la persona implícita en la valoración del desempeño)*, *Journal of Applied Psychology* 90 (2005), 842-856; Peter Heslin, Don VandeWalle y Gary Latham. *Keen to Help? Managers' IPT and Their Subsequent Employee Coaching (¿Eres aficionado a ayudar? La psicoterapia interpersonal de los dirigentes y su posterior instrucción a los empleados)*, *Personnel Psychology* 59 (2006), 871-902.

[90](#)-Cuando Warren Bennis entrevistaba: Bennis, *On Becoming a Leader (Sobre convertirse en líder)*, xxix.

[91](#)-Bennis estaba de acuerdo: «yo creo»: *Ibíd.*, xxxii.

[92](#)-John Zenger y Joseph Folkman: John H. Zenger y Joseph Folkman, *The Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders (El líder extraordinario. Convertir buenos directivos en líderes excelentes)*. Nueva York: McGraw-Hill, 2002).

[93](#)-O bien, como argumenta Morgan McCall: McCall, *High Flyers (Voladores de altura)*.

Capítulo 6

RELACIONES SENTIMENTALES: LAS MENTALIDADES ENAMORADAS (O NO)

El camino que conduce al amor verdadero, no siempre es un camino de rosas. Con mucha frecuencia está sembrado de decepciones y corazones rotos. Ciertas personas permiten que esas experiencias las marquen y les impidan establecer relaciones sentimentales satisfactorias en el futuro; otras, en cambio, son capaces de sanar y de seguir adelante. ¿Qué es lo que las diferencia? Para averiguarlo, reunimos a más de cien personas y les pedimos que nos hablaran de alguna experiencia de rechazo especialmente dolorosa. [1](#)

La primera vez que fui a vivir a Nueva York estaba increíblemente sola. No conocía a nadie y en el fondo me sentía como si no encajara allí. Después de casi un año de tristeza conocí a Jack. No sería exagerado decir que conectamos inmediatamente, que sentimos como si nos hubiéramos conocido desde siempre. No pasó mucho tiempo antes de que nos fuéramos a vivir juntos. Creía que podía pasar el resto de mi vida con Jack, y lo mismo sentía él. Pasaron dos años verdaderamente felices. Entonces, un día volví a casa y me encontré con una nota. En ella él me decía que tenía que marcharse, que no intentase encontrarlo. Ni siquiera firmó con un «te quiero», nunca volví a saber de él. A veces, cuando suena el teléfono sigo pensando que puede ser Jack.

Hemos oído variaciones de esta misma historia una y otra vez. Gente tanto de una mentalidad como de otra cuenta episodios parecidos. En algún momento de nuestras vidas casi todos hemos sufrido por amor. Lo que es diferente –y diferente de una manera espectacular– es la manera en que cada uno vive ese sufrimiento.

Después de que nos contasen sus experiencias, les planteamos unas preguntas de seguimiento: «¿Cómo te afectó?», «¿Cómo lo manejaste?».

Si la persona era de mentalidad fija, se sentía juzgada y etiquetada por el rechazo. Etiquetada permanentemente. Era como si hubieran dictado veredicto y lo hubieran grabado en su frente: ¡No merece ser amada!

Como la mentalidad fija no da receta alguna para curar la herida, todo lo que podía hacer era esperar para herir a su vez a la persona que le causó tanto daño.

Lydia, la mujer de la experiencia anterior, nos dijo que tenía un sentimiento de amargura permanente: «Se la devolvería, le haría todo el daño que pudiera si tuviese la oportunidad. Se lo merece».

De hecho, para la gente que tiene una mentalidad fija, su objetivo número uno apareció alto y claro: venganza. Como explicó un hombre: «Se llevó toda mi autoestima cuando me dejó. No pasa un solo día que no piense en cómo hacérselo pagar». Durante el estudio le pregunté a una de mis amigas de mentalidad fija sobre su divorcio; no olvidaré nunca lo que dijo: «Si tuviese que escoger entre ser yo feliz o ser él desdichado, sin lugar a dudas escogería que él fuese desdichado».

Tuvo que ser una persona de mentalidad fija la que acuñó la frase «la venganza es dulce» –la idea de que tu redención viene con la venganza–, porque a la gente con una mentalidad de crecimiento no le gusta esa idea. Las experiencias que nos contaron eran exactamente igual de torturantes, pero su reacción ante ellas no podría haber sido más diferente.

Para ellos tenía que ver con la comprensión, con el perdón, con el seguir adelante. Aunque a menudo hubiesen quedado profundamente heridos por lo que sucedió, querían aprender de ello: «Esa relación, y el modo como acabó, me enseñaron de verdad la importancia que tiene la comunicación. Yo antes creía que el amor todo lo vence, pero ahora sé que el amor necesita mucha ayuda». Este mismo hombre dijo después: «También me ayudó a ver con claridad qué es lo que quiero y lo que no quiero en una relación. Supongo que cada relación te enseña lo que es ideal para ti».

Existe una expresión francesa: «*Tout comprendre c'est tout pardonner*», es decir, comprenderlo todo es perdonarlo todo. Por supuesto, esto puede llevarse demasiado lejos, pero es un buen punto para empezar. Para la gente con mentalidad de crecimiento el objetivo número uno es el perdón. Como dijo una mujer: «No soy ninguna santa, pero por mi propia paz de corazón supe que tenía que perdonar y olvidar. Él me hizo daño, pero yo tenía una vida entera por delante, y que me condenen si iba a vivir en el pasado. Un día, dije sencillamente: “Le deseo que tenga buena suerte, y también me la deseo a mí”».

Estas personas, como tenían una mentalidad de crecimiento, no se sintieron etiquetadas permanentemente. Por eso intentaron aprender algo útil sobre sí mismas y sus relaciones, algo que pudiesen utilizar para tener experiencias mejores en el futuro. Y supieron cómo seguir adelante y recibir ese futuro con los brazos abiertos.

Mi prima Cathy encarna la mentalidad de crecimiento. Hace varios años, su marido la abandonó después de veintitrés años de casados. Y entonces, para añadir sal a la herida, tuvo un accidente y se hizo mucho daño en una pierna. Y allí estaba, sentada en su casa un sábado por la noche, cuando se dijo: «¡Que me condenen si me voy a quedar sentada aquí a sentir lástima de mí misma! (esta frase podría ser el mantra de la mentalidad de crecimiento). Acudió a un baile (a pesar de su pierna lastimada), donde conoció a su futuro esposo.

Toda la familia Contos había tirado la casa por la ventana. [2](#) Nicole Contos llegó con su precioso traje de novia a la iglesia en un Rolls-Royce. El arzobispo esperaba dentro para empezar la ceremonia, en la que estaban presentes amigos y parientes venidos de todas partes del mundo. Todo era perfecto hasta que el padrino del novio se acercó a Nicole y le dio la noticia de que el novio no iba a acudir. ¿Puedes imaginarte la conmoción, el dolor?

Pensando en los cientos de invitados, la familia decidió seguir con el banquete y el baile nupcial. Luego, arropando a Nicole, le preguntaron qué quería hacer ella. En un gran acto de valor, se puso un vestidito negro, acudió a la fiesta y bailó sola la canción *I will survive*. No era el baile que había esperado, pero fue el que la hizo transformarse en la imagen de la valentía en la prensa nacional al día siguiente. Nicole era como el jugador de fútbol que corrió hacia el lado equivocado. Ante ella se presentó un acontecimiento que podría haberla humillado, pero que en lugar de eso la engrandeció.

Es muy interesante. Nicole habló varias veces sobre el dolor y el trauma de haber sido abandonada en el altar, pero no utilizó jamás la palabra *humillada*. Si se hubiera juzgado a sí misma, se habría sentido defectuosa e indigna – humillada – y se habría escondido de todos. En lugar de eso, su manera limpia de aceptar el dolor, de desdramatizar, le permitió rodearse del amor de sus amigos y parientes y comenzar la sanación.

A propósito, ¿qué le había pasado al novio? Resultó que se había ido al viaje de luna de miel a Tahití él solo. ¿Y Nicole? Un par de años después, con el mismo traje y en la misma iglesia, se casó con un gran tipo. ¿Estaba asustada? No: «Sabía que él estaría allí».

Teniendo en cuenta cómo hiere y exaspera el rechazo a la gente de mentalidad fija, no es de extrañar que los niños con este tipo de mentalidad reaccionen ante la burla y la intimidación con pensamientos de represalias violentas. Volveremos a este punto más adelante.

LAS RELACIONES SENTIMENTALES SON DIFERENTES

En su estudio sobre gente con talento, [3](#) Benjamin Bloom había incluido a concertistas de piano, escultores, nadadores olímpicos, jugadores de tenis, neurólogos investigadores y matemáticos, pero no a gente que tuviese talento para las relaciones interpersonales. Lo hizo a propósito. En definitiva, existen muchas profesiones en las que las relaciones interpersonales tienen un papel fundamental –profesores, psicólogos, administradores, diplomáticos...–, pero por mucho que lo intentase, Bloom no pudo encontrar ningún método para medir la habilidad social. A veces ni siquiera estamos seguros de que eso sea una habilidad. Cuando vemos a alguien con destacadas habilidades sociales, no lo vemos como alguien dotado, lo consideramos sencillamente como una persona agradable o encantadora. Cuando vemos la relación que existe en un matrimonio excelente, no decimos que sean unos grandes creadores de relaciones, decimos que son buena gente. O que tienen química entre ellos. ¿Qué quiere decir eso?

Lo que quiere decir es que, como sociedad, no comprendemos las habilidades de relación interpersonal. Y aun así, la gente se lo juega todo en las relaciones sentimentales. Quizá por eso tuvo tanta repercusión el trabajo de Daniel Goleman Inteligencia emocional [4](#) en el que enumeraba y explicaba las habilidades emotivo-sociales.

Las mentalidades añaden otra dimensión a todo esto. Nos ayudan a comprender mejor por qué a menudo la gente no aprende las habilidades que necesita, ni utiliza las que ya tiene. Por qué se arroja la gente tan esperanzadamente en brazos de una nueva relación, solo para acabar anulándose a sí mismos. Por qué se transforma el amor tan a menudo en un campo de batalla, en una auténtica carnicería. Y lo que es más importante, las mentalidades nos ayudan a comprender por qué algunas personas *son* capaces de construir relaciones duraderas y satisfactorias.

LAS MENTALIDADES CUANDO SE ENAMORAN

Hasta ahora hemos visto que tener una mentalidad fija significa creer que tus rasgos personales son inmutables. Pero en las relaciones sentimentales entran en juego otros dos factores: el otro y la relación misma. La mentalidad fija, por tanto, te afecta a tres niveles. Puedes creer que tus habilidades son fijas, que las cualidades *del otro* son fijas y que las cualidades *de la relación* son inalterables (son intrínsecamente buenas o malas, estáis hechos el uno para el otro o sois incompatibles). Todo queda listo para sentencia.

La mentalidad de crecimiento, por el contrario, afirma que los tres factores pueden desarrollarse. Los tres: tú mismo, tu pareja y la relación misma sois susceptibles de cambio y crecimiento.

En la mentalidad fija lo ideal es la compatibilidad instantánea, perfecta y perpetua: «Y vivieron felices para siempre». Mucha gente desea sentir su relación como algo especial y no solo como algo que ocurre por azar. Eso está bien. Entonces, ¿cuál es el problema de la mentalidad fija? Son dos.

1. Si tenéis que poner mucho de vuestra parte, entonces no estáis hechos el uno para el otro

Uno de los problemas es que la gente de mentalidad fija espera que todo lo bueno ocurra de forma automática. Los auténticos compañeros no necesitan esforzarse para convivir y resolver juntos los problemas que vayan surgiendo; todo se dará mágicamente por obra y gracia del amor. Algo así como le pasó a la Bella Durmiente, que despertó del coma por el beso del príncipe; o a Cenicienta, cuya triste vida se transformó de repente tras un baile.

Los amigos de Charlene le hablaron de Max, un músico nuevo en la ciudad. Había ido a tocar el violonchelo con la orquesta sinfónica. A la noche siguiente, Charlene y sus amigos fueron a ver la actuación, y cuando fueron a los camerinos a saludar después del concierto, Max le tomó la mano y le dijo: «Que la próxima vez esto dure más». A ella le arrebató su aspecto romántico y profundo, y a él sus maneras encantadoras y su aire exótico. Comenzaron a salir y la intensidad fue creciendo. Parecía que se entendían a la perfección. Disfrutaban con las mismas cosas: comidas, observar y analizar a la gente, viajar... Los dos pensaban lo mismo: «¿Dónde has estado toda mi vida?».

Pero con el tiempo el humor de Max se volvió variable. En realidad, él era así, pero al principio no lo manifestaba. Cuando estaba de mal humor, quería que lo dejasen en paz. Charlene deseaba hablar de lo que le molestaba, pero eso lo

ponía nervioso. «Tú solo déjame en paz», insistía él, cada vez más enfáticamente. Sin embargo, a Charlene le parecía que la dejaba fuera.

Además, sus cambios de humor eran imprevisibles. A veces la pareja tenía planes de salir. A veces habían planeado tener una cena especial ellos solos. O bien él no quería hacerlo o bien ella tenía que soportar su huraño silencio toda la noche. Si ella intentaba empezar una conversación desenfadada, él se sentía decepcionado y se lo reprochaba: «Creía que me entendías».

Al ver cuánto se querían el uno al otro, los amigos los animaban a que intentaran superar ese problema. Pero, con gran tristeza, ambos sentían que una relación en la que hay que esforzarse tanto no tiene razón de ser. Si fuese la relación correcta, serían capaces sencillamente de comprender y respetar las necesidades del otro. Así que fueron distanciándose y al final rompieron.

En la mentalidad de crecimiento puede darse también esa combustión inicial tan emocionante, pero quienes tienen esta mentalidad no esperan nada mágico. Creen que una relación buena y duradera proviene del esfuerzo y de trabajar con las inevitables diferencias.

Sin embargo la mentalidad fija no aceptan eso. ¿Recuerdas que la idea de la mentalidad fija es que si posees una habilidad no tendrías por qué trabajar tanto? Esta es la misma creencia, aplicada a las relaciones sentimentales: si sois compatibles, todo debería darse de manera natural, simplemente.

Todos y cada uno de los expertos en relaciones sentimentales están en desacuerdo con esto.

Aaron Beck, un reconocido psiquiatra, sostiene que una de las creencias más perjudiciales para una relación es la idea de que «si tenemos que trabajar en ella, es que en nuestra relación hay algo que está muy mal». [5](#)

John Gottman, un investigador de vanguardia especializado en relaciones, observa: «Cada matrimonio exige un esfuerzo para mantenerse en el camino, existe una tensión constante [...] entre las fuerzas que lo mantienen unido y las que pueden destruirlo». [6](#)

Como ocurre con el logro personal, esta creencia –que el éxito no debería necesitar del esfuerzo– le roba a la gente lo que más necesita para hacer que prospere su relación. Probablemente sea la razón de que tantas relaciones se queden estancadas: porque la gente cree que estar enamorado significa que todo ha de fluir sin esfuerzo.

Parte de la creencia del poco esfuerzo es la idea de que las parejas tienen que ser capaces de leer la mente del otro: «Nosotros somos como uno. Mi pareja debe saber lo que pienso, lo que siento y lo que necesito; y yo debo saber lo que mi pareja piensa, siente y necesita». Pero eso es imposible. Leer la mente en lugar de utilizar la comunicación es contraproducente de manera inevitable.

Elayne Savage, famosa psicóloga de familia, describe a Tom y Lucy. Tras tres meses juntos, Tom le dijo a Lucy que la relación estaba *desafinada*. Lucy, leyendo la mente de Tom, decidió que quería decir que estaba menos comprometido con la relación de lo que estaba ella. Se desanimó.

¿Debería romper la relación antes de que lo hiciera él? Sin embargo, después de una sesión de terapia, Lucy se armó de valor para averiguar lo que su pareja quiso decir. Al final resultó que Tom había utilizado un término musical para expresar que había llegado el momento de afinar cuidadosamente la relación para llevarla al nivel siguiente. [7](#)

Yo también estuve a punto de caer en la misma trampa. Mi esposo y yo nos habíamos conocido unos cuantos meses antes y todo parecía ir muy bien. Entonces, cierta tarde que estábamos sentados juntos, me dijo:

—Necesito más espacio.

Todo se quedó en blanco, no podía creer lo que acababa de oír. ¿Acaso yo estaba completamente equivocada con esta relación? Finalmente me armé de valor.

—¿Qué quieres decir? —le pregunté.

Y él me dijo:

—Quiero que te echas un poco para allá, necesito más sitio.

Me alegro de haber preguntado.

Estar de acuerdo en todo

Mucha gente de mentalidad fija cree que *una pareja debe compartir todos los puntos de vista*.

Si lo haces, ¿para qué necesitas comunicación?; puedes asumir sencillamente que tu pareja ve las cosas de la misma manera que tú.

Raymond Knee y sus colegas recibieron a un grupo de parejas y hablaron sobre sus puntos de vista acerca de diferentes aspectos de su relación. [8](#) Los individuos de mentalidad fija se sentían amenazados y se ponían a la defensiva ante cualquier *discrepancia menor*. Hasta la discordancia más mínima amenazaba la creencia tranquilizadora de la total afinidad.

Es imposible que una pareja comparta todas las suposiciones y expectativas. Uno puede suponer que la esposa dejará de trabajar y necesitará mantenerla, y el otro que ambos contribuirán al 50% en la economía.

Michael y Robin acababan de terminar la facultad y estaban a punto de casarse. Él era de los del tipo nidito bohemio de amor. Se imaginaba que después de casarse iban a disfrutar juntos de la vida joven y a la última de Greenwich Village. De manera que cuando encontró un piso ideal creyó que a ella le encantaría. Cuando Robin lo vio se puso furiosa. Se había pasado la vida viviendo en pisitos cutres y ahora todo volvía a empezar. La gente casada tenía que vivir en bonitas casas, con automóviles nuevos aparcados fuera. Ambos se sintieron traicionados, y su relación fue a peor desde ese momento.

Las parejas pueden creer erróneamente que los integrantes están de acuerdo con los derechos y deberes de cada uno de ellos. Rellena los espacios en blanco:

- «Como esposo, tengo derecho a _____, y mi esposa tiene el deber de _____».
- «Como esposa, tengo derecho a _____, y mi esposo tiene el deber de _____».

Pocas cosas ponen más furiosos a los miembros de una pareja que ver que el otro viola sus derechos; y pocas cosas pueden poner más furioso a un miembro de la pareja que el hecho de que el otro se sienta con derecho a algo que no le corresponde.

John Gottman nos cuenta: «He entrevistado a recién casados que me dijeron orgullosamente, “Yo no voy a lavar los platos, eso es trabajo para una mujer”. Dos años después, el mismo tipo me pregunta, “¿por qué ya no tenemos relaciones sexuales mi esposa y yo?”». [9](#) No lo malinterpretes: una pareja puede estar de acuerdo en asumir papeles tradicionales, eso es cosa de ellos, pero eso es diferente a imponer obligaciones.

Cuando Janet (analista financiera) y Phil (agente inmobiliario) se conocieron, él acababa de mudarse a un piso nuevo y pensaba que le gustaría dar una fiesta de inauguración, una cena para un montón de amigos suyos. Cuando Janet le dijo: «Vamos a hacerla», él se entusiasmó. Ella había hecho hincapié en el «-mos», en el *nosotros*. Ya que era una cocinera y organizadora de fiestas más experimentada que él, hizo todos los preparativos, y los hizo muy contenta. Le encantaba que él estuviese tan dichoso por poder celebrar ese acontecimiento. El problema comenzó después de que llegaran los invitados. Phil, sencillamente,

acudió a la fiesta; se comportó como si fuera uno de los invitados, como si ella tuviese que seguir adelante con todo el trabajo. Se puso furiosa.

Lo maduro hubiera sido llevarlo aparte y hablar con él. En lugar de eso, ella decidió darle una lección. Así que simplemente acudió a la fiesta, justo como había hecho él. Afortunadamente, los derechos preestablecidos y las represalias no se convirtieron en un patrón de conducta en su relación, se impuso la comunicación. En el futuro las cosas se hablaron, no se dieron por hechas.

Una relación sin esfuerzo está condenada, no es una gran relación. Se necesita trabajar para comunicar acertadamente y se necesita esfuerzo para sacar a la luz los conflictos y resolverlos entre esperanzas y creencias. Esto no quiere decir que no haya «y fueron felices y comieron perdices», pero sería más bien algo así como «y trabajaron felices y comieron perdices».

2. Los problemas señalan defectos del carácter

La segunda gran dificultad que tiene la mentalidad fija es la creencia de que los problemas son una señal de defectos muy arraigados. Pero, igual que no existen grandes logros sin contratiempos, tampoco existen grandes relaciones sin conflictos y problemas por el camino.

Cuando quienes tienen mentalidad fija hablan de sus problemas, se dedican a echarse la culpa. A veces se la echan a sí mismos, pero a menudo se la echan a la pareja. Y achacan el problema a un *rasgo*, a un defecto de carácter. [10](#)

Pero la cosa no termina ahí. Cuando la gente culpa del problema a la personalidad de su pareja, siente indignación y repulsa hacia ella. Y se acumula: puesto que el problema proviene de rasgos fijos, no puede resolverse.

Así que una vez que las personas de mentalidad fija han visto defectos en sus parejas, las desdeñan y se sienten insatisfechas con toda la relación [11](#) (por el contrario, la gente con mentalidad de crecimiento pueden ver las imperfecciones de su pareja y seguir creyendo que tienen una relación estupenda).

A veces, las personas de mentalidad fija no quieren ver problemas en la pareja o en la relación, de modo que prefieren mirar hacia otro lado. Todo el mundo creía que Yvonne tenía un amante. Recibía misteriosas llamadas telefónicas, con frecuencia llegaba tarde a recoger a los niños del colegio, se duplicaron sus «noches con las amigas» y a menudo su mente estaba en otro sitio. Su marido, Charlie, decía que estaba pasando por una fase: «Todas las mujeres pasan por épocas así –insistía–; eso no quiere decir que tenga un amante».

El mejor amigo de Charlie le instó a que observase bien, pero él sintió que si se enfrentaba a la realidad –y esta era negativa–, su mundo se derrumbaría. En la

mentalidad fija él habría tenido que enfrentarse a la idea de que, o bien la mujer que amaba era mala, o bien él era el malo y la había alejado de él o bien su relación era mala y no tenía remedio. No podía enfrentarse a nada de eso. No se le ocurrió pensar que esos problemas podían resolverse, que ella le estaba enviando un mensaje que quería desesperadamente que él escuchara: *no me menosprecies, necesito más atención*.

Una mentalidad de crecimiento no significa necesariamente que él se tenga que enfrentar a ella, sino que se tiene que enfrentar a *ello*, a la situación. Pensar en lo que puede estar fallando, quizá analizar el problema con la ayuda de un terapeuta y recabar elementos de juicio suficientes para tomar la decisión de qué hacer después. Si *hubiera* problemas que resolver, al menos dispondría de una oportunidad de hacerlo.

Cada uno es un fracasado

Las amigas de Penélope se quedaban en casa quejándose de que no había hombres buenos. Penélope salía de casa y los encontraba. Siempre encontraba a un gran tipo y se enamoraba hasta las trancas. «Este sí que es el bueno», les decía a sus amigas conforme empezaba a leer revistas de novias y casi publicaba el anuncio de boda en el periódico local. Ellas siempre la creían porque él siempre era un tipo que les gustaba muchísimo.

Pero entonces ocurría algo. En uno de los casos, la relación se acabó porque él le llevó un regalo de cumpleaños muy cursi. En otro era que le echaba ketchup a la comida y a veces llevaba zapatos blancos. En otro más, el candidato tenía *malos modales electrónicos*: consultaba y utilizaba continuamente el móvil cuando estaban juntos y veía demasiada televisión. Y esto es solamente una lista parcial.

Suponiendo que los rasgos de carácter son algo fijo, Penélope tomaba la decisión de que no podía vivir con esos defectos; pero la mayoría de ellos no eran problemas profundos ni tan graves que no pudiesen arreglarse con un poco de comunicación.

Mi marido y yo llevábamos casi un año y al acercarse mi cumpleaños le envié un mensaje muy claro:

—No soy una interesada, pero me gustaría un buen regalo.

Él me contestó:

—¿Es que no es la intención lo que cuenta?

Y le repliqué:

—Eso es lo que dice la gente cuando no quiere pensárselo mucho.

Y seguí: «una vez al año, cada uno de nosotros tenemos nuestro día. Te quiero y pienso dedicar tiempo y esfuerzo en elegir un regalo para ti, y me gustaría que tú también hicieses lo mismo conmigo». No me ha decepcionado nunca.

Penélope suponía que por alguna parte había alguien que ya era perfecto. El experto en relaciones Daniel Wile señala que escoger una pareja es elegir un conjunto de problemas. No existen candidatos libres de problemas, el truco está en reconocer las limitaciones de cada uno y construir a partir de ahí.

Los defectos vuelan

Brenda y Jack eran clientes de Daniel Wile, quien nos habla de ellos. [12](#) Brenda volvió de su trabajo y le contó a Jack una anécdota larga y detallada que no parecía ir a ninguna parte. Jack estaba muy aburrido, pero intentó ocultarlo y ser educado. Sin embargo, Brenda podía percibir sus verdaderos sentimientos, de modo que para resultar divertida se embarcó en otro cuento sin final, que también era sobre un proyecto de su trabajo. Jack estaba a punto de explotar. Ambos estaban elaborando una lista mental con los defectos del otro. Según Wile, pensaban: «Brenda es una aburrida, Jack es un egoísta, y nuestra relación no va bien».

En realidad, ambos tenían las mejores intenciones. A Brenda le daba miedo decir directamente que había hecho un buen trabajo en su oficina ese día, pero que no quería jactarse de ello. Así que en lugar de eso se puso a hablar de los pequeños detalles de su proyecto. Jack no quería ser maleducado, de modo que en lugar de hacerle preguntas o de expresar su desconcierto, se armó de valor y esperó a que ella terminase de hablar.

Jack solo quería decir: «¿Sabes, cariño?, cuando te pones a contar tantos detalles, me pierdo y me siento frustrado. ¿Por qué no me cuentas mejor por qué te entusiasma tanto este proyecto? De veras que me encantaría oírlo».

Era un problema de comunicación, no uno de personalidad o de carácter. Y con todo, en la mentalidad fija lo de echarse las culpas llega enseguida, y con fuerza.

A propósito, me encantan estas anécdotas. Cuando era niña, la revista *Ladies' Home Journal* tenía una sección semanal llamada «¿Puede salvarse este matrimonio?». Habitualmente la respuesta era que sí. Yo devoraba esas historias, me fascinaba que los matrimonios pudieran estropearse de tantas formas posibles, y estaba aún más cautivaba por cómo podrían arreglarse.

La historia de Ted y Karen, según fue contada por Aaron Beck, es la de cómo dos personas de mentalidad fija fueron desde el punto en que todos los rasgos

eran buenos hasta el punto en que esos mismos rasgos se convirtieron en malos a los ojos del otro. [13](#) Cuando se conocieron, se atrajeron por ser opuestos. Karen irradiaba ligereza y espontaneidad; Ted, un hombre serio que acarreaba el peso del mundo sobre sus hombros, sentía que la despreocupada presencia de ella transformaba su vida. «Todo lo que dice y hace es encantador», confesaba [14](#) A su vez, él representaba la «figura del padre», sólida, que ella nunca tuvo. Era justo la clase de tipo estable y en quien se podía confiar, capaz de darle una sensación de seguridad.

Pero unos pocos y cortos años después, Ted veía a Karen como una cabeza hueca irresponsable –«Nunca se toma nada en serio [...] no puedo contar con ella»– [15](#) y Karen veía a Ted como un tirano moralizante que analizaba todos sus movimientos.

Al final el matrimonio se salvó, solo porque la pareja aprendió a responderse no con etiquetas furiosas, sino con actos útiles. Cierta día, cuando Karen estaba empantanada de trabajo, Ted llegó a casa y todo estaba desordenado. Se enfadó y quería regañarla, pero recordando lo que había aprendido de Beck, en lugar de hacerlo se dijo a sí mismo: «¿Qué es lo más maduro que puedo hacer?». [16](#) Su respuesta fue empezar a limpiarlo todo. Ofreció ayuda a Karen, en lugar de crítica.

¿Puede salvarse este matrimonio?

Aaron Beck les dice a las parejas que van a su consulta que no tengan nunca estos pensamientos de mentalidad fija: «Mi pareja es incapaz de cambiar; no hay nada que pueda mejorar nuestra relación». Asegura que esas ideas están casi siempre equivocadas. [17](#)

A veces se hace difícil no pensar esas cosas, como ocurrió en el caso de Bill y Hillary Clinton. Cuando era presidente, Bill Clinton mintió al país y a su esposa sobre su relación con Monica Lewinsky. Hillary lo defendió: «Es posible que mi marido tenga sus defectos, pero no me ha mentado nunca». [18](#)

La verdad salió a la luz como acostumbra a hacer, especialmente cuando la ayuda un fiscal especial (el exjuez y fiscal Kenneth Starr). Hillary, traicionada y furiosa, tenía que decidir ahora si Bill era un mal marido en quien no se podía confiar o bien era un hombre que necesitaba mucha ayuda.

Este es un buen momento para poner sobre la mesa una idea importante. La creencia de que los miembros de la pareja tienen la posibilidad de cambiar no debe confundirse con la creencia de que *cambiarán*. Los miembros de la pareja

tienen que querer cambiar, comprometerse con el cambio y emprender acciones concretas al respecto.

Los Clinton acudieron a terapia, durante un año trabajaron un día entero por semana en ese proceso. Por medio de la terapia, Bill llegó a comprender que como hijo de padres alcohólicos había aprendido a llevar una doble vida. [19](#) Por un lado, había acarreado sobre los hombros una responsabilidad excesiva para él a una edad muy temprana: por ejemplo, de niño prohibía rigurosamente a su padrastro que golpease a su madre. Y por el otro, mostraba muy poca responsabilidad en lo concerniente a otras facetas de su vida, en las que hacía creer que todo iba bien, pasara lo que pasase. Así fue como pudo aparecer en televisión y jurar seriamente que no tenía relación alguna con Lewinsky. Estaba en ese terreno de negación a todo y sin responsabilidad.

La gente instaba a Hillary a que lo perdonase. Cierta tarde, Stevie Wonder llamó a la Casa Blanca para preguntar si podía ir. Había escrito una canción para ella sobre el poder del perdón y se la cantó aquella noche. [20](#)

Pero ni así podría haber perdonado Hillary a una persona a la que veía como un mentiroso y un infiel. Ella solamente podría perdonar a un hombre que luchase con todas sus fuerzas para solucionar sus problemas y que intentase redimirse.

La pareja como enemigo

En la mentalidad fija, tu compañero es la luz de tu vida un momento, y al siguiente es tu enemigo. ¿Por qué querría transformar alguien al ser amado en un enemigo?

Cuando uno falla en otras tareas, es más difícil echarle la culpa a otro, pero cuando algo va mal en una relación, culpar al otro es lo más sencillo. De hecho, en la mentalidad fija se tiene un abanico de opciones limitado. Una de ellas es culpar a tu carácter (que según esa mentalidad es invariable) y la otra es culpar al de de tu pareja. Ya ves lo tentador que resulta endilgarle la culpa al otro.

Como herencia de mi mentalidad fija todavía tengo un deseo irresistible de defenderme a mí misma y de recriminar cuando algo va mal en mi relación: «¡No es culpa mía!». Para enfrentarme a este mal hábito, mi marido y yo nos inventamos una tercera persona, un hombre imaginario de nombre Maurice. Cuando quiera que yo empiece a buscar culpables, invocamos al pobre Maurice y le echamos la culpa a él.

¿Recuerdas lo difícil que les resulta perdonar a las personas de mentalidad fija? En parte es porque se sienten etiquetadas por una ruptura o un rechazo; pero

también es que si perdonan a la pareja, si la ven como una persona respetable, tienen que acarrear *más parte* de la culpa ellas mismas. Si mi pareja es un buen tipo, eso significa que yo debo de ser el malo, yo debo de ser quien ha fallado.

Lo mismo puede ocurrir con los padres. Si tu relación con alguno de tus padres es problemática, ¿de quién es la culpa? Si no te han querido lo suficiente, ¿es porque eran malos padres, o porque tú eras insoportable? Estas son las preguntas desagradables que nos persiguen dentro de la mentalidad fija. ¿Existe alguna vía de salida?

Yo padecí este mismo dilema. Mi madre no me quería; la mayor parte de mi vida he tenido que enfrentarme a esto echándole la culpa a ella y sintiéndome amargada. Pero ya no me bastaba con protegerme a mí misma, yo anhelaba una relación cariñosa con mi madre. Y aun así, lo último que quería era ser uno de esos niños que suplican la aprobación de un padre distante. Entonces me di cuenta de algo: yo controlaba la mitad de esa relación, mi mitad. Podría disfrutar de la mitad de la relación. Al menos, podía ser la hija cariñosa que quería ser. En cierto sentido, no importaba lo que ella hiciese, yo siempre iría por delante.

¿Cómo resultó todo? Abandonando mi amargura y dando un paso adelante para tener esa relación, experimenté una tremenda sensación de crecimiento. El resto no tiene mucha importancia, ya que no buscaba validación, pero te lo diré de todas formas. Ocurrió algo inesperado. Tres años después, mi madre me confesó:

—Si alguien me hubiera dicho que yo no quería a mis hijos, me habría sentido insultada. Pero ahora me doy cuenta de que era cierto. Quizá fue porque mis padres no nos querían a mis hermanos y a mí, o porque estaba muy centrada en mí misma, o porque yo no sabía lo que era el amor [...] pero ahora sí sé lo que es.

Desde ese momento hasta su muerte, veintiséis años después, nos hicimos cada vez más íntimas. Ambas éramos vivaces —yo aún lo soy— pero nos animábamos más si cabe en presencia de la otra. Cierta vez, hace unos pocos años, después de su apoplejía, los médicos me avisaron de que podría no hablar nunca más. Entré en su habitación, me miró y dijo:

—Carol, me encanta tu vestido.

¿Qué me permitió dar aquel primer paso, qué me hizo escoger el crecimiento y arriesgarme al rechazo? En la mentalidad fija yo necesitaba mis reproches y mi amargura; eso me hacía sentir más justa, más poderosa y más completa que pensar que el fallo era mío. La mentalidad de crecimiento me permitió abandonar los reproches y seguir adelante. La mentalidad de crecimiento me dio una madre.

Recuerdo cuando éramos niños y hacíamos algo tonto, como dejar caer el helado sobre el zapato, nos volvíamos a algún amigo o amiga y decíamos: «Mira lo que me has hecho hacer». Culpar puede hacerte sentir menos estúpido, pero sigues teniendo un zapato lleno de helado, y una amiga o amigo que está a la defensiva. En una relación, la mentalidad de crecimiento te permite que abandones los reproches, que comprendas el problema y que intentes arreglarlo... juntos.

COMPETICIÓN: ¿QUIÉN ES EL MEJOR?

En la mentalidad fija, en la que tienes que seguir y seguir demostrando lo competente que eres, es fácil meterse en una competición con tu pareja. ¿Quién es el más inteligente, el que más talento tiene, el más agradable?

Susan tenía un novio, al que le preocupaba que ella fuese el centro de atención y que él fuera solo el que se pegaba como una lapa. Si ella era alguien, él no era nadie. Pero Martin estaba muy lejos de ser un don nadie. Tenía mucho éxito en su campo, incluso se lo reverenciaba. Era bien parecido y gustaba mucho a todo el mundo. Así que, al principio, Susan no daba importancia a los complejos infundados de Martin. Hasta que un día acudieron a un congreso. Llegaron por separado, y al registrarse Susan había charlado en el vestíbulo con el amistoso personal del hotel. Esa tarde, cuando la pareja caminaba por el vestíbulo, todo el personal la saludaba cordialmente. Martin gruñía. Después tomaron un taxi para ir de cena. Hacia el final del viaje, el conductor empezó a dedicarle elogios a ella:

—Será mejor que la cuides, vale mucho, ¡sí señor!

Martin se estremeció. El fin de semana entero transcurrió así, y cuando volvieron a casa del congreso su relación estaba muy tensa.

Martin no era abiertamente competitivo. No intentaba superar a Susan, simplemente llevaba mal que ella fuera más popular. Pero algunas parejas enseguida tiran la toalla.

Cynthia, científica, era asombrosa en casi todo lo que hacía, hasta el punto de que dejaba atrás a sus parejas. Eso podría no haber supuesto ningún problema si no se metiese siempre en el territorio del otro. Se casó con un actor, y empezó a escribir obras de teatro y a actuar en ellas de una manera magnífica. Aseguraba que solo intentaba compartir la vida y los intereses de su marido, pero su afición a tiempo parcial eclipsó la carrera de él, que sintió que tenía que escaparse de la relación para encontrarse a sí mismo de nuevo. Seguidamente se casó con un músico que además era un gran cocinero, y enseguida se puso a tocar las teclas y a inventarse platos increíbles. Y otra vez el marido deprimido huyó al final. Cynthia no dejaba espacio para que sus parejas tuviesen su propia identidad, necesitaba ser igual o mejor que ellos en cada habilidad que poseyeran.

Existen muchas buenas maneras de apoyar a nuestras parejas y de mostrar interés en sus vidas, y esta no es una de ellas.

DESARROLLARSE EN LAS RELACIONES

Una relación sentimental es asunto de dos, de dos que –lógicamente– son diferentes. Y la mayoría de nosotros tenemos problemas para lidiar con las diferencias. En una buena relación la gente desarrolla esas habilidades y, conforme lo hace, los dos miembros crecen y la relación se afianza. Pero para que ocurra esto tienen que sentir que los dos están del mismo lado. Laura tuvo suerte. Ella podía ser egocéntrica y estar a la defensiva, podía chillar y hacer pucheros, pero James no se lo tomó nunca por lo personal y siempre sintió que estaba presente para él cuando la necesitaba. Así que cuando ella se descontrolaba, él la calmaba y hacía que solucionasen las cosas hablando. Con el tiempo, aprendió a evitar los gritos y los pucheros.

Según fue desarrollándose una atmósfera de confianza, se fueron implicando cada vez más en los proyectos del otro. James estaba creando una empresa y Laura se pasaba horas con él hablando de sus planes y de alguno de los problemas con los que él se iba encontrando. Ella siempre había soñado con escribir libros para niños. James logró que le explicase sus ideas con detalle y que escribiese un primer borrador. La animó a que entrase en contacto con un ilustrador que ambos conocían. En el contexto de esta relación, cada miembro de la pareja ayudaba al otro a hacer lo que deseaba y a transformarse en la persona que quería ser.

No hace mucho tiempo hablaba con una amiga sobre la poca importancia que dan algunas personas a la crianza de los niños: padres que no se implican en profundidad. Al explicar esta visión, ella lo relacionó con la relación matrimonial:

—Es como con los miembros de un matrimonio. Cada uno de ellos llega a la relación completamente formado y no se espera que tenga influencia en lo que el otro es.

—No –le contesté–, para mí la idea del matrimonio es fomentar el desarrollo de tu compañero y que él haga lo mismo contigo.

Con eso no me refiero a una relación al estilo de *My Fair Lady* (la historia de Pigmalión y Galatea), en la que se intenta cambiar radicalmente a alguno de los miembros, que entonces siente que no es lo bastante bueno tal y como es. Me refiero a ayudar a la pareja, para que dentro de la relación alcance sus objetivos y cumpla su propio potencial. En eso consiste la mentalidad de crecimiento.

LA AMISTAD

Con los amigos, como ocurre con los socios, establecemos relaciones de desarrollo mutuo y de valoración recíproca. Ambas cosas son importantes. Los amigos nos ayudan a crecer cuando nos guían y nos apoyan a la hora de tomar decisiones acertadas; los amigos nos tranquilizan al hacernos ver nuestras mejores cualidades. A pesar de los peligros que encierra el elogio desmedido, a veces necesitamos validación externa: «Dime que no soy mala por haber roto con mi novio», «Dime que no soy tonto aunque haya suspendido el examen».

Y si estamos del otro lado, estas ocasiones nos dan la oportunidad de proporcionar apoyo y transmitir un mensaje de superación: «Le has entregado a esa relación todo lo que tenías durante tres años, y él no hizo ningún esfuerzo. Creo que tienes el derecho de seguir adelante». O bien: «¿Qué te pasó en ese examen? ¿Entendías las lecciones? ¿Estudiaste bastante? ¿Crees que necesitas un profesor de apoyo? Vamos a hablar de ello».

Pero como ocurre en todas las relaciones interpersonales, la necesidad de validación puede desplazar el equilibrio hacia el lado negativo. Sheri Levy realizó un estudio muy interesante que, aunque no tenía nada que ver con la amistad, aporta una idea relevante para el tema que nos ocupa. Midió la autoestima de chicos adolescentes y luego les preguntó su opinión acerca de algunos tópicos negativos sobre las chicas. Por ejemplo: ¿son las chicas tan malas en matemáticas?, ¿son menos racionales que los chicos? Y luego midió su autoestima otra vez.

Los de la mentalidad fija mostraron un aumento en su autoestima cuando respaldaban los tópicos. Pensar que las chicas eran más tontas y que tenían cabezas de chorlito les hacía sentirse mejor consigo mismos (hubo pocos chicos con mentalidad de crecimiento que estuviesen de acuerdo con esos tópicos, y los que comulgaban con esas ideas no experimentaron ningún subidón de ego).

La idea que subyace es que *cuanto más abajo estés tú, mejor me sentiré yo*.

Cierto día hablaba con una querida amiga muy sabia. Me tenía desconcertada su manera de tolerar el comportamiento de alguna de sus amigas. En realidad me dejaba perpleja el hecho de que tuviera esas amigas. Una de ellas actuaba a menudo de manera irresponsable; otra coqueteaba descaradamente con el marido de mi amiga. Su respuesta fue que todo el mundo tiene virtudes y defectos y que si buscabas solamente gente perfecta, tu círculo social se empobrecería. Sin

embargo, había algo respecto a lo que era tajante: no toleraba a la gente que la hacía sentirse mal consigo misma.

Todos conocemos a alguien así. Pueden ser personas geniales, encantadoras y divertidas, pero después de estar con ellas te sientes muy poca cosa. Es posible que te preguntes: «¿Tal vez soy yo el que se pone en evidencia?». Pero a menudo son ellos los que intentan elevarse a sí mismos a base de dejar bien clara su superioridad y tu inferioridad. Puede ser o bien menospreciándote activamente, o bien tratándote con displicencia; en cualquier caso, eres un vehículo para confirmar su valía.

Fui a la fiesta del cincuenta cumpleaños de una amiga. Su hermana pronunció un discurso, supuestamente en su honor. Habló del insaciable apetito sexual de mi amiga y de la suerte que tenía por haber encontrado a un hombre más joven al que pudiera manejar para casarse con él. «Todo en plan humorístico», se encargó igualmente del aspecto de mi amiga, de su inteligencia y de sus cualidades como madre. Después de un homenaje así, de repente recordé el dicho «con amigos como estos, ¿quién necesita enemigos?».

Es difícil darse cuenta cuando un amigo te tiene inquina. Una noche tuve un sueño extraordinariamente vívido. Alguien que yo conocía bien, venía a mi casa y se llevaba todas mis posesiones más valiosas. En el sueño yo podía ver lo que estaba ocurriendo, pero no podía ver quién era. En cierto momento, le pregunté al intruso:

—¿Es que no puedes dejarme en paz, por favor? Esto significa mucho para mí.

Pero esa persona seguía llevándose todo lo de valor. A la mañana siguiente me di cuenta de quién era esa persona y lo que significaba. Durante el año anterior un amigo íntimo me había estado llamando constantemente para que lo ayudase con su trabajo. Meforcé a hacerlo. Él estaba sometido a muchísimo estrés y al principio me sentía contenta de poder serle útil. Pero aquello era interminable, no era un asunto recíproco y para colmo me lanzaba comentarios hirientes:

—No te creas que *tú* podrías hacer este trabajo. Tú puedes ayudarme a pulir el mío, pero no podrías con la parte creativa —me decía. Necesitaba rebajarme para no sentirse inferior. Mi sueño me dijo que ya era hora de poner un límite.

Me temo que yo también era culpable de esa mentalidad fija. Creo que nunca menosprecié a nadie, pero cuando necesitas validación constante utilizas a la gente para conseguirla. Cierta vez, cuando era alumna de posgrado, tomé el tren a Nueva York y me senté al lado de un hombre de negocios muy agradable. Tal

como yo lo vi, lo que hicimos fue charlar en tono amable de esto y de aquello durante la hora y media que duraba el viaje, pero, al final, me dijo:

—Gracias por haberme hablado de ti.

Me impactó de veras. Él era el *validador* de mis sueños: bien parecido, inteligente, con éxito; y lo utilicé. Yo no tenía interés alguno en él como persona, solo me interesaba como un espejo para mi excelencia. Afortunadamente para mí, lo que se reflejó en ese espejo fue una lección muy provechosa.

La sabiduría popular dice que es en los tiempos difíciles cuando uno sabe quiénes son sus amigos. Y, por supuesto, este punto de vista tiene sentido. ¿Quién va a apoyarte día tras día cuando tienes problemas? Sin embargo, a veces es más difícil saber a quién puedes llamar cuando ocurren las cosas buenas. O sea, cuando encuentras una pareja maravillosa, cuando te ascienden en el trabajo o recibes una gran oferta laboral, cuando a tus niños les va bien... ¿Quién se alegrará de oírlo?

Tus fracasos y tus desgracias no amenazan la autoestima de los demás. Desde el punto de vista del ego es fácil ser empático con alguien necesitado. Son tus bienes y tus éxitos los que suponen un problema para la gente que obtiene su autoestima de sentirse superior.

LA TIMIDEZ

En varios aspectos, la timidez es la otra cara de lo que hemos venido hablando. Hemos estado estudiando a la gente que utiliza a los demás para mantenerse a flote. A los tímidos les preocupa que quienes los rodean los menosprecien; a menudo se mortifican anticipando situaciones humillantes en eventos sociales.

La timidez puede hacer que la gente se abstenga de hacer amigos y de emprender relaciones sentimentales. Cuando los tímidos están con gente nueva, nos dicen que se sienten nerviosos, que se les acelera el corazón, que se ponen colorados, que evitan mirar a los ojos y que es posible que intenten terminar con la interacción en cuanto puedan. Por debajo de todo eso, los tímidos pueden ser interesantes y maravillosos, pero son incapaces de manifestarlo ante alguien nuevo. Y lo saben.

¿Qué nos enseñan las mentalidades sobre la timidez? Jennifer Beer estudió a cientos de personas para averiguarlo. [21](#) Identificó sus mentalidades, estableció su grado de timidez y los reunió de dos en dos para evaluar las interacciones que se dieran. Todo fue filmado, y después los especialistas vieron la película y valoraron las interacciones.

Lo primero que averiguó Beer es que entre la gente de mentalidad fija se da una mayor tendencia a la timidez. Tiene lógica. La mentalidad fija hace que te preocupes por los juicios, y eso puede generar ansiedad y hacer que te sientas cohibido. Pero hay muchísimas personas tímidas de ambas mentalidades y cuando las estudió más de cerca, encontró algo mucho más interesante aún: *la timidez dañaba las interacciones sociales de quienes tenían mentalidad fija, pero no dañaba las de aquellos que tenían una mentalidad de crecimiento*. La calificación de los observadores mostró que, aunque tanto las personas de mentalidad fija como las de crecimiento parecían estar muy nerviosas durante los cinco primeros minutos de la interacción, después de ese tiempo los tímidos con mentalidad de crecimiento mostraron mejores habilidades sociales, caían mejor a la gente y generaban una interacción más agradable. De hecho, empezaron a parecerse a los que no eran tímidos.

Esto ocurre por varias razones. Para empezar, los tímidos con mentalidad de crecimiento consideraban las situaciones sociales como desafíos. Aunque estaban nerviosos, le daban activamente la bienvenida a la oportunidad de conocer a alguien nuevo. Los de mentalidad fija, por el contrario, deseaban

evitar conocer a alguien que podría tener mejores habilidades sociales que ellos. Decían que les preocupaba cometer errores. Así pues, la gente de mentalidad de crecimiento y la de mentalidad fija se enfrentaba a la situación con actitudes muy diferentes. Una mentalidad acogía el reto, y la otra temía los riesgos.

Armadas con esas actitudes diferentes, las personas con mentalidad de crecimiento se sentían menos tímidas y nerviosas conforme la interacción seguía su curso, pero las de mentalidad fija seguían estando nerviosas y haciendo *cosas raras* desde el punto de vista social, como no mirar a los ojos o intentar evitar las conversaciones.

Como puedes ver, esos dos patrones de conducta tan diferentes son determinantes a la hora de hacer amigos. Los tímidos con mentalidad de crecimiento se hacen con el control de su timidez. Salen y conocen gente nueva, y después de que sus nervios se han calmado, sus relaciones siguen adelante con normalidad. La timidez no los tiraniza.

Pero para los tímidos con mentalidad fija es la timidez la que tiene el mando. Evitan situaciones sociales con gente nueva y, cuando no tienen más remedio que enfrentarlas, no pueden bajar la guardia ni abandonar sus miedos.

Scott Wetzler, psicoterapeuta y catedrático de psiquiatría, nos habla de su paciente George, perfecto retrato del tímido con mentalidad fija. [22](#) George era increíblemente tímido, en especial con las mujeres. Tenía tantas ganas de parecer alguien con aplomo, ingenioso y confiado –y tan preocupado por parecer excesivamente entusiasta y torpe– que se quedaba paralizado y actuaba con mucha frialdad. Cuando su atractiva compañera de trabajo Jean empezó a coquetear con él, se aturullaba tanto que comenzó a evitarla. Cierta día ella se acercó a él en una cafetería cercana y le sugirió con mucha gracia que le pidiera que se sentase con él. Como no se le ocurrió una respuesta ingeniosa para impresionarla, respondió: «No me importa si te sientas o no». [23](#)

Pero ¿qué hiciste, George? Muy sencillo: trataba de protegerse a sí mismo del rechazo intentando no parecer demasiado interesado. E intentaba poner fin a la incómoda situación. De algún extraño modo, lo consiguió. Ciertamente, no parecía estar demasiado interesado y la interacción terminó enseguida, ya que Jean se marchó de allí muy deprisa. Él estaba justo como la gente del estudio de Jennifer Beer, controlado por su miedo al juicio social y evitando entrar en contacto.

Wetzler ayudó poco a poco a George a superar su obsesión con ser juzgado. Jean, como luego pudo ver, no iba a juzgarlo ni a humillarlo, solo intentaba conocerlo. Cuando el enfoque cambió del miedo a ser juzgado a la voluntad de

desarrollar una relación, George fue capaz de corresponder. A pesar de su nerviosismo se acercó a Jean, se disculpó por su conducta grosera y le pidió que fuese a almorzar con él. Ella aceptó. Y no era ni muchísimo menos tan crítica como él temía que fuese.

ABUSONES Y VÍCTIMAS: LA VENGANZA RECONSIDERADA

Y volvemos a los rechazos, porque no solo es en las relaciones amorosas donde la gente experimenta rechazos terribles. Ocurre a diario en los colegios. Algunos niños son víctimas ya desde la escuela elemental. Se los ridiculiza, se los atormenta, se les golpea, y no por nada malo que hayan hecho. Podría ser debido a su personalidad asustadiza, o por su apariencia, o por sus antecedentes familiares, o por lo inteligentes que sean (a veces no son lo bastante inteligentes, a veces lo son demasiado). Cuando el acoso es diario, la vida se transforma en una pesadilla y marca el inicio de años de depresión y rabia.

Para empeorar las cosas, frecuentemente los colegios no intervienen. Esto ocurre porque a menudo todo se hace a espaldas de los profesores, o porque lo hacen los alumnos favoritos del colegio, como por ejemplo, los que destacan en deporte. En casos así, incluso es posible que se culpabilice a las víctimas (niños inadaptados y problemáticos) en lugar de a los agresores.

Como sociedad le hemos prestado muy poca atención a este tipo de situaciones. Hasta que llegaron los tiroteos en los colegios e institutos. En Columbine, el más famoso de ellos, los dos chicos que lo perpetraron habían sido víctimas de abusos despiadados durante años. [24](#) Uno de los compañeros, también víctima de los abusos, cuenta por lo que tuvieron que pasar en el instituto.

En los pasillos, los deportistas empujaban a los chicos contra las taquillas y los insultaban, mientras todos los demás se reían con el espectáculo. En el almuerzo, golpeaban las bandejas de sus víctimas para hacerlas caer al suelo, o les ponían zancadillas, o les arrojaban comida. Cuando las víctimas estaban comiendo, las empujaban contra la mesa desde atrás. Luego, en los vestuarios antes de la clase de educación física, los acosadores golpeaban a los chicos porque los profesores no andaban por allí.

¿Quiénes son los acosadores?

El acoso escolar tiene que ver con los juicios; tienen que ver con establecer quién es más valioso o importante. Los chicos más fuertes juzgan a los más débiles. Determinan que son menos valiosos como seres humanos y se lo restriegan por la cara un día sí y otro también. Y está claro que los acosadores se salen con la suya. Como ocurría con los chicos del estudio de Sheri Levy, los acosadores experimentan un *subidón* en su autoestima. No es que todos ellos

tengan una autoestima baja, pero juzgar y menospreciar a los demás proporciona una dosis extra. Consiguen además subir en el escalafón social con sus actos. Los demás los admiran y opinan que son geniales, o poderosos, o divertidos; o puede ser que los teman. De cualquier modo, ellos han ascendido en su posición.

Los agresores suelen ser de mentalidad fija: algunas personas son superiores y otras, inferiores, y ellos son los jueces. Eric Harris, uno de los que dispararon en Columbine, era el objetivo perfecto. Tenía una deformidad en el pecho, era bajito, era un friki de la informática y además era forastero, no era de Colorado. Lo juzgaron sin piedad.

Víctimas y venganza

La mentalidad fija también juega un papel importante en la manera en que las víctimas reaccionan ante los abusos. Cuando la persona se siente profundamente rechazada, su impulso es el de sentirse mal consigo misma y revolcarse en la amargura. Han sido menospreciados cruelmente y a su vez desean menospreciar a otros. En nuestros estudios hemos visto que personas perfectamente normales – niños y adultos– responden al rechazo con violentas fantasías de venganza.

Adultos con una gran educación y que se desenvuelven muy bien, tras contarnos un rechazo o una traición graves, nos dicen, realmente en serio: «Lo quería muerto» o «Podría haberla estrangulado fácilmente».

Cuando oímos hablar de actos de violencia escolar, pensamos habitualmente que son solo niños malos y de hogares disfuncionales los que pueden tomarse la justicia por su mano. Pero es alarmante ver cómo cada vez más niños comunes y corrientes de mentalidad fija piensan en venganzas violentas.

A los alumnos de octavo curso (catorce años) de uno de nuestros colegios favoritos les planteamos una situación hipotética de acoso para que la leyeran. Les pedimos que se imaginasen que les ocurría a ellos:

Es un nuevo curso escolar y las cosas parecen ir bastante bien. De repente, algunos de los alumnos más populares empiezan a gastarte bromas y a insultarte. Al principio no le das importancia, estas cosas pasan, pero ellos continúan. Te siguen cada día; se burlan de ti; se ríen de la ropa que llevas, o de tu aspecto; te dicen que eres un fracasado delante de todo el mundo... Todos los días.

A continuación les dijimos que escribiesen lo que pensarían en ese caso, y lo que harían o querrían hacer.

Al principio, los alumnos de mentalidad fija se tomaron el incidente de manera personal. Dijeron: «Creería que soy un don nadie y que no le gusto a nadie». O bien: «Creería que soy un tonto, y un raro y un inadaptado».

Luego querían una venganza violenta: estallarían de furia contra ellos, los golpearían en la cara o los atropellarían. Estaban *absolutamente* de acuerdo con la frase: «Mi objetivo número uno sería vengarme».

Habían sido juzgados y querían juzgar a su vez. Eso es lo que hicieron Eric Harris y Dylan Klebold, los autores del tiroteo de Columbine: juzgar a su vez. Durante unas cuantas y terribles horas decidieron quién viviría y quién moriría.

En el estudio que efectuamos, los alumnos con mentalidad de crecimiento no se inclinaban tanto a ver el acoso como un reflejo de quienes son. En lugar de eso, lo veían como un problema psicológico de los acosadores, una forma que tenían de conseguir fama o de recargar su autoestima: «Pensaría que el motivo de que me moleste es que probablemente tiene problemas en casa, o con las notas del colegio».

Su plan se enfocaba frecuentemente en hacerlos recapacitar: «Yo les hablaría, en serio, les haría preguntas (por qué dicen todas esas cosas y por qué me hacen todo eso)». O bien: «Me enfrentaría a ellos y hablaría del problema; intentaría ayudarlos a ver que no tienen nada de divertido».

Los alumnos con mentalidad de crecimiento también estaban muy de acuerdo con las opciones «yo querría perdonarlos al final» y «mi objetivo número uno sería ayudarlos a ser mejores».

Es dudoso que tuvieran éxito a la hora de reformar o educar personalmente a ciertos acosadores. Sin embargo, esos primeros pasos son ciertamente más constructivos que atropellarlos con un automóvil.

Brooks Brown, compañero de clase de Harris y Klebold, fue víctima de acoso desde el tercer curso. [25](#) Padeció muchísimo, pero no buscó nunca la venganza. Rechazó la mentalidad fija y el derecho de otros a juzgar a la gente, a emitir juicios como «juego en el equipo de fútbol, y por lo tanto soy mejor que tú». O bien «yo soy jugador de baloncesto, los bichos raros lamentables como tú no estáis a mi nivel». [26](#) Mucho más allá de eso, acogió muy enérgicamente la mentalidad de crecimiento. En sus propias palabras: «La gente tiene capacidad para cambiar». [27](#) Quizá hasta Harris, el más deprimido y agresivo líder de los tiroteos, la tenía. Brown había tenido un grave enfrentamiento con él unos años antes, pero en el último curso le ofreció una tregua: «Le dije que yo había cambiado mucho desde aquel año [...] y que esperaba que él se sintiese igual respecto a sí mismo». Brown dijo después que si averiguaba que Harris no había

cambiado, siempre podría echarse para atrás. «Sin embargo, si había crecido, ¿por qué no darle la oportunidad de demostrarlo?».

Brown no lo ha dejado, todavía quiere cambiar a la gente. Desea que el mundo se despierte al problema del acoso escolar y llegar hasta las víctimas para ayudarlas a renunciar a sus violentas fantasías de venganza. Así que trabajó para el cineasta Michael Moore en *Masacre en Columbine* y ha preparado una página web innovadora donde las víctimas de acoso pueden comunicarse entre sí y aprender que matar no es la respuesta. «La respuesta es utilizar tu mente para mejorar las cosas». [28](#)

Al igual que yo misma, Brown no ve a los autores del tiroteo como seres extraños, diferentes a los demás. Dice que su amigo Dylan Klebold fue una vez un chico normal, de un hogar corriente, con padres cariñosos y comprometidos. De hecho, avisa: «Podemos quedarnos ahí sentados y decir que los autores del tiroteo son “unos monstruos enfermos, completamente diferentes de nosotros” [...] o podemos aceptar que existen más Erics y Dylans por ahí que poco a poco se ven llevados [...] por el mismo camino». [29](#)

Incluso si una víctima no tiene mentalidad fija, el acoso prolongado puede hacer que la desarrolle, especialmente si los demás se quedan mirando y no hacen nada, o incluso se unen al acosador. Las víctimas cuentan que cuando los insultan y los humillan y nadie acude en su defensa, empiezan a creer que se lo merecen. Comienzan a juzgarse a sí mismos y a pensar que *son* inferiores.

Los acosadores juzgan, las víctimas acatan. A veces se queda dentro y eso puede llevar a la depresión y al suicidio; otras veces explota violentamente.

¿Qué puede hacerse?

A nivel individual, normalmente los niños no pueden detener a los acosadores, en especial cuando a estos los rodea un grupo que los apoya. Pero el colegio sí puede hacerlo, cambiando la mentalidad de la escuela.

La cultura escolar fomenta la mentalidad fija, o al menos la acepta. Acepta que algunos niños se sientan superiores a los demás y se crean que tienen el derecho de tomarla con sus compañeros. Considera asimismo que algunos niños son unos inadaptados y que no se puede hacer mucho por ellos.

Pero algunos colegios han conseguido una espectacular reducción de los casos de acoso luchando contra la atmósfera de juicio y creando otra distinta, de colaboración y superación personal. Stan Davis, terapeuta, asesor y consejero escolar, ha desarrollado un programa anti-acoso que funciona muy bien. [30](#) Elaborado sobre los trabajos del investigador noruego Dan Olweus, el programa

de Davis ayuda a que los acosadores cambien, apoya a las víctimas e infunde valor en los espectadores pasivos para que intervengan en su ayuda. En unos pocos años, las agresiones físicas habían descendido un 93%, y las burlas, un 53%.

Darla, alumna de tercero de nueve años de edad, tenía exceso de peso, era torpe y «llorica». Era un objetivo tan claro que la mitad de la clase la maltrataba, golpeándola e insultándola a diario, con la aprobación de prácticamente toda la otra mitad. Varios años después, gracias al programa de Davis, los abusos habían terminado. La pequeña se manejaba mejor en sus relaciones sociales, incluso tenía amigos. Después, acudió al instituto medio y después de un año volvió para contar lo que había sucedido. Sus compañeros de clase de la escuela elemental la habían reconocido, la ayudaron a hacer amigos y la protegieron de los nuevos compañeros cuando estos querían molestarla.

Davis hace también que los acosadores cambien. De hecho, alguno de los chicos que corrían en auxilio de Darla en el instituto eran los mismos que antes la habían atacado. Esto es lo que hace Davis: lo primero, mientras refuerza una disciplina constante, es no juzgar al acosador como persona. No hay críticas que se dirijan a rasgos personales. En su lugar, hace que sientan que gustan y que son bienvenidos al colegio cada día.

A continuación, elogia cada paso que den en la dirección correcta. Pero, insisto, no elogia a la persona, elogia el esfuerzo que hace: «Me he dado cuenta de que no te has metido en ninguna pelea; eso me dice que estás trabajando para llevarte mejor con la gente». [31](#) Ya ves que Davis lleva a la gente directamente a la mentalidad de crecimiento. Ayuda a los estudiantes a ver sus actos como parte de un proceso que los llevará a ser mejores. Incluso si el cambio no era intencionado por parte de los acosadores, ahora pueden intentar asimilarlo y hacerlo suyo.

Davis ha incorporado nuestro trabajo sobre los elogios, la crítica y las mentalidades en su programa, y ha funcionado. Me envió esta carta:

Estimada doctora Dweck:

Su investigación cambió radicalmente la forma en que trabajo con mis alumnos. Veo ya resultados positivos incluso en mi propio lenguaje a la hora de hacerles comentarios a los jóvenes. El año próximo todo el colegio se va a embarcar en una iniciativa para estimular la motivación de los alumnos basándose en la retroalimentación positiva [de crecimiento].

Atentamente,

STAN DAVIS

Haim Ginott, el famoso psicólogo infantil, muestra asimismo que los profesores pueden alejar de los juicios a los acosadores y llevarlos hacia la compasión. [32](#) Esta es una carta de una profesora a un acosador de ocho años de su aula. Date cuenta de que la profesora no implica que el niño sea malo y muestra respeto al referirse a las condiciones de liderazgo del alumno, utilizando palabras positivas e incluso pidiéndole consejo:

Querido Jay:

La madre de Andy me ha dicho que él lo ha pasado muy mal este curso. Se siente triste y solo a causa de los insultos y el rechazo. Me preocupa la situación. Tu experiencia como líder de tu clase te hace la persona más indicada a la que me puedo dirigir en busca de consejo. Valoro tu capacidad de compadecerte de los que sufren. Por favor, escíbeme tus sugerencias sobre cómo podemos ayudar a Andy.

Atentamente,

TU PROFESORA.

En un artículo del periódico *The New York Times* sobre el acoso escolar, se menciona a Eric Harris y Dylan Klebold como «dos adolescentes inadaptados». [33](#) Puede ser que no encajaran, es cierto, pero nunca oirás que nadie dentro del colegio se refiera a los acosadores como inadaptados, porque no lo son. Suelen encajar perfectamente, de hecho definen y dirigen la cultura del colegio.

La idea de que algunos tengan el derecho de maltratar a otros no es una idea sana. Stan Davis señala que, como sociedad, hemos rechazado la idea de tener derecho a maltratar a los negros y hostigar a las mujeres. ¿Por qué aceptamos la idea de que alguien se arrogue el derecho de maltratar a nuestros niños?

Al hacerlo insultamos también a los acosadores. Les decimos que no creemos que sean capaces de hacer otra cosa y nos perdemos la oportunidad de ayudarlos a ser mejores.

CULTIVA TU MENTALIDAD

- ¿Después de un rechazo te sientes juzgado, amargado y vengativo? ¿O te sientes herido, pero optimista, por perdonar, aprender y seguir adelante? Piensa en el peor rechazo que hayas sufrido. Recuerda todos los sentimientos y mira si puedes contemplarlos desde una mentalidad de crecimiento. ¿Qué aprendiste de él? ¿Te enseñó algo de lo que quieres y no quieres en tu vida? ¿Te enseñó algo positivo que fuese útil en relaciones posteriores? ¿Puedes perdonar a esa persona y no desearle mal alguno? ¿Puedes abandonar la amargura?
- Imagina tu relación amorosa ideal. ¿Implica esta una compatibilidad perfecta, sin desacuerdos, sin transigir, sin tener que trabajar mucho? Por favor, piénsalo otra vez. Los problemas surgen en todas las relaciones. Intenta verlos desde una mentalidad de crecimiento: los problemas pueden ser un vehículo para el desarrollo de una comprensión y una intimidad mayores. Permite que tu pareja verbalice sus diferencias, escucha cuidadosamente y habla de ellas con paciencia y cariño. Te sorprenderá la cercanía que eso crea.
- ¿Eres alguien que culpa, como yo? Para una relación no es bueno echarle la culpa de todo a la pareja. En lugar de eso, inventa tu propio Maurice y échale las culpas a él. O, mejor aún, trabaja para deshacerte de la necesidad de culpar. Ve más allá de pensar en fallos y culpas todo el rato. Yo también sigo intentándolo.
- ¿Eres tímido? Entonces necesitas de veras la mentalidad de crecimiento. Incluso si no hay cura para tu timidez, esa mentalidad te ayudará a evitar arruinar tus interacciones sociales. La próxima vez que te atrevas a entrar en una situación social, piensa en esto: las habilidades sociales se pueden desarrollar y las interacciones sociales son para aprender y para disfrutar, no para juzgar. Sigue practicándolo.

NOTAS

- [1](#)-¿Qué es lo que las separa?: este trabajo se llevó a cabo con Israela Silberman.
- [2](#)-La familia Contos: mostrado en *Weddings Gone Wild (Bodas que terminaron mal)*, ABC, 14 de junio de 2004.
- [3](#)-En su estudio de gente con talento: Benjamin S. Bloom, *Developing Talent in Young People (El desarrollo del talento en los jóvenes)*. Nueva York: Ballantine Books, 1985.
- [4](#)-Quizá por eso tuvo tanta repercusión: Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More than IQ (Inteligencia emocional. Por qué puede ser más importante que el cociente intelectual)*. Nueva York: Bantam, 1995.
- [5](#)-Aaron Beck, un famoso experto en matrimonios: Aaron T. Beck, *Love Is Never Enough (Con el amor nunca basta)*. Nueva York: Harper & Row, 1988), 202.
- [6](#)-John Gottman: John Gottman con Nan Silver, *Why Marriages Succeed or Fail (Por qué tienen éxito o fracasan los matrimonios)*. Nueva York: Fireside/Simon & Schuster, 1994, 69.
- [7](#)-Elayne Savage, famosa psicóloga de familia: Elayne Savage, *Don't Take It Personally: The Art of Dealing with Rejection (No te lo tomes por lo personal. El arte de enfrentarse al rechazo)*. Oakland, CA: New Harbinger, 1997.
- [8](#)-Raymond Knee y sus colegas: C. Raymond Knee, *Implicit Theories of Relationships: Assessment and Prediction of Romantic Relationship Initiation, Coping, and Longevity (Teorías implícitas de las relaciones. Evaluación y predicción del inicio, la superación y la longevidad de las relaciones sentimentales)*, *Journal of Personality and Social Psychology* 74 (1998), 360-370.
- [9](#)-John Gottman nos cuenta: Gottman, *Why Marriages Succeed or Fail (Por qué fracasan o tienen éxito los matrimonios)*, 155.
- [10](#)-Y le adjudican la culpa a un rasgo: esto lo ha estudiado Raymond Knee, y yo también lo he averiguado en mi trabajo con Lara Kammrath (ver también los trabajos de Frank Fincham).
- [11](#)-Así que una vez que las personas de mentalidad fija: la idea de que una mentalidad fija puede socavar una relación se encuentra también en los trabajos de Roy Eidelson y Norman Epstein, y en los de Susan Hendrick y Clyde Hendrick. La idea de que la crítica –de atacar la personalidad o el carácter de la pareja– conduce al desprecio se examina en los trabajos de John Gottman.
- [12](#)-Brenda y Jack eran clientes: Daniel B. Wile, *After the Honeymoon: How Conflict Can Improve Your Relationship (Después de la luna de miel. Cómo pueden mejorar tu relación las discrepancias)*. Nueva York: John Wiley & Sons, 1988.
- [13](#)-La historia de Ted y Karen: Beck, *Love Is Never Enough (El amor nunca es suficiente)*.
- [14](#)-«Todo lo que ella dice y hace»: *Ibíd.*, 36.
- [15](#)-«Ella nunca se toma nada en serio»: *Ibíd.*, 36.
- [16](#)-«¿Qué es lo más maduro?»: *Ibíd.*, 246.
- [17](#)-Aaron Beck les dice a las parejas: *Ibíd.*, 199.
- [18](#)-Hillary lo defendió: Hillary Rodham Clinton, *Living History (Historia viva)*. Nueva York: Simon & Schuster, 2003, 465.
- [19](#)-Por medio de la terapia, Bill llegó a comprender: Bill Clinton, *My Life (Mi vida)*. Nueva York: Knopf, 2004; Bill Clinton en *The Charlie Rose Show (El programa de Charlie Rose)*, 23 de junio de 2004.
- [20](#)-Cierta tarde, Stevie Wonder: H. R. Clinton, *Living History (Historia viva)*.
- [21](#)-Jennifer Beer estudió a cientos de personas: Jennifer S. Beer, *Implicit Self-Theories of Shyness (Auto teorías implícitas de la timidez)*, *Journal of Personality & Social Psychology* 83 (2002), 1009-1024.

Ver también el excelente trabajo de Phil Zimbardo sobre la timidez.

[22](#)-Scott Wetzler, psicoterapeuta y catedrático: Scott Wetzler, *Is It You or Is It Me? Why Couples Play the Blame Game (¿Eres tu, o soy yo? Por qué juegan las parejas al juego de echar las culpas)*. Nueva York: HarperCollins, 1998.

[23](#)-«No me importa»: *Ibíd.*, 134.

[24](#)-En Columbine, el más famoso: Brooks Brown y Rob Merritt, *No Easy Answers: The Truth Behind Death at Columbine (No hay respuestas fáciles. La verdad tras las muertes de Columbine)*. Nueva York: Lantern Books, 2002.

[25](#)-Brooks Brown, compañero de clase: *Ibíd.*

[26](#)-Rechazó la mentalidad fija: *Ibíd.*, 47.

[27](#)-En sus propias palabras: *Ibíd.*, 107.

[28](#)-«La respuesta es utilizar tu mente»: *Ibíd.*, 263.

[29](#)-«podemos quedarnos ahí sentados»: *Ibíd.*, 21.

[30](#)-Stan Davis, terapeuta: Stan Davis, *Schools Where Everyone Belongs: Practical Strategies for Reducing Bullying (Colegios a los que todo el mundo pertenece. Estrategias prácticas para reducir el abuso escolar)*. Wayne, ME: Stop Bullying Now (Alto al abuso, 2003). Ver también Dan Olweus, *Bullying at School (Los abusos escolares)*, (Malden, MA: Blackwell, 1993).

[31](#)-«Me he dado cuenta»: *Ibíd.*, 34.

[32](#)-Haim Ginott, el famoso psicólogo infantil: Haim G. Ginott, *Teacher and Child (Profesores y niños)*. Nueva York: Macmillan, 1972, 167.

[33](#)-En un artículo del Nueva York Times: Jane Gross, *Hot Topic at Summer Camps: Ending the Rule of the Bullies (Tema candente en los campamentos de verano: acabar con los abusadores)*. *The New York Times*, 28 de junio de 2004.

Capítulo 7

PADRES, PROFESORES Y ENTRENADORES: ¿DE DÓNDE VIENEN LAS MENTALIDADES?

No hay ningún padre que piense: «Voy a ver qué puedo hacer hoy para debilitar a mis hijos, para trastocar sus esfuerzos, para apartarlos del aprendizaje y limitar sus logros». Por supuesto que no. Los padres piensan: «Haré todo lo que sea necesario, daré todo lo que haga falta para hacer que mis hijos tengan éxito en la vida». Y con todo, la mayoría de las cosas que hacen les salen al revés. Sus juicios útiles, lecciones, técnicas de motivación a menudo envían un mensaje equivocado.

En realidad, cada palabra y cada acto envían un mensaje. Les dice a los niños –o a los alumnos, o a los deportistas– cómo tienen que pensar sobre sí mismos. Puede tratarse de un mensaje de mentalidad fija que diga: *tú tienes rasgos que son permanentes y yo los juzgo*. O bien, puede ser un mensaje de mentalidad de crecimiento que diga: *tú eres una persona en desarrollo y yo me intereso por ese desarrollo*.

Es impresionante lo sensibles que son los niños a esos mensajes, y lo preocupados que están por ellos. Haim Ginott, el sabio psicólogo infantil especialista en *parenting* entre los años cincuenta y setenta, nos cuenta una anécdota. Bruce, de cinco años de edad, acudió con su madre a su nuevo jardín de infancia. Cuando llegaron, el pequeño elevó la vista a los cuadros de la pared y preguntó: «¿Quién ha hecho esos cuadros tan feos?». Su madre se apresuró a corregirlo: «No está bien llamar feas a las pinturas; son muy bonitas». Pero su profesora supo exactamente lo que quería decir Bruce. «Aquí –dijo– no tienes por qué pintar cuadros bonitos. Puedes pintar cuadros malos si quieres». Bruce le ofreció una gran sonrisa. Ella había respondido a la pregunta real: «¿Qué pasa si no pinto bien?». [1](#)

Seguidamente, Bruce vio un camión de bomberos de juguete. Lo agarró y preguntó en un tono santurrón: «¿Quién ha roto este camión de bomberos?». De nuevo, su madre se apresuró a corregirlo: «¿Y a ti qué te importa quién lo ha roto?, si aquí no conoces a nadie...». Pero la profesora lo entendió. «Los juguetes son para jugar –le dijo–, a veces se rompen. Esas cosas pasan». Otra vez tuvo respuesta su pregunta: «¿Qué les pasa a los niños que rompen juguetes?».

Bruce se despidió de su madre y fue a comenzar su primer día en el jardín de infancia. En ese lugar nadie iba a juzgarlo ni a etiquetarlo.

Ese tipo de mensajes nos marcan de por vida. Hace varios años, mi marido y yo pasamos dos semanas en la Provenza, en el sur de Francia. Todo el mundo era maravilloso con nosotros, todos eran amables y muy generosos; pero el último día nos fuimos en automóvil a Italia a almorzar. Cuando llegamos y vimos un pequeño restaurante familiar, las lágrimas empezaron a rodar por mis mejillas. Me sentí muy satisfecha. Le dije a David:

—¿Sabes?, cuando la gente es amable con uno en Francia, uno se siente como si hubiera aprobado un examen. Pero en Italia no hay que aprobar ningún examen.

Los padres y profesores que envían mensajes de mentalidad fija son como Francia, y los padres y profesores que envían mensajes de mentalidad de crecimiento son como Italia.

Empecemos con los mensajes que los padres envían a sus hijos. Pero no olvidemos los mensajes que los profesores envían a sus alumnos, y los entrenadores a sus deportistas.

**PADRES (Y PROFESORES):
MENSAJES SOBRE EL ÉXITO Y EL FRACASO**

Mensajes sobre el éxito

Observa bien los mensajes de los ejemplos siguientes:

- «¡Te lo has aprendido muy deprisa! ¡Pero qué lista eres!».
- «Mira este dibujo, Martha. ¿A que puede ser el próximo Picasso?»
- «¡Qué genial eres, has sacado un 10 sin estudiar siquiera!».

Si eres como la mayoría de los padres, estos mensajes te parecerán de mucho apoyo y de gran refuerzo para la autoestima. Pero obsérvalos más de cerca; trata de descubrir otro mensaje en ellos. Este es el que oyen los niños:

- *Si no me aprendo las cosas deprisa, no soy lista.*
- *No debería dibujar nada que sea difícil, o se darán cuenta de que no soy Picasso.*
- *Será mejor que deje de estudiar o no van a pensar que soy genial.*

¿Que cómo lo sé? ¿Recuerdas que en el capítulo 3 reflexionaba sobre los elogios que los padres vertían abundantemente sobre sus hijos con la esperanza de alentar su confianza y sus logros? [2](#) «Eres tan lista...» «Tienes tanto talento...» «Eres un deportista nato...». Y pensé: «Un momento, un momento; ¿no son los niños de mentalidad fija –los más vulnerables– los que se obsesionan con eso? ¿No será que insistir tanto sobre la inteligencia o el talento hace que los niños – todos los niños– estén aún más obsesionados con ello?».

Decidimos estudiar más a fondo esta posibilidad. Después de siete investigaciones con cientos de niños, teníamos algunos de los resultados más claros que he visto jamás: elogiar la inteligencia de los niños daña su motivación y su rendimiento.

¿Cómo puede ser eso? ¿Acaso a los niños no les gustan los elogios?

Sí, a los niños les encantan los elogios, y en especial les encanta que los elogien por su inteligencia y su talento. Les da un verdadero empujón, un brillo especial, pero solo temporalmente. En el mismo momento en que se encuentren con un problema, su confianza se tirará por la ventana y su motivación se caerá al suelo. Si el éxito significa que son listos, entonces el fracaso significa que son

tontos. En eso consiste la mentalidad fija. Este es el testimonio de una madre que observó el efecto que causan los elogios bienintencionados:

Quiero compartir mi experiencia real contigo. Soy madre de un niño de once años que está en quinto y es muy inteligente. Siempre saca sobresaliente en matemáticas, lengua y ciencias, pero tiene algunos problemas de autopercepción. Mi marido, que también es muy inteligente, cree que sus padres nunca valoraron el intelecto y ha tratado de compensarlo con nuestro hijo, elogiándolo continuamente por «ser listo».

Durante los últimos años he sospechado que eso estaba provocando un problema, porque mi hijo, aunque saca notas excelentes con facilidad, es reacio a emprender trabajos o proyectos más difíciles (justo lo que muestran tus estudios) porque entonces creería que no es tan listo. Proyecta una imagen sobredimensionada de sus habilidades y asegura que puede rendir más que los demás (tanto intelectualmente como en actividades físicas), pero no se arriesga a intentarlo, porque, claro, si fracasara su autopercepción se haría añicos.

Uno de mis alumnos de la Universidad de Columbia reflexionaba así sobre su propia vida:

Recuerdo que me alababan a menudo por mi inteligencia, más que por mis esfuerzos, y, despacio pero seguro, desarrollé una cierta aversión a los retos difíciles. De forma muy sorprendente, esto se extendió más allá de lo académico, incluso de lo deportivo, a los retos emocionales. Esta fue mi mayor discapacidad de aprendizaje: esta tendencia a ver el rendimiento como un reflejo del carácter y, si no podía lograr algo enseguida, a evitar esa tarea o a tratarla con desprecio.

Lo sé, parece casi imposible resistirse a esta clase de elogios. Queremos que nuestros seres queridos sepan que los apreciamos a ellos y sus éxitos. Yo misma caí en la trampa. Cierta día llegué a casa y David, mi marido, había resuelto un problema difícilísimo que nos tenía desconcertados desde hacía un tiempo. Antes de que pudiera detenerme a mí misma, exclamé:

—¡Eres un genio!

No hace falta decir que me quedé paralizada por lo que había dicho y, conforme la mirada de horror se extendía por toda mi cara, él se apresuró a tranquilizarme:

—Sé que lo que quieres decir, según la mentalidad de crecimiento, es que he buscado las estrategias, que he perseverado en ello, que he intentado toda clase

de soluciones y que al final lo he dominado.

—Sí —dije sonriendo con suavidad—, eso es exactamente lo que quería decir.

Los padres creen que pueden ayudar a la confianza permanente de sus hijos — como si fuera un regalo— elogiando su cerebro y su talento. Eso no funciona y en realidad tiene el efecto contrario. Hace que los niños duden de sí mismos en cuanto algo es difícil o va mal. Si los padres quieren hacerles un regalo a sus hijos, lo mejor que pueden hacer es enseñarles a amar los desafíos, a analizar los errores, a disfrutar con el esfuerzo y a seguir aprendiendo. Así los niños no tendrán que ser esclavos de los elogios. Tendrán toda la vida por delante para construir y reparar su propia confianza en sí mismos.

Enviar mensajes sobre el proceso y el crecimiento

Entonces, ¿cuál es la alternativa a elogiar el talento o la inteligencia? La confianza de David ya nos da una pista. Una de mis alumnas nos dice un poco más:

He vuelto a casa este fin de semana y me he encontrado a mi hermana de doce años eufórica. Le pregunté qué era lo que tanto le entusiasmaba y me dijo: «¡He sacado un 10,2 en mi examen de sociales!». Oí que repetía esa misma frase unas cinco veces más ese fin de semana. En ese momento me decidí a aplicar lo que hemos aprendido en clase en esta situación en la vida real. En lugar de elogiar su inteligencia o la buena nota que sacó, le hice preguntas que le hicieron reflexionar sobre su esfuerzo y darse cuenta de cuánto había mejorado desde el año anterior. El último curso sus notas fueron bajando y bajando a lo largo del año, así que creí que era importante que interviniese y la guiase en la dirección correcta al principio de este curso.

¿Quiere decir eso que no podemos elogiar entusiásticamente a nuestros hijos cuando hacen algo muy bien? ¿Tenemos que reprimir nuestra admiración por sus éxitos? No, para nada. Solo significa que debemos mantenernos alejados de cierta *clase* de elogios: los que juzgan su inteligencia o su talento, o los que implican que nos enorgullecemos de su inteligencia o de su talento en lugar del trabajo que hayan realizado.

Podemos elogiarlos tanto como queramos por los procesos orientados al crecimiento: lo que hayan conseguido por medio de la práctica, del estudio, de la persistencia y de las buenas estrategias. Y podemos preguntarles por su trabajo de manera que se manifieste reconocimiento e interés por sus esfuerzos y por lo que hayan elegido hacer. Por ejemplo:

- «Has estudiado mucho para tu examen y prueba de ello es el resultado. Has leído el temario varias veces, lo has subrayado y te has autoevaluado. ¡Ha funcionado muy bien!».
- «Me gusta que hayas intentado toda clase de estrategias con esos problemas de matemáticas hasta que al final los has resuelto. Has pensado en muchas formas diferentes de hacerlos, ¡y has encontrado una que funciona!».
- «Me gusta que te hayas metido tanto en ese trabajo de ciencias tan difícil. Se necesita mucho trabajo: hacer la investigación, diseñar el aparato, comprar los elementos y construirlo. ¡Vaya!, vas a aprender un montón de cosas estupendas».
- «Ya sé que el colegio te parecía fácil y que te sentías como el chico listo todo el rato. Pero la verdad es que no estabas desarrollando todo tu potencial. Estoy encantada de que te esfuerces tanto ahora y de que trabajes para aprender cosas nuevas».
- «Esos deberes eran muchos y muy complicados. Admiro de veras la manera que has tenido de concentrarte y de acabarlos».
- «Esa pintura tiene unos colores preciosos. ¿Cómo los has elegido?».
- «Te has pensado mucho esta redacción. En serio, me hace entender a Shakespeare de una forma nueva».
- «La pasión con la que has tocado esa pieza de piano me ha emocionado. ¿Qué sientes cuando la tocas?».

¿Y qué ocurre con un estudiante que ha trabajado mucho pero no le ha salido muy bien?:

- «Me encanta ver cómo te has esforzado, pero vamos a trabajar juntos algo más y vamos a averiguar qué es lo que no comprendes».
- «Todos tenemos curvas de aprendizaje distintas. Es posible que te cueste algún tiempo ponerte al día con esto y estar cómodo con la asignatura, pero si sigues trabajando así, lo lograrás».
- «No a todos nos funcionan los mismos métodos de estudio. Vamos a seguir intentando encontrar la forma que te vaya bien a ti».

Esto puede ser especialmente importante para niños que tengan dificultades de aprendizaje. Con frecuencia, en estos casos no es el puro trabajo lo que funciona, sino encontrar la estrategia correcta.

Me emocionó escuchar recientemente que Haim Ginott, a través del trabajo de toda su vida con los niños, llegó a la misma conclusión: «El elogio no debería ser sobre los atributos personales del niño, sino sobre su esfuerzo y sus logros».

A veces la gente tiene cuidado y utiliza elogios orientados al crecimiento con sus hijos, pero luego lo estropean con la manera que tiene de hablar de otros. He oído a padres decir delante de sus hijos, refiriéndose a otras personas: «Es una fracasada nata», «Es un genio de nacimiento» o «Tiene un cerebro de mosquito». Cuando los niños oyen que sus padres etiquetan con juicios como estos a los demás, lo que se comunica es la mentalidad fija. Y es posible que se pregunten: «¿Seré yo el próximo?».

¡Esta advertencia se aplica también a los profesores! En cierto estudio les dimos a los alumnos una clase de matemáticas, salpicada de algo de historia de las matemáticas, o sea, de anécdotas de grandes matemáticos. A la mitad de los alumnos les hablamos de los matemáticos como genios que llegaron fácilmente a sus descubrimientos. Ya solo con esto los impulsamos a la mentalidad fija, que les enviaba el mensaje: *entonces, es que hay personas que nacen dotadas para las matemáticas y todo les resulta fácil. Y luego estamos todos los demás*. A la otra mitad de los alumnos les hablamos de los matemáticos como alguien que se apasionó por las matemáticas y que acabó haciendo grandes descubrimientos. Eso los llevó a la mentalidad de crecimiento, ya que el mensaje era: *las habilidades y los logros llegan por la entrega y el esfuerzo*. Es asombroso cómo pueden percibir los niños estos mensajes en nuestras observaciones más inocentes.

Un apunte más sobre los elogios. Cuando les decimos a los niños: «¡Vaya, qué rápido lo has hecho!» o «¡Mira, no has cometido ningún fallo!», ¿qué mensaje estamos enviando? Les estamos diciendo que lo que apreciamos es la rapidez y la perfección. La rapidez y la perfección son enemigos del aprendizaje difícil: «Si crees que soy listo porque soy rápido y perfecto, será mejor que no me meta en algo que sea muy difícil». Por consiguiente, ¿qué *deberíamos* decir cuando los niños terminan una tarea –digamos que de matemáticas– rápida y perfectamente? ¿Tenemos que negarles el elogio que se merecen? Sí. Cuando ocurre algo así, yo digo: «Anda, creo que esto era demasiado fácil, perdona que te haya hecho perder el tiempo. ¡Vamos a hacer algo de lo que puedas aprender de verdad!».

Tranquilizar a los niños

¿Cómo se hace para que un niño se sienta seguro antes de un examen o de una actuación? Se aplica el mismo principio. Tranquilizar a los niños por su inteligencia o su talento es contraproducente. Solo hará que estén más asustados de tener algún fallo.

Kristina era una alumna muy inteligente de instituto que, para su vergüenza, lo hacía fatal en los exámenes. Estudiaba siempre y siempre se sabía la asignatura, pero cada vez que se acercaba un examen se ponía tan nerviosa que se quedaba en blanco. Sus notas se resentían, los profesores se decepcionaban, sus padres se desilusionaban. Y el problema solamente iba a ir a peor conforme se acercaba al examen de acceso que tanto valoraban las universidades a las que quería acudir.

La noche antes de cada examen, viendo lo alterada que estaba, los padres intentaban reforzar su confianza: «Mira, *tú* sabes lo lista que eres, y *nosotros* sabemos lo lista que eres. Lo vas a clavar, así que deja de preocuparte».

Ayudaban todo lo que sabían y podían, pero estaban subiendo mucho el listón. ¿Qué podrían haber dicho en lugar de eso?: «Debe de ser algo terrible sentir que todos te juzgan y no puedas mostrar todo lo que sabes. Queremos que sepas que no te estamos juzgando. Nos preocupamos por tus estudios y sabemos que conoces bien las asignaturas. Estamos orgullosos de que hayas aguantado y hayas seguido estudiando».

Mensajes sobre el fracaso

Alabar el éxito debería ser el último de nuestros problemas, ¿verdad? Está claro que el fracaso es un asunto mucho más delicado. Es posible que los niños se sientan ya desanimados y vulnerables. Analicemos ahora los mensajes que envían los padres cuando se dan los fracasos.

Elizabeth, de nueve años, iba de camino a su primer campeonato gimnástico. Larguirucha, flexible y enérgica, era perfecta para la gimnasia, y le encantaba. Por supuesto, estaba un poco nerviosa por tener que competir, pero era buena y tenía confianza en que lo iba a hacer bien. Hasta había pensado en el sitio perfecto de su habitación donde poner la cinta que iba a ganar.

En la primera prueba, los ejercicios de suelo, Elizabeth iba la primera. Sin embargo, aunque hizo un buen ejercicio, la puntuación cambió después de unas cuantas chicas y ella perdió. También lo hizo bien en las demás pruebas, pero no lo bastante como para ganar. Al final de la tarde no había recibido cinta alguna y se quedó muy triste.

¿Qué hubieras hecho *tú* si fueras el padre o la madre de Elizabeth?:

1. Decirle que *tú* crees que es la mejor.
2. Decirle que le habían robado lo que era legítimamente suyo.
3. Asegurarle que la gimnasia no es tan importante.
4. Decirle que tiene la capacidad y que seguramente ganará la próxima vez.
5. Decirle que no merecía ganar.

Existe un mensaje poderoso en nuestra sociedad acerca de cómo estimular la autoestima de los niños, y una parte principal de ese mensaje es: ¡protegedlos de los fracasos! Aunque esto puede ser útil para el problema inmediato de la decepción de un niño, puede ser dañino a largo plazo. ¿Por qué?

Vamos a estudiar estas cinco reacciones posibles desde el punto de vista de las mentalidades, y escucha bien los mensajes:

El primero (que *tú* crees que era la mejor) es fundamentalmente falso. No era la mejor, tú lo sabes, y ella lo sabe también. El autoengaño no es un buen punto de partida para recuperarse o mejorar.

El segundo (que se lo habían robado) culpa a los demás, cuando en realidad la responsabilidad recaía en su actuación, no en la de los jueces. ¿Quieres que crezca culpando a los demás de sus errores?

El tercero (asegurarle que la gimnasia no tiene importancia en realidad) le enseña a devaluar algo si no lo hace bien a la primera. ¿Es ese el mensaje que quieres enviar de verdad?

El cuarto (que tiene la capacidad) puede ser el mensaje más peligroso de todos. ¿Acaso tener capacidad te lleva a donde quieras llegar? Si Elizabeth no ganó este campeonato, ¿por qué tendría que ganar el siguiente?

La última opción (decirle que no merecía ganar) parece dura en esas circunstancias. Y, por supuesto, tú no lo dirías de ese modo; pero es lo que su padre, de mentalidad de crecimiento, le dijo.

Esto es lo que realmente le dijo: «Sé cómo te sientes, Elizabeth. Decepciona mucho tener altas esperanzas y actuar lo mejor que sabes, para luego no ganar. Pero sabes bien que no te lo mereces todavía. Había muchas niñas que han estado haciendo gimnasia más tiempo que tú y que han trabajado mucho más. Si esto es algo que quieres de verdad, vas a tener que trabajar de veras».

Le dijo también que si quería hacer gimnasia solamente para divertirse, estaba muy bien, pero que si quería llegar a ser muy buena en los campeonatos, se necesitaba mucho más.

Elizabeth se lo tomó muy en serio y se pasó mucho más tiempo repitiendo y perfeccionando sus ejercicios, especialmente los que tenía más flojos. En el

campeonato siguiente había ochenta niñas de toda la zona. Ella ganó cinco cintas en pruebas individuales, fue la vencedora global del campeonato y se llevó a casa un trofeo gigante. Ahora tiene la habitación tan cubierta de premios que apenas se pueden ver las paredes.

Esencialmente, su padre no solo le dijo la verdad, sino que le enseñó a aprender de sus fracasos y a hacer lo que fuera necesario para tener éxito en el futuro. Se compadeció mucho de su decepción, pero no le dio un estímulo falso que solamente la hubiera conducido a más decepciones en el futuro.

Conozco a muchos entrenadores que me preguntan: «¿Qué pasó con los deportistas “entrenables”?, ¿dónde se han ido?». Muchos entrenadores se lamentan de que cuando les hacen a sus deportistas comentarios para corregirlos, estos refunfunan y dicen que les debilita la confianza. A veces van a casa y se quejan a sus padres. Se ve que quieren entrenadores que simplemente les alaben el talento que tienen y ya está.

Los entrenadores cuentan que, en los viejos tiempos, después de un partido de ligas menores o de alevines futbolísticos, los padres acostumbraban a revisar y a analizar el juego camino a casa y dar consejos útiles (de procedimiento). Hoy día, amontonan las culpas sobre los entrenadores y los árbitros. Ellos son los responsables de que sus hijos rindan mal o de que el equipo haya perdido. No quieren dañar la confianza de los niños echándoles la culpa a ellos.

Pero en el ejemplo de Elizabeth, los niños necesitan unos comentarios sinceros y constructivos. Si los protegemos, no aprenderán bien. Experimentarán los consejos, los entrenamientos y los comentarios como algo negativo y descalificador. La crítica constructiva es fundamental para el desarrollo de los niños, no la evites por miedo a minar su autoconfianza.

Críticas constructivas: algo más sobre los mensajes enfocados en el fracaso

¿A qué se refiere el término *crítica constructiva*? ¿Acaso no creen todos los padres que las críticas que les hacen a sus hijos son siempre constructivas? ¿Por qué se las harían si no creyeran que eran útiles? Y aun así, una gran cantidad de ellas no son útiles en absoluto, ya que están llenas de juicios. *Constructiva* significa ayudar a los niños a superarse, a enmendar errores o a hacer mejor un trabajo.

Billy hacía sus deberes escolares a la carrera, se saltaba varias preguntas y las demás las respondía de una manera corta y chapucera. Su padre puso el grito en el cielo: «¿*Esto* son tus deberes? ¿Es que no los puedes hacer bien nunca? Eres un estúpido, o un irresponsable, ¿cuál de las dos cosas?». Con sus comentarios

se las arregló para cuestionar la inteligencia y el carácter de su hijo al tiempo que dejaba ver que los defectos eran permanentes.

¿Cómo podría haber expresado el padre su frustración y su decepción sin *asesinar* los atributos de su hijo? Aquí van algunas formas de hacerlo:

- «Hijo, me da pena que estés tantas horas con los deberes y no los acabes. ¿Cuándo crees que te falta?».
- «Hijo, ¿hay algo que no hayas comprendido en tus deberes? ¿Quieres que los repase contigo?».
- «Hijo, me entristece que pierdas oportunidades de aprender. ¿Puedes pensar en una manera de hacer esto que pudiera ayudarte a aprender más?».
- «Hijo, estos deberes tienen pinta de ser muy aburridos, entiendo perfectamente que te dé pereza hacerlos; te compadezco. ¿Se te ocurre alguna forma de hacerlos más interesantes?».
- «Vamos a pensar en una manera de hacer más llevadera esta pesadez y hacer un buen trabajo. ¿Se te ocurre algo?».
- «Hijo, ¿recuerdas que te dije que las cosas tediosas nos ayudan a aprender a concentrarnos? Esta es todo un desafío, vas a tener que emplear toda tu capacidad de concentración. ¡A ver cuánto puedes aguantar concentrado!».

A veces los niños se juzgan y se ponen etiquetas a sí mismos. Ginott nos habla de Philip, de catorce años, que estaba trabajando en un proyecto con su padre y por accidente dejó caer unos clavos al suelo. [3](#) Miró lleno de culpabilidad a su padre y dijo:

PHILIP ¡Qué torpe soy!

PADRE: No es eso lo que se dice cuando se caen los clavos.

PHILIP: ¿Y qué es lo que se dice?

PADRE: Se dice: «Los clavos se han caído, ¡voy a recogerlos!».

PHILIP: ¿Eso y ya está?

PADRE: Eso y ya está.

PHILIP: Gracias, *papá*.

Los niños aprenden los mensajes

Los niños de mentalidad fija nos dicen que reciben constantemente mensajes cargados de juicios por parte de sus padres. Aseguran que siente como si los

estuviesen examinado continuamente.

En una investigación que llevamos a cabo, 4 les preguntamos: «Supón que tus padres se ofrecen a ayudarte con tus deberes. ¿Por qué crees que lo hacen?». Contestaron: «La verdadera razón es que quieren saber si de verdad soy listo».

A continuación les preguntamos: «Supón que tus padres están muy contentos porque has sacado buenas notas. ¿Por qué crees que se alegran tanto?».

Ellos dijeron: «Porque ven que soy listo».

También les preguntamos: «Supón que tus padres hablan contigo porque hiciste mal algo del colegio. ¿Por qué crees que lo hacen?». Su respuesta fue: «Pues porque les preocupa que no sea listo» y «Creen que las malas notas quieren decir que yo no soy listo». Así que cada vez que ocurre algo, estos niños oyen un mensaje que los juzga.

A lo mejor todos los niños creen que sus padres los juzgan. ¿No es eso a lo que se dedican los padres, a fastidiar y juzgar? Pero eso no es lo que creen los estudiantes con mentalidad de crecimiento. Estos creen que sus padres simplemente están intentando animarlos a aprender y a tener buenos hábitos de estudio. Esto es lo que dicen sobre los motivos de sus padres:

P: Supón que tus padres se ofrecen a ayudarte con tus deberes. ¿Por qué crees que lo hacen?

R: Porque quieren asegurarse de que aprendo.

P: Supón que tus padres están muy contentos porque has sacado una buena nota.

R: Estarían contentos porque una buena nota significa que he trabajado de veras.

P: Supón que tus padres hablan contigo porque hiciste algo mal en el colegio.

R: *Querrían enseñarme a estudiar mejor para la próxima vez.*

Hasta cuando se trataba de su conducta o de sus relaciones, los chicos de mentalidad fija se sentían juzgados, pero los niños con mentalidad de crecimiento se sentían ayudados:

P: *Supón que tus padres se enfadan porque no haces lo que te han pedido que hagas. ¿Por qué crees que se enfadan?*

NIÑO DE MENTALIDAD FIJA: *Porque les preocupa que sea malo.*

NIÑO DE MENTALIDAD DE CRECIMIENTO: *Porque quieren que aprenda a comportarme mejor la próxima vez.*

Todos los niños se portan mal. Las investigaciones muestran que los niños pequeños normales se portan mal cada tres minutos. ¿Cómo debemos afrontar esos momentos, como una ocasión para juzgarlos por su carácter o como una oportunidad para enseñarles?

P: *Supón que tus padres no están contentos porque no compartes tus cosas con los demás niños. ¿Por qué crees que les molesta?*

NIÑO DE MENTALIDAD FIJA: *Porque creen que no soy buena persona.*

NIÑO DE MENTALIDAD DE CRECIMIENTO: *Porque quieren ayudarme a llevarme bien con los demás niños.*

Los niños aprenden pronto esas lecciones. Incluso los muy pequeños recogen esos mensajes de sus padres y aprenden que sus errores merecen el juicio y el castigo. O aprenden que sus errores son una oportunidad para que sus padres los corrijan y les enseñen.

Voy a poner como ejemplo a un niño de la escuela infantil que jamás olvidaremos. 5 La situación es esta: el niño escribió algunos números en la escuela y entre ellos había un error, y así interpretaba cómo reaccionarían sus padres.

MADRE: *Hola, ¿por qué estás triste?*

NIÑO: *Porque le di a mi seño unos números y me salté el 8, y ahora estoy triste.*

MADRE: *Pues mira, hay algo que podría animarte.*

NIÑO: *¿El qué?*

MADRE: *Si le dices de verdad a tu seño que lo hiciste lo mejor que pudiste, no se va a enfadar contigo. [Se gira hacia el padre] ¿Verdad que nosotros no estamos enfadados?*

PADRE: *¡Sí, sí que lo estamos! Vete ahora mismo a tu habitación.*

Me gustaría poder decirte que el niño escuchó el mensaje de su madre, orientado al crecimiento. Pero en el estudio que hicimos parece que hizo más caso del mensaje crítico de su padre, enfadado consigo mismo por su error y sin ningún plan para corregirlo. No obstante, al menos tiene el mensaje de esfuerzo de su madre, que con suerte podrá utilizar en el futuro.

Los padres empiezan a interpretar la conducta de sus hijos y a reaccionar ante ella desde el primer momento. Una madre novata intenta dar de mamar a su bebé, que llora y no mama. O que da unas pocas chupadas y empieza a gritar. ¿Acaso el bebé es cabezota?, ¿o es discapacitado? A fin de cuentas, ¿acaso

mamar no es un reflejo innato? ¿No se supone que los bebés maman de forma «natural»? ¿Qué le pasa a mi bebé?

Una madre novata en esta misma situación me dijo:

—Al principio me frustraba mucho. Entonces pensé en tu trabajo. Le decía a mi bebé una y otra vez: «los dos estamos aprendiendo a hacer esto. Sé que tienes hambre, sé que es frustrante, pero estamos aprendiendo». Esta manera de pensar me ayudó a permanecer serena y guiar a mi bebé hasta que la cosa funcionó. Me ayudó también a comprenderlo mejor, así que aprendí a enseñarle otras cosas también.

No juzgues, enseña. Todo es un proceso de aprendizaje.

Los niños transmiten los mensajes

Otra manera que tenemos de saber que los niños aprenden estos mensajes es observar cómo, hasta los más pequeños, los transmiten a su vez. Les preguntamos a alumnos de segundo curso, de ocho años de edad: «¿Qué consejo podríais darle a un niño de vuestra clase que tenga problemas con las matemáticas?». [6](#) Este es el consejo de un niño con mentalidad de crecimiento:

¿Te cansas mucho de las cosas?, ¿las piensas un ratito y luego lo dejas? Si haces eso deberías pensar un buen rato, a lo mejor dos minutos, y si no lo pillas, tienes que leer el problema otra vez. Si tampoco lo pillas, tienes que levantar la mano y preguntárselo a la profesora.

Qué estupendo, ¿verdad? Los consejos de niños con mentalidad fija no eran tan útiles, ni mucho menos. Puesto que en la mentalidad fija no existe una receta para el éxito, más que consejos tienden a ofrecer consuelo. «Lo siento mucho».

Hasta los *bebés* pueden transmitir los mensajes que reciben. Mary Main y Carol George estudiaron a niños víctimas de malos tratos que habían sido juzgados y castigados por sus padres por llorar o armar jaleo. [7](#) Con frecuencia, los padres maltratadores no comprenden que el llanto de los niños es una señal de sus necesidades, ni que no pueden dejar de llorar cuando se les ordena. En lugar de eso juzgan que el niño es desobediente, caprichoso y malo.

Main y George observaron a los niños maltratados (que tenían entre uno y tres años de edad) en el entorno de su guardería, tomando nota de cómo reaccionaban cuando otros niños estaban angustiados y lloraban. Con frecuencia, los maltratados se enfadaban con los angustiados, y algunos hasta intentaban pegarles. Habían recibido el mensaje de que los niños que lloran tienen que ser juzgados y castigados.

A menudo creemos que el legado de los malos tratos se transmite a los demás solo cuando las víctimas de los malos tratos se convierten en padres, pero este asombroso estudio muestra que los niños aprenden pronto las lecciones y que funcionan basándose en ellas.

A propósito, ¿cómo reaccionaban los niños *no* maltratados ante sus compañeros angustiados? Les mostraban compasión. Muchos se acercaban a los niños que lloraban para intentar ayudarlos.

¿Es la disciplina una enseñanza?

Muchos padres creen que cuando juzgan y castigan *están* enseñando, como cuando se dice «voy a enseñarte una lección que nunca olvidarás». ¿Qué es lo que enseñan? Están enseñando a sus hijos que si van contra las reglas o los valores de los padres serán juzgados y castigados. No les están enseñando a pensar en los problemas y a partir de ahí poder tomar decisiones éticas y maduras por sí mismos.

Y lo más probable es que no les estén enseñando que los canales de comunicación están abiertos.

Alyssa, de dieciséis años, habló con su madre y le dijo que ella y sus amigas querían probar el alcohol. ¿Podía invitarlas a ir a casa para una «fiesta de cóctel»? A primera vista, parece algo indignante, pero esto es lo que Alyssa quería decir: ella y sus amigas habían ido a fiestas en las que el alcohol estaba presente, pero no querían probarlo en un entorno en el que no se sintiesen seguras y al control de la situación. Tampoco deseaban conducir de vuelta a casa después de la fiesta.* Querían probarlo en un entorno vigilado, con el permiso de sus padres, y donde estos pudieran ir a recogerlas después.

No tiene importancia si los padres de Alyssa dijeron sí o no. Debatieron ampliamente sobre los problemas que podría implicar. Tuvieron una charla mucho más instructiva que la que hubiera podido darse por un rechazo airado, indignado y crítico. No es que los padres que tienen una mentalidad de crecimiento consientan y mimen a sus hijos, de ningún modo. Ponen alto el listón, pero les enseñan a superarlo. Dicen que no, pero es un no justo. La próxima vez que estés en una situación de disciplina, pregúntate a ti mismo: «¿Cuál es el mensaje que estoy lanzando aquí: *te juzgaré y te castigaré o te ayudaré a pensar y a aprender?*».

Las mentalidades pueden ser un asunto de vida o muerte

Claro está que los padres quieren lo mejor para sus hijos, pero a veces los ponen en peligro. Como directora de estudios de posgrado en mi departamento de la Universidad de Columbia, he visto a muchísimos alumnos en dificultades. Esto es lo que le ocurrió a una gran chica que estuvo a punto de no conseguirlo.

Sandy apareció en mi despacho en Columbia una semana antes de la graduación. Quería cambiarse a psicología. Esa petición era fundamentalmente absurda, pero vi su desesperación y escuché cuidadosamente lo que tenía que contarme. Cuando miré su ficha, comprobé que estaba llena de sobresalientes y de suspensos. ¿Qué pasaba allí?

A Sandy la habían preparado sus padres para ir a Harvard. Dado que eran de mentalidad fija, el único objetivo de la educación de su hija era demostrar su competencia y su valía (y quizá también la de ellos) consiguiendo que la admitiesen en esa universidad. Ir allí significaría que era verdaderamente inteligente. Para sus padres no se trataba del aprendizaje, ni de que Sandy se dedicase a su amor por la ciencia. Ni siquiera se trataba de hacer una gran aportación. Todo tenía que ver con la etiqueta. Pero no la admitieron, y entró en una depresión que la había atormentado desde entonces. A veces conseguía trabajar bien (los sobresalientes), pero a veces, no (los suspensos).

Supe que si no la ayudaba no podría terminar sus estudios, y que si no los terminaba no sería capaz de enfrentarse a sus padres. Y que si no podía enfrentarse a sus padres, quién sabe lo que sería de ella.

Fui legítimamente capaz de ayudar a Sandy a graduarse, pero eso no es realmente lo que importa. Es una gran tragedia tomar a una chica magnífica y maravillosa como Sandy y aplastarla bajo el peso de esas etiquetas.

Espero que estas anécdotas enseñen a los padres que «quieren lo mejor» para sus hijos la manera correcta de conseguirlo: fomentar sus intereses, su crecimiento y su aprendizaje.

Querer lo mejor de la peor manera

Vamos a echar un vistazo más de cerca al mensaje de los padres de Sandy: *a nosotros no nos importa quién seas, ni lo que te interese, ni aquello en lo que puedas convertirte. No nos preocupa el aprendizaje. Solamente te amaremos y te respetaremos si acudes a Harvard.*

Los padres de Mark también eran así. Mark era un alumno excepcional de matemáticas, y al acabar el instituto medio estaba muy entusiasmado por acudir al instituto Stuyvesant, un centro especial de Nueva York que tiene un importante plan de estudios en ciencias y matemáticas. Allí estudiaría con los

mejores profesores y se relacionaría con los alumnos más avanzados de la ciudad. El instituto Stuyvesant tenía también un programa que le permitiría asistir a clases universitarias de esa materia en la Universidad de Columbia en cuanto estuviese preparado. Pero en el último momento sus padres no lo dejaron ir. Habían oído que era difícil entrar en Harvard desde Stuyvesant, de manera que le hicieron acudir a un instituto diferente. No importaba que no pudiera dedicarse a lo que le interesaba, ni que tampoco pudiese desarrollar sus talentos. Solo importaba una cosa, y empezaba con *H*.

«Te queremos, bajo nuestras condiciones»

No es solo *estoy juzgándote*, sino *estoy juzgándote y solo te querré si tienes éxito bajo mis condiciones*.

Hemos estudiado a chicos y chicas cuyas edades iban desde los seis años hasta la universidad. Los de mentalidad fija creían que sus padres no los querrían ni los respetarían a no ser que satisficieran las aspiraciones que tenían para ellos. Los estudiantes universitarios afirman: «A menudo me parece que mis padres no me valorarán si no tengo tanto éxito como a ellos les gustaría». O bien: «Mis padres dicen que puedo ser lo que quiera, pero en el fondo creo que no me aprobarán a menos que me dedique a una profesión que ellos admiren».

El padre de John McEnroe era así. Era muy criticón –todo era blanco o negro– y aumentaba la presión: «Mis padres me presionaban [...] Mi padre era el que más lo hacía. Parecía que viviese por mi creciente carrera de alevín [...] Recuerdo que le decía a mi padre que no disfrutaba con ello. Le preguntaba: “¿Es que tienes que venir a cada partido?, ¿tienes que venir a este entrenamiento?, ¿no puedes saltarte ninguno?”». [8](#)

McEnroe llevó a su padre el éxito que este ansiaba, pero el mismo McEnroe no disfrutó ni un solo momento con él. Dice que disfrutaba con las *consecuencias* de su éxito: estar en la cumbre, la adulación y el dinero. Sin embargo, confiesa: «Parece que a muchos deportistas les encanta practicar su deporte. No creo que yo me haya sentido así nunca con el tenis». [9](#)

Creo que le gustaba al principio, porque habla de que cuando empezó a jugar estaba fascinado por las formas diferentes en que se puede golpear una pelota y crear nuevos golpes. Pero ya no volvimos a oír hablar de ese tipo de fascinación otra vez. El señor McEnroe vio que su chico era bueno jugando al tenis y se lanzó a la presión, el juicio y a enseñarle que su amor de padre dependía del éxito que tuviera.

El padre de Tiger Woods es todo lo contrario. No hay duda alguna de que su chico es ambicioso. Él también ve a su hijo como un elegido al que Dios ha otorgado un don, pero fomentó el amor de Woods por el golf y lo educó para concentrarse en el crecimiento y el aprendizaje: «Si Tiger hubiese querido ser fontanero, no me hubiera importado mientras fuese un fontanero extraordinario. El objetivo era que consiguiese llegar a ser una buena persona, y él es una persona extraordinaria». [10](#) Como respuesta, Woods dice: «Mis padres han sido la mayor influencia de mi vida. Me enseñaron a darlo todo: mi tiempo, mi talento y, sobre todo, mi amor». [11](#) Esto muestra que se puede tener padres superinvolucrados que fomentarán *el crecimiento personal del niño*, en lugar de reemplazarlo por sus propias exigencias y juicios.

La famosa profesora de violín Dorothy DeLay [12](#) se encontraba con padres tipo «olla a presión» todo el rato. Padres que se preocupaban más por el talento, la imagen y las etiquetas que por el aprendizaje a largo plazo de sus hijos.

Unos padres llevaron a su hijo de ocho años a que le oyera tocar DeLay. A pesar de las advertencias que ella les dio, le habían hecho memorizar el concierto para violín de Beethoven. Tocaba todas las notas perfectamente, pero lo hacía como un robot asustado. De hecho, habían estropeado su forma de tocar para que encajase con sus ideas preconcebidas sobre el talento, como esos padres que dicen: «Mi hijo de ocho años sabe tocar el concierto para violín de Beethoven; ¿qué sabe hacer el tuyo?». [13](#)

DeLay se pasó incontables horas con una madre que insistía en que ya era hora de que su hijo firmase con un sofisticado agente musical. ¿Siguió los consejos de DeLay? No, no lo hizo. Durante bastante tiempo, DeLay le había estado advirtiéndole que su hijo no tenía un repertorio lo bastante amplio. Sin embargo, en lugar de escuchar el consejo de la experta y de fomentar el desarrollo de su hijo, la madre se negó a creer que nadie pudiera rechazar un talento como ese por una razón tan nimia. [14](#)

En claro contraste estaba la madre de Yura Lee. La señora Lee se sentaba siempre muy tranquila durante las clases de Yura, sin manifestar tensión ni tomar frenéticas notas como algunos de los otros padres. Sonreía, se mecía con la música, se lo pasaba muy bien. Como resultado, en Yura no se desarrollaron las ansiedades ni las inseguridades que se dan en los hijos de padres críticos que han invertido demasiado en ellos. Yura dice: «Siempre me siento feliz cuando toco». [15](#)

¿No es algo natural que los padres establezcan objetivos y que tengan ideales para sus hijos? Sí, pero algunos de esos ideales son útiles y otros no lo son. Les pedimos a un grupo de alumnos universitarios que describieran su ideal de un estudiante con éxito. [16](#) Y les pedimos que nos dijeran cómo creían que se comparaban ellos con ese ideal. Los de mentalidad fija describían ideales inalcanzables. Uno lo tenía, o no lo tenía:

- «El estudiante con éxito ideal es el que posee un talento innato».
- «Genial, físicamente en forma y bueno en los deportes... Llega a base de habilidad natural».

¿Creyeron que podían compararse con su ideal? Principalmente, no. En lugar de eso dijeron que esos ideales trastornaban su pensamiento, que les hacían dejar las cosas para mañana, que les hacían abandonar y que los estresaban. Se desmoralizaban por el ideal que nunca esperaban llegar a ser.

Los que tenían mentalidad de crecimiento describían ideales como estos:

- «Un estudiante con éxito es aquel cuyo objetivo principal es ampliar sus conocimientos y su forma de pensar y de investigar. Ese estudiante no ve las notas como un fin en sí mismas, sino como un medio para seguir creciendo».
- «El estudiante ideal valora el conocimiento por el conocimiento, así como por sus usos aplicados. Ese estudiante espera realizar una contribución al conjunto de la sociedad».

¿Se parecían ellos a sus ideales? Trabajaban en ello:

- «Tan parecido como puedo ser; pero que conste que cuesta mucho».
- «Durante muchos años he creído que las notas y los exámenes eran lo más importante, pero ahora intento ir mucho más allá».

Sus ideales los inspiraban.

Cuando los padres les dan a sus hijos un ideal de mentalidad fija, lo que les piden es que encajen en el molde del niño genial y lleno de talento, o será considerado indigno. No hay lugar para los errores. Y tampoco hay lugar para la individualidad de los niños: sus intereses, sus particularidades, sus deseos y sus valores. A duras penas puedo contar las veces que los padres con mentalidad fija me han dicho desesperados que sus hijos se habían rebelado y abandonaban los estudios.

Haim Ginott describe así a Nicholas, de diecisiete años:

Mi padre tiene en su mente la imagen de un hijo ideal. Cuando la compara conmigo, se decepciona muchísimo. No vivo a la altura del sueño de mi padre. He podido sentir su decepción desde el inicio de mi infancia. Él intentaba ocultarla, pero surgía de cien pequeñas maneras: en su tono de voz, en sus palabras, en su silencio. Ha trabajado mucho para hacer de mí una copia exacta de sus sueños. Cuando no lo consiguió, perdió la confianza en mí, pero me ha dejado una cicatriz profunda, un sentimiento permanente de fracaso. [17](#)

Cuando los padres ayudan a sus hijos a construir ideales de mentalidad de crecimiento, les dan motivos para esforzarse. También les proporcionan espacio para crecer, un lugar para desarrollarse hasta llegar a ser seres humanos completos que harán su contribución a la sociedad de una forma que les entusiasme. Rara vez he oído decir a un padre con mentalidad de crecimiento: «Estoy decepcionado con mi hijo». En lugar de eso, dicen con una sonrisa radiante: «Estoy asombrado de la increíble persona en que se ha transformado mi hijo».

Todo lo que he señalado sobre los padres se aplica también a los profesores. Pero los profesores tienen preocupaciones añadidas, ya que tienen que enfrentarse con aulas llenas de alumnos que tienen habilidades diferentes y en cuyo aprendizaje anterior ellos no han tenido nada que ver. ¿Cuál sería la mejor manera de educar a esos alumnos?

PROFESORES (Y PADRES): ¿QUÉ HACE QUE UN PROFESOR (O PADRE) SEA EXCELENTE?

Muchos educadores creen que rebajar su nivel de exigencia proporcionará a sus alumnos experiencias con éxito, que estimulará su autoestima y que aumentará sus logros. Esto proviene de la misma filosofía que elogia en exceso la inteligencia de los estudiantes. Bueno, pues no funciona. Rebajar los niveles conduce simplemente a estudiantes deficientemente instruidos que se sienten con derecho al trabajo fácil y a los elogios abundantes.

Durante treinta y cinco años, Sheila Schwartz enseñó a futuros profesores de inglés. Intentó colocar el nivel alto, debido especialmente a que iban a transmitir sus conocimientos a generaciones de niños. Pero ellos se indignaron. Nos cuenta:

Una de las alumnas, cuya redacción estaba llena de errores gramaticales y de faltas de ortografía, entró en mi despacho con su marido de West Point [la academia militar más prestigiosa de Estados Unidos] –vestido de uniforme, con el pecho cubierto de medallas– porque yo había lastimado sus sentimientos con mi insistencia sobre escribir sin faltas de ortografía.

[18](#)

A otro de los alumnos se le pidió que resumiese el tema de *Matar a un ruiseñor*, la novela de Harper Lee sobre un abogado sureño que lucha contra los prejuicios y defiende (sin éxito) a un hombre negro acusado de asesinato. El alumno insistía en que el tema central era que «todo el mundo es esencialmente bueno». Cuando Schwartz puso en cuestionamiento esa conclusión, el alumno se marchó de la clase y fue a quejarse al decano. Schwartz fue reprendida por exigir un nivel demasiado alto. Schwartz se pregunta: «por qué debería hacer la vista gorda ante el bajo nivel de los futuros profesores en detrimento de las necesidades de los niños a los que ellos enseñarán algún día?».

Por otra parte, simplemente subir los niveles en nuestros colegios, sin darles a los alumnos los medios para alcanzarlos, es una receta para el desastre. Su resultado es que empuja a los alumnos mal preparados y mal motivados al fracaso y a que se vayan del colegio.

¿Hay alguna manera de colocar los niveles altos y hacer que los alumnos los sobrepasen?

Vimos en el trabajo de Falko Rheinberg, explicado en el capítulo 3, que los profesores con mentalidad de crecimiento llevaron a muchos desde la base del

escalafón hasta lo más alto. Descubrimos en las enseñanzas de mentalidad de crecimiento de Jaime Escalante que los niños de escuelas preparatorias de barrio pueden aprender cálculo a nivel universitario. Y en las enseñanzas de mentalidad de crecimiento de Marva Collins comprobamos que los niños de escuelas preparatorias de barrio pueden leer a Shakespeare. En este capítulo veremos algo más. Veremos que la enseñanza orientada al crecimiento da alas a los niños. Voy a concentrarme en tres profesores excelentes, dos que trabajaron con alumnos considerados «en desventaja» y uno que trabajó con alumnos considerados superdotados. ¿Qué tienen en común estos tres extraordinarios profesores?

Profesores excelentes

Los profesores excelentes creen en el desarrollo del intelecto y del talento, y están fascinados por el proceso del aprendizaje.

Marva Collins enseñó a niños de Chicago que habían sido juzgados y desechados. Para muchos de ellos el aula de Collins era su última oportunidad. Uno de los chicos había entrado y salido de trece colegios diferentes en cuatro años. Otro pinchaba a los compañeros con lápices y había sido expulsado de un centro de salud mental. Uno de ocho años sacaba la cuchilla de los sacapuntas y hacía cortes en los abrigo, gorros, guantes y bufandas de sus compañeros de clase. Uno de los niños hablaba de quitarse la vida en casi cada frase que pronunciaba. Otro golpeó a un compañero con un martillo el primer día de clase. Estos niños no habían aprendido gran cosa en los colegios, y todo el mundo los culpaba por ello. Todo el mundo, menos Marva Collins. [19](#)

Cuando el programa de televisión *60 Minutes* dedicó un espacio al aula de Collins, el periodista Morley Safer hizo lo que pudo para lograr que uno de los niños confesara que no le gustaba el colegio: «Aquí se trabaja mucho, no tenéis recreo, no tenéis gimnasio, trabajáis todo el día, solo tenéis cuarenta minutos para el almuerzo... ¿Por qué os gusta? Es demasiado difícil».

Pero los alumnos respondían: «Por eso mismo nos gusta, porque hace que el cerebro *crezca*». [20](#)

El periodista del *Chicago Sun-Times* Zay Smith entrevistó a uno de los niños: «aquí hacemos cosas difíciles, cosas que alimentan nuestro cerebro». [21](#)

Cuando Collins echa la vista atrás a sus comienzos, nos dice: «Siempre me ha fascinado el aprendizaje, el proceso de descubrir algo nuevo. Era muy emocionante compartir los descubrimientos que hacían mis... alumnos». [22](#) El

primer día de clase les promete siempre a los estudiantes –a todos ellos– que aprenderán, porque ha firmado un contrato con ellos.

Sé que la mayoría de vosotros desconoce cómo escribir su propio nombre. No sabéis el alfabeto, no sabéis leer, no sabéis de homónimos ni sabéis deletrear. Os prometo que lo aprenderéis. Ninguno de vosotros ha fallado nunca, son los colegios los que os han fallado a vosotros. Bueno, decidle adiós al fracaso, niños, sed bienvenidos al éxito. Aquí leeréis libros difíciles y comprenderéis lo que leáis. Escribiréis cada día [...] Pero tenéis que ayudarme a ayudaros. Si uno no da nada, no puede esperar nada. El éxito no vendrá a vosotros, vosotros tenéis que ir a él. [23](#)

Su alegría al ver el aprendizaje de sus alumnos era enorme. Según iban transformándose de niños que llegaron con «caras endurecidas y ojos perplejos» a niños que estaban empezando a llenarse de entusiasmo, ella les decía: «No sé qué tendrá planeado para mí san Pedro, niños, pero vosotros me dais el cielo en la tierra». [24](#)

Rafe Esquith enseña en Los Ángeles a estudiantes de segundo curso (niños con ocho años) de zonas pobres castigadas por el crimen. [25](#) Muchos de ellos viven con gente que consume drogas y alcohol y que tiene problemas emocionales. Les dice a sus alumnos cada día que él no es más inteligente que ellos, solo más experimentado. Les hace ver constantemente cuánto han crecido intelectualmente, y cómo los deberes que fueron difíciles una vez se han vuelto más fáciles gracias a su práctica y su disciplina.

A diferencia del colegio de Collins o del colegio de Esquith, la escuela de música Juilliard solamente acepta a los alumnos de más talento del mundo. Quizás creas que la idea es *tú tienes talento, ahora vamos a ponernos manos a la obra en el aprendizaje*. Pero, en realidad, el planteamiento es más bien eliminatorio. De hecho, muchos profesores se deshacen mentalmente de los alumnos por los que, según ellos, no merece la pena molestarse. Excepto Dorothy DeLay, la maravillosa profesora de violín de Itzhak Perlman, Midori y Sarah Chang.

El marido de DeLay siempre le toma el pelo por su creencia «del medio oeste» de que cualquier cosa es posible: «Aquí hay una pradera vacía, vamos a construir una ciudad». [26](#) Por eso exactamente le encantaba enseñar. Para ella la enseñanza tenía que ver con observar a alguien que crece ante tu vista. Y el reto es averiguar cómo hacerlo posible. Si los alumnos no tocan afinados, es porque no han aprendido a hacerlo.

Su superior y compañero en Juilliard, el profesor Ivan Galamian, diría: «Mira, este chico no tiene oído, no malgastes el tiempo». [27](#) Pero ella insistía en experimentar diferentes formas de cambiarlo, y normalmente encontraba una. Conforme cada vez más alumnos querían participar de esta mentalidad, y según «desperdiciaba» ella cada vez más tiempo con esos esfuerzos, Galamian intentó que el director de Juilliard la despidiese.

Esto es muy interesante. Tanto DeLay como Galamian valoraban el talento, pero el segundo creía que el talento era innato y la primera, que era una cualidad que puede adquirirse: «Creo que para un profesor es muy fácil decir: “Este niño no ha nacido con él, de modo que no voy a malgastar mi tiempo”. Demasiados profesores esconden su propia carencia de habilidad tras esa frase». [28](#)

DeLay se daba a sus alumnos completamente. Itzhak Perlman fue alumno suyo, lo mismo que su esposa, Toby, que asegura que muy pocos profesores llegan a tener siquiera una parte de un Itzhak Perlman en toda su vida: «No creo que le diese a él más de lo que me dio a mí [...] y creo que soy una más de entre todos sus alumnos». [29](#) Una vez le preguntaron a DeLay, hablando de otra alumna, por qué entregaba tanto tiempo a una alumna poco prometedora.

Esta fue su respuesta: «Creo que tiene algo especial [...] que está en su persona. Hay en ella como una cierta clase de dignidad». [30](#) Si DeLay pudiera hacer que introdujese ese algo en su forma de tocar, esa alumna sería una violinista muy especial.

Niveles altos y un ambiente educativo

Los grandes profesores ponen niveles altos para todos sus alumnos, no solo para aquellos que ya lo están logrando. Marva Collins los ponía sumamente elevados ya desde el principio. Daba a conocer palabras y conceptos que estaban muy por encima de lo que sus alumnos podían aprehender.

Y aun así, establecía ya el primer día un ambiente de cariño y de interés: «Voy a quereros [...] Ya os quiero y voy a quereros incluso si vosotros no os queréis a vosotros mismos», le dijo a los niños que ni siquiera lo intentaban. [31](#)

¿Tienen que querer los profesores a todos sus alumnos? No, pero tienen que ocuparse de todos ellos. Los profesores de mentalidad fija crean una atmósfera de juicio. Observan el rendimiento inicial de los alumnos y deciden quién es inteligente y quién es tonto. Y luego abandonan a los «tontos»: «Ellos no son *mi* responsabilidad». No creen en la capacidad de mejorar, así que ni lo intentan. Recuerda a los profesores de mentalidad fija del capítulo 3, que decían:

- «Según mi experiencia, los logros de los alumnos permanecen constantes a lo largo del curso».
- «Como profesor no tengo influencia alguna en la capacidad intelectual de los alumnos».

Así es como funcionan los estereotipos. Los estereotipos les dicen a los profesores qué grupos son buenos y qué grupos no. De manera que los educadores de mentalidad fija saben con qué alumnos no hay nada que hacer incluso antes de conocerlos.

Más acerca de los niveles altos y del ambiente educativo

Cuando Benjamin Bloom estudió a sus ciento veinte concertistas de piano, escultores, nadadores, tenistas, matemáticos y neurólogos investigadores de primer orden, se encontró con algo fascinante. ³² Para la mayoría de ellos, sus primeros profesores fueron increíblemente cálidos y tolerantes. El nivel de sus clases no era bajo en absoluto, pero creaban un ambiente de confianza, no de juicio. Era «voy a enseñarte», no «voy a juzgar tu talento».

Si se observa bien lo que Collins y Esquith pedían a sus alumnos –a todos ellos–, es casi espeluznante. Cuando Collins amplió su colegio para acoger a niños pequeños, puso la condición de que todos los niños de cuatro años que empezaran en septiembre supieran leer para Navidad. Y todos ellos lo hicieron. ³³ Niños de tres y cuatro años utilizaban un libro de vocabulario titulado *Vocabulario para alumnos de instituto*. Los de siete leían el periódico *The Wall Street Journal*. Para niños mayores, un debate sobre la *República* de Platón llevó a debates sobre *Democracia en América*, de Tocqueville; *Rebelión en la granja*, de Orwell; Maquiavelo, y el concejo municipal de Chicago. La lista de lecturas que hizo para los niños mayores incluía las *Obras completas*, de Anton Chejov; *A la física por los experimentos*, y *Los cuentos de Canterbury*. ¡Ah!, y Shakespeare, siempre Shakespeare. Asegura que hasta a los chicos que se limpiaban los dientes con navajas automáticas les encantaba Shakespeare y siempre pedían más.

Y aun así, Collins mantenía un ambiente sumamente educativo. Una atmósfera muy estricta y disciplinada, pero muy cariñosa. Dándose perfecta cuenta de que sus alumnos venían de profesores cuyo método consistía en incidir en lo que los niños hacían mal, ella les hizo saber rápidamente su completo compromiso con ellos como alumnos y como personas.

Esquith lamenta que los niveles hayan bajado. Nos dice que las puntuaciones en lectura están veinte puntos por debajo de la media nacional. Y sin embargo, eso quiere decir que están unos puntos por encima de las del año anterior: «Quizá sea importante mirar lo bueno y ser optimista pero el autoengaño no ayuda. Los que celebran este fracaso no estarán ahí dentro de unos años para celebrar cómo nuestros estudiantes trabajan en una hamburguesería [...] Alguien tiene que avisar a los niños si se quedan atrás, alguien tiene que concebir un plan de ataque para ayudarlos a ponerse al día». [34](#)

Todos sus alumnos de quinto curso (once años) han de cumplir una lista de lecturas que incluye *De ratones y hombres* (John Steinbeck), *Hijo nativo* (Richard Wright), *Enterrad mi corazón en Wounded Knee* (Dee Brown), *El club de la buena estrella* (Amy Tan), *El diario de Anna Franck*, *Matar a un ruiseñor* (Harper Lee) y *Una paz solo nuestra* (John Knowles). Cada uno de los chicos de sexto curso (doce años) pasa por un examen final de álgebra que haría llorar a la mayoría de los de octavo (catorce años) y noveno curso (quince años). Hay que decirlo de nuevo: todo esto se consigue en un ambiente de cariño y de profundo compromiso personal con cada alumno.

La frase «desafía y educa» describe también la estrategia de DeLay. Uno de sus antiguos alumnos lo expresa de esta forma:

Eso es parte del genio de la señora DeLay, llevar a la gente a un estado mental en el que pueda dar lo mejor de sí misma [...] Muy pocos profesores logran conducirte realmente a tu potencial definitivo. La señora DeLay tiene ese don. Te desafía y a la vez hace que te sientas apoyado. [35](#)

Trabajo duro y más trabajo duro

Pero ¿basta con los desafíos y el cariño? No del todo. Todos los grandes profesores enseñan a sus alumnos *cómo* llegar a los niveles más altos. Collins y Esquith no les dieron una lista de lecturas y les desearon que les fuese bien el viaje: los alumnos de Collins leían y debatían sobre cada línea de *Macbeth* en la clase y Esquith se pasaba muchas horas planeando qué capítulos leerían los alumnos en el aula: «Sé qué niño podrá manejar el reto de los párrafos más difíciles, y elijo cuidadosamente el fragmento indicado para los más pequeños y tímidos [...] que quieren empezar su trayectoria como buenos lectores. No se deja nada a la suerte [...] Se necesita una energía enorme, pero estar en un aula

con esas mentes jóvenes que se fijan en cada palabra de un libro clásico y que piden más si me detengo hace que el trabajo de planificar valga la pena». [36](#)

¿Y qué otra cosa enseñan a los alumnos? A que les encante aprender; al final a aprender y pensar por sí mismos. Y a trabajar duro en lo fundamental. Los alumnos de Esquith se reunían a menudo antes de la escuela, después de ella y en las vacaciones escolares para dominar los fundamentos de lengua y de matemáticas, especialmente cuando el trabajo se hacía más difícil. Su lema era: «No existen los atajos». Collins se hace eco de esta idea y les dice a sus alumnos: «Aquí no existe la magia. La señora Collins no hace milagros. No camino sobre el agua, no hago que se dividan las aguas del mar. Yo solo quiero a los niños y trabajo más que mucha gente, y eso haréis vosotros también». [37](#)

DeLay esperaba mucho de sus alumnos, pero también los guiaba. La mayoría de los estudiantes se sienten intimidados por la idea del talento, que los mantiene en la mentalidad fija. Pero DeLay desmitificaba el talento. Uno de sus alumnos estaba seguro de que no podía tocar una pieza tan deprisa como Itzhak Perlman, así que no le dejó ver el metrónomo hasta que lo consiguió: «Sé con toda seguridad que si hubiese estado pendiente del metrónomo, conforme el indicador fuese llegando al nivel que había alcanzado Perlman se habría dicho “Nunca podré tocarlo tan rápido como él”, y se hubiera frenado a sí mismo». [38](#)

Otro de los alumnos se sentía intimidado por el maravilloso sonido que producen los violinistas de talento:

Estábamos trabajando en mi sonido, y toqué una nota y la señora DeLay me detuvo y dijo: «Ese es un sonido precioso». Me explicó que cada nota tiene que tener un sonido precioso al inicio, a la mitad y al final, cuando aparece la nota siguiente. Y yo pensé que si lo podía hacer en esa nota, lo podría hacer en cualquiera. [39](#)

El maravilloso sonido de Perlman tenía sentido de repente, y ya no era solamente un concepto abrumador.

Cuando algunos estudiantes no saben hacer algo y los otros sí lo saben, la brecha parece infranqueable. Algunos educadores intentan tranquilizar a sus alumnos diciéndoles que están bien como están. Los profesores con mentalidad de crecimiento les dicen la verdad y les dan las herramientas necesarias para cerrar la brecha. Como le advirtió Marva Collins a un niño que andaba haciendo el payaso por la clase: «Estás en sexto curso y tu nota en lectura es de 1,1. Yo no oculto tus notas en una carpeta, te las digo y así sabes lo que tienes que hacer. Tus días de hacer el payaso se han terminado ya». Luego, se pusieron a trabajar.

Alumnos pasivos

¿Y qué pasa con los alumnos que no trabajan, que no se preocupan de aprender? Esto es una versión abreviada de un diálogo entre Collins y Gary, un alumno que se negaba a trabajar, que hacía pedazos sus deberes escolares y que no participaba en clase. Collins intenta hacer que vaya a la pizarra para resolver unos ejercicios:

COLLINS: *¿Qué vas a hacer, querido?, ¿vas a utilizar tu vida, o la vas a tirar por ahí?*

GARY: *No voy a hacer ningún maldito ejercicio.*

COLLINS: *Y yo no me voy a rendir; no voy a dejar que te rindas. Si te quedas sentado apoyándote contra la pared todo el día, acabarás por apoyarte en algo o en alguien toda tu vida. Y la genialidad que hay en ti se irá a la basura.*

Ante eso, Gary se acercó a la pizarra, pero una vez allí se negó a abordar los ejercicios. Después de un rato, Collins dijo: «Si no quieres participar, ve al teléfono y dile a tu madre: “Mamá, en este colegio tenemos que aprender y la señora Collins dice que no puedo venir a hacer el tonto, así que ven a buscarme por favor”». [41](#)

Gary empezó a escribir. Al final, se convirtió en un alumno muy participativo y en un escritor entusiasta. Después, ese mismo año, los alumnos de la clase estaban debatiendo sobre Macbeth y sobre cómo lo llevó su pensamiento equivocado a cometer un asesinato. «Eso es como lo que dice Sócrates, ¿no es verdad, señora Collins? –metió baza Gary–. Macbeth debería haber sabido que “el pensamiento correcto lleva a una vida correcta”». [42](#) El muchacho escribió en una redacción para la clase: «Somnus, dios del sueño, despiértanos, por favor. Mientras dormimos la ignorancia se apodera del mundo [...] Quítanos tu hechizo, no tenemos mucho tiempo antes de que la ignorancia dé un golpe de estado en el mundo». [43](#)

Cuando los profesores los juzgan, los alumnos sabotean a los profesores a base de no intentar nada; pero cuando los alumnos comprenden lo que significa la escuela para ellos –un camino para hacer crecer sus mentes–, ya no insisten en sabotearse a sí mismos.

En mi trabajo he visto llorar a tipos duros cuando se dan cuenta de que pueden ser más inteligentes. Es común que los alumnos se desentiendan del colegio y adopten un aire de indiferencia, pero cometemos un error si creemos que realmente no les importa.

Profesores con mentalidad de crecimiento: ¿quién es esta gente?

¿Cómo pueden ser tan abnegados los profesores con mentalidad de crecimiento? ¿Cómo pueden dedicar tantísimas horas a los peores alumnos? ¿Es razonable creer que cualquiera puede convertirse en un santo? La respuesta es que no son completamente abnegados. Les encanta aprender, y la enseñanza es una maravillosa forma de aprender. Aprender sobre la gente y lo que motiva a la gente; aprender sobre lo que enseñas, sobre ti mismo. Y sobre la vida.

Los profesores de mentalidad fija se toman a sí mismos como un producto acabado. Sencillamente, su papel es impartir sus conocimientos, pero ¿no se hace aburrido eso año tras año? Estar de pie frente a otro grupo de caras e impartir las mismas materias... Eso es muy duro.

Seymour Saranson fue profesor mío cuando yo estaba en la escuela de posgrado. Era un educador maravilloso que siempre nos decía que pusiésemos en cuestionamiento las suposiciones: «Existe la suposición –decía– de que los colegios y los institutos están para el aprendizaje de los alumnos. Bien, pero ¿por qué no son otro tanto para el aprendizaje de los profesores?». No lo he olvidado nunca. En todas mis enseñanzas pienso en lo que *a mí* me parece fascinante y en aquello sobre lo que *me* encantaría aprender más. Utilizo mis enseñanzas para crecer; incluso después de todos estos años eso hace de mí una profesora nueva y entusiasta.

Uno de los primeros guías de Marva Collins le enseñó lo mismo: que, sobre todo, un buen profesor es quien sigue aprendiendo junto a los alumnos. Y ella les dijo eso mismo a los suyos desde el principio: «A veces no me gustan mucho los demás adultos, porque creen que lo saben todo. Yo no lo sé todo, yo puedo aprender todo el tiempo». [44](#)

Se ha dicho que Dorothy DeLay fue una extraordinaria profesora porque no le interesaba enseñar, le interesaba aprender.

Todo esto nos lleva a la pregunta: los grandes profesores ¿nacen o se hacen? ¿Puede cualquiera ser una Collins, un Esquith o una DeLay? Todo empieza en la mentalidad de crecimiento, tanto en uno mismo como en los niños. No con palabras bonitas sobre la idea de que todos los niños pueden aprender, sino con un profundo deseo de conectar con la mente de cada niño e iluminarla. En el diario *The New York Times*, Michael Lewis nos habla de un entrenador que hizo eso mismo con él:

Tenía una nueva afición... el trabajo extra... y no pasó mucho tiempo antes de que me diera cuenta de cuánto mejor sería mi vida si aplicaba este

nuevo fervor, que aprendí en el campo de béisbol, a todo lo demás. Era como si ese entrenador de béisbol hubiese entrado dentro de mí y hubiese encontrado un interruptor oxidado que dijera «encender antes de usar» y lo hubiera pulsado. [45](#)

Los entrenadores también son profesores, pero los éxitos y los fracasos de sus alumnos tienen lugar frente a multitudes, se publican en los periódicos y se registran en el libro de los récords. Su trabajo consiste en *producir* vencedores. Vamos a mirar de cerca a tres entrenadores legendarios y a ver sus mentalidades en acción.

ENTRENADORES: LA MENTALIDAD COMO ARMA PARA VENCER

Todo el mundo que me conoce bien se ríe cuando digo que tal o cual persona es muy complicada.

—¿Qué piensas de fulano de tal?

—¡Oh!, que es muy complicado.

Normalmente no es un cumplido; significa que fulano de tal tiene mucho encanto, calidez y generosidad, pero que existe una corriente subterránea de ego que puede salir a chorros en cualquier momento. Uno nunca sabe cuándo puede confiar en él.

La mentalidad fija hace que la gente sea complicada. Hace que se preocupe por sus rasgos fijos y necesite *documentarlos*, a veces a tu costa. Además la gente de mentalidad fija es crítica y dogmática.

El entrenador de mentalidad fija en acción

Bobby Knight, el famoso y controvertido entrenador de baloncesto universitario, era muy complicado. Sin embargo, podía ser increíblemente amable. [46](#) Cierta vez dejó pasar una oportunidad importante y lucrativa de convertirse en comentarista deportivo porque uno de sus antiguos jugadores había sufrido un grave accidente. Knight acudió corriendo a su lado y estuvo con él durante toda la dura experiencia.

También podía ser extremadamente cortés. Después de que el equipo de baloncesto del que era entrenador ganase la medalla olímpica de oro, insistió en que lo primero de todo era que el equipo rindiera homenaje al entrenador Henry Iba. Iba no había recibido nunca la consideración que se merecía por sus logros olímpicos, y Knight quería compensarlo de la forma que pudiera. Hizo que el equipo llevase al entrenador Iba a hombros por toda la cancha.

A Knight le preocupaba mucho el desarrollo académico de sus jugadores. Quería que tuviesen una buena educación y puso reglas estrictas sobre faltar a las clases o a las sesiones de tutoría.

Pero también podía ser cruel, y esa crueldad provenía de la mentalidad fija. John Feinstein, autor de *Una temporada en el precipicio*, un libro sobre Knight y su equipo, nos cuenta:

Knight era incapaz de aceptar el fracaso. Cada derrota era una derrota personal, su equipo había perdido, un equipo que él mismo había seleccionado y entrenado [...] Un fracaso de cualquier nivel estaba a

punto de destrozarlo, especialmente los fracasos como entrenador, porque entrenar a otros era lo que le daba su identidad, lo que le hacía especial y lo situaba aparte de los demás. [47](#)

Una derrota hacía de él un fracaso y anulaba su identidad. Así que cuando era tu entrenador –cuando se medía a sí mismo por tus victorias y tus derrotas–, era implacablemente crítico. La humillación a la que sometía a los jugadores que lo dejaban en mal lugar no tenía parangón.

Feinstein dice en su libro sobre Daryl Thomas: «Knight vio un jugador con un potencial enorme. Thomas tenía lo que los entrenadores llaman “el cuerpo de un millón de dólares”». [48](#) Era grande y fuerte, pero también rápido. Podía lanzar la pelota con la mano derecha y con la izquierda. A Knight no le cabía en la cabeza que Thomas y su cuerpo de un millón de dólares no aportasen triunfos al equipo:

¿Sabes lo que eres, Daryl? Tú eres el peor cobardica que he visto jugar al baloncesto en esta facultad. El cobardica más completo que haya habido jamás. Tienes más condenada habilidad que el 95% de los jugadores que he tenido aquí, pero eres un cobardica desde la coronilla hasta las uñas de los pies. Un puñetero cobardica total. Eso es lo que tengo que decir de ti después de tres años. [49](#)

Por cierto, para dejar bien sentado un tema parecido, Knight puso una vez un tampón de mujer en la taquilla de un jugador.

Thomas era un tipo sensible. El segundo entrenador le dio este consejo: «Cuando te diga que eres un imbécil, no lo escuches, pero cuando empiece a decirte *por qué* eres un imbécil, entonces escúchalo. Mejorarás». [50](#) Thomas no pudo seguir ese consejo. Lo había escuchado todo y, después de la bronca, se echó a llorar ahí mismo, en la cancha de baloncesto.

El hacha del juicio se abatía sobre los jugadores que tenían el atrevimiento de perder un partido. A menudo no permitía que los culpables volviesen a casa en el autobús con el equipo, ya no se merecían un tratamiento respetuoso. En cierta ocasión, después de que su equipo llegara a las semifinales de un campeonato nacional (pero no *el* campeonato nacional), un entrevistador le preguntó qué le gustaba más de su equipo: «Ahora mismo, lo que más me gusta de este equipo –respondió Knight– es el hecho de que solo tengo que verlo jugar una vez más».

[51](#)

Algunos jugadores se lo tomaban mejor que otros. Steve Alford, que después tuvo una carrera profesional en el baloncesto, había acudido a Indiana con claros objetivos en su mente, y fue capaz de mantener su mentalidad de crecimiento la

mayor parte del tiempo. [52](#) Era capaz de escuchar y de utilizar la sabiduría de Knight y de ignorar en su mayor parte los elementos insultantes y humillantes de las broncas. No obstante, cuenta que el equipo se venía abajo con la carga de los juicios de Knight, y que él mismo fue tan infeliz personalmente en algunos momentos que llegó a perder su gusto por el deporte: «El ambiente estaba envenenado [...] Cada vez que había jugado bien, siempre me sentía animado, sin que importase cuánto hubiese gritado el entrenador [...] pero ahora su negatividad, unida a la mía, me estaba ahogando [...] Mis padres estaban preocupados, veían que mi amor por el juego estaba desapareciendo. [53](#)

El santo grial: sin errores

Dice Alford: «El santo grial del entrenador era un partido sin errores». [54](#) ¡Ay!, ya sabemos qué mentalidad hace que los errores sean intolerables. Y las explosiones de rabia de Knight eran legendarias. En una ocasión arrojó su silla a la cancha. En otra sacó a uno de sus jugadores de la cancha arrastrándolo por la camiseta. Y en otra agarró a un jugador por el cuello. A menudo intentaba justificar su conducta diciendo que con eso endurecía a su equipo, que preparaba a sus muchachos para jugar bajo presión. Pero la verdad es que no podía controlarse. ¿Era lo de la silla un ejercicio de enseñanza?, ¿era educativa la llave en el cuello?

Él no motivaba por medio del respeto, sino por medio de la intimidación, recurriendo al miedo. Temían sus juicios y sus explosiones. ¿Funcionaban? A veces sí que «funcionaban». Había tenido tres equipos campeones. En la «temporada en el precipicio» que describió Feinstein, [55](#) el equipo no contaba con tamaño, ni experiencia, ni rapidez, pero era un equipo a tener en cuenta. Ganó veintiún partidos, gracias al gran conocimiento del baloncesto que tenía Knight y a sus habilidades de entrenador.

Pero otras veces no funcionaba. Jugadores individuales se derrumbaban, o el equipo entero. En la temporada en el precipicio, el equipo se hundió al final. El año anterior también había sucedido bajo la presión de Knight. A lo largo de los años, algunos jugadores habían escapado fichando por otras universidades, rompiendo las reglas (como faltar a clase o saltarse sesiones de tutoría) o pasándose pronto a la liga profesional, como hizo Isiah Thomas. En una gira mundial, los jugadores se sentaban frecuentemente en grupo, fantaseando sobre a qué universidad *deberían* haber acudido si no hubiesen cometido el error de escoger la de Indiana.

No es que Knight tuviese una mentalidad fija sobre la habilidad de sus jugadores; él creía firmemente en su capacidad de desarrollo, pero tenía una mentalidad fija acerca de sí mismo y de su valía para entrenar. El equipo era producto suyo y tenía que demostrar su habilidad cada vez que actuaba.

Los jugadores no tenían permitido perder partidos, ni cometer errores, ni cuestionarlo de ninguna manera porque eso sería una mancha en su historial como entrenador. Y tampoco parecía que analizase sus estrategias motivacionales cuando estas no funcionaban. A lo mejor Daryl Thomas necesitaba otra clase de incentivo aparte del ridículo y la humillación.

Su mayor estrella, Isiah Thomas, expresa su profunda ambivalencia acerca de Knight: «¿Sabes?, hubo veces en que si hubiera tenido un arma creo que le habría pegado un tiro; y hubo otras en las que quería rodearlo con mis brazos, abrazarlo y decirle que lo quería». [56](#)

Yo no me consideraría a mí misma un éxito sin reservas si mi mejor alumno hubiera tenido ganas alguna vez de pegarme un tiro.

El entrenador de mentalidad de crecimiento en acción

Un entrenador todoterreno

El entrenador John Wooden tiene uno de los mejores historiales. [57](#) Dirigió el equipo de baloncesto de UCLA (Universidad de California en Los Ángeles) en los campeonatos NCAA (la asociación de baloncesto universitario) en 1964, entre 1967 y 1973 (ambos inclusive) y en 1975. Hubo temporadas en las que su equipo no fue derrotado, y una vez tuvo ochenta y ocho victorias seguidas. Yo ya sabía todo esto, más o menos.

Lo que yo no sabía es que cuando Wooden llegó a UCLA, el equipo se hallaba muy lejos de figurar entre las élites del baloncesto. De hecho, no quería trabajar en UCLA en absoluto, quería ir a Minnesota. Los de Minnesota habían quedado en llamarlo cierta tarde por teléfono a las seis en punto para decirle si había conseguido el puesto. Les dijo a los de UCLA que lo llamasen ese mismo día a las siete. No llamó nadie a las seis, ni a las seis y media, ni siquiera a las siete menos cuarto, así que cuando telefonearon los de UCLA a las siete, les dijo que sí. En cuanto colgó el teléfono, llegó la llamada de Minnesota. Había habido una tormenta que había estropeado las líneas telefónicas, y no pudieron hacer la oferta de trabajo a la hora prevista.

UCLA tenía unas instalaciones claramente insuficientes. Durante los dieciséis años que estuvo allí, Wooden dirigía los entrenamientos en un gimnasio atestado,

oscuro y escasamente ventilado, conocido como la Cabaña O. C. (olor corporal) por el evocador efecto de los cuerpos sudorosos. En el mismo gimnasio muchas veces había encuentros de lucha, entrenamiento del equipo de gimnasia, saltos en cama elástica y ensayos de las animadoras a la vez que el entrenamiento de baloncesto. No había sitio para los partidos. Al principio, durante unos cuantos años habían tenido que utilizar la Cabaña O. C., y durante los siguientes catorce se vieron obligados a viajar por la zona pidiendo prestadas las instalaciones de colegios y pueblos.

Y luego estaban los jugadores. Cuando los reunió para el primer entrenamiento, se quedó de piedra. Eran tan malos que si hubiera tenido una forma honrosa de marcharse del puesto, lo habría hecho. La prensa había vaticinado (muy perspicazmente) que ese equipo acabaría el último de su división. Pero Wooden se puso manos a la obra y su ridículo equipo no terminó el último: terminó ganando el título de la temporada, con veintiuna victorias y siete derrotas. El año siguiente llegaron a las eliminatorias de la NCAA.

¿Qué les dio? Les dio entrenamiento constante para mantener en forma las habilidades básicas, les dio motivación y les dio mentalidad.

El santo grial: preparación y esfuerzo completos

Wooden *no* es complicado. Es sabio e interesante, pero no es complicado. Es solo un tipo directo con mentalidad de crecimiento que vive con esta regla: «Tienes que dedicarte cada día a ser un poco mejor. Al dedicarte a la tarea de ser un poco mejor todos y cada uno de los días durante un cierto tiempo, llegarás a ser *mucho* mejor». [58](#)

No pedía partidos sin errores, no exigía a sus jugadores que no perdiesen nunca. Les pedía preparación y esfuerzo completos: «¿He ganado?, ¿he perdido? Esas son preguntas equivocadas. La pregunta correcta es: ¿me he esforzado al máximo?» [59](#) Si es así, dice: «Podrá ser que te hayan superado en el marcador, *pero tú no perderás nunca*». [60](#)

Tampoco era un blandengue. No toleraba la falta de esfuerzo. Si los jugadores se hacían los remolones durante los entrenamientos, apagaba las luces y se marchaba: «Caballeros, el entrenamiento ha terminado». [61](#) Habían perdido la oportunidad de ser mejores ese día.

Tratamiento igualitario

Al igual que hacía DeLay, Wooden les ofrecía su tiempo y su atención por igual a todos sus jugadores, independientemente de sus habilidades iniciales. A

su vez, ellos lo daban todo, y florecían. Esto es lo que indica Wooden de dos jugadores nuevos cuando llegaron a UCLA: «Miré a cada uno de ellos para ver lo que tenían y me dije a mí mismo, “¡Santo cielo!, si estos pueden hacer una gran contribución, una contribución *en el juego* de nuestro equipo, es que debemos de ser bastante malos”. Sin embargo, lo que no podía ver era lo que esos hombres tenían dentro». [62](#) Los dos dieron todo lo que podían dar y los dos llegaron a ser titulares, uno de ellos pívot titular de un equipo del campeonato nacional.

Respetaba a todos los jugadores de la misma manera. ¿Sabes que algunos números de camiseta de jugadores se retiran en homenaje a su grandeza después de que ellos abandonen el equipo? No se retiró ningún número de jugador mientras Wooden fue entrenador, aunque tuvo algunos de los mejores jugadores de todos los tiempos, como Kareem Abdul-Jabbar y Bill Walton. Después, cuando sus números fueron retirados, él estuvo en contra:

Otros compañeros que jugaron en nuestro equipo llevaron también esos números. Algunos de esos otros jugadores me dieron prácticamente todo lo que tenían [...] La camiseta y el número que lleva escrito no pertenecen nunca a un solo jugador, por importante o por gran «estrella» que sea ese jugador concreto. Va en contra del concepto de lo que es un equipo. [63](#)

Espera un momento. Él se dedicaba al negocio de ganar partidos. ¿No se supone que para eso debería centrarse en sus jugadores de más talento y utilizar a los otros como reservas? Bueno, él no hacía que los jugadores *jugasen* igualitariamente, pero se dio a todos los jugadores de forma igualitaria. Por ejemplo, cuando fichó a otro jugador el mismo año que a Bill Walton, le dijo que jugaría muy poco en partidos reales ya que estaba Walton. Pero le prometió [64](#): «para cuando te gradúes tendrás un contrato profesional, así de bueno serás». En su tercer año, el jugador le daba a Bill Walton todo lo que podía en los entrenamientos, y cuando se hizo profesional fue nombrado novato del año en su liga.

Preparar a los jugadores para toda la vida

¿Era Wooden un genio, un mago capaz de transformar jugadores mediocres en campeones? En realidad, él admite que en lo que se refiere a tácticas y estrategias del baloncesto era bastante del montón. En lo que era realmente bueno era en analizar y motivar a sus jugadores. Con esas habilidades fue capaz de ayudarlos a que consumasen su potencial no solo en el baloncesto, sino en la vida, algo que le parecía más satisfactorio que ganar partidos.

¿Funcionaban los métodos de Wooden? Además de los diez títulos de campeón, tenemos el testimonio de sus jugadores, y ninguno de ellos se refiere a armas de fuego.

Bill Walton, del Salón de la Fama: «Por supuesto, la competición real era prepararnos para la vida [...] Nos enseñó los valores y las características que podrían hacer de nosotros no solo buenos jugadores, sino también buenas personas». [65](#)

Denny Crum, entrenador de éxito: «No puedo imaginar lo que habría sido mi vida si el entrenador Wooden no hubiese sido la luz que me guía. Conforme van pasando los años lo aprecio cada vez más, y solo puedo rezar para tener sobre los jóvenes que entreno la mitad de influencia que él tuvo en mí». [66](#)

Kareem Abdul-Jabbar, del Salón de la Fama: «La sabiduría del entrenador Wooden me marcó profundamente como deportista, pero más aún como ser humano. Él es en parte responsable de la persona que soy hoy día». [67](#)

Mira lo que sucedió.

Aquel fue el momento de la victoria. UCLA había ganado su primer campeonato nacional, pero el entrenador Wooden estaba preocupado por Fred Slaughter, un jugador que había sido titular en cada partido y que había tenido un año excelente hasta el partido de la final. El partido no había ido muy bien y, al ponerse cada vez peor, Wooden sintió que tenía que hacer un cambio. De modo que sacó a Slaughter de la cancha. El jugador que lo reemplazó hizo un gran trabajo y Wooden lo dejó seguir hasta que el partido estaba prácticamente ganado.

La victoria fue el momento cumbre. No solo habían ganado su primer título de la NCAA venciendo a la Universidad Duke, sino que habían terminado la temporada con treinta victorias y ninguna derrota. Así y todo, la preocupación de Wooden por Slaughter había enfriado su euforia. Cuando el entrenador salió de la conferencia de prensa se dirigió a los vestuarios a buscar a Slaughter. El jugador lo estaba esperando: «Entrenador..., quiero que sepa que lo comprendo. Tenía que dejar a Doug en la cancha porque jugó muy bien, y yo no. Yo quería jugar costara lo que costase, pero lo comprendo, y si alguien dice que me he enfadado, no es cierto. Decepcionado, sí; pero enfadado, no. Me alegré mucho por Doug». [68](#)

«Hay entrenadores por ahí —dice Wooden— que han ganado campeonatos utilizando la estrategia del dictador, entre ellos Vince Lombardi y Bobby Knight. Yo tengo una filosofía diferente [...] Para mí, el interés, la compasión y la consideración han sido siempre prioridades del más alto nivel». [69](#)

Lee lo que le pasó a Fred Slaughter otra vez y dime si, bajo las mismas circunstancias, el entrenador Knight se habría apresurado a consolar a Daryl Thomas. ¿Le hubiera permitido Knight a Thomas, en aquel momento de decepción, preservar su orgullo, su dignidad y su generosidad?

¿Cuál es el enemigo, el éxito o el fracaso?

Pat Summitt era la entrenadora del equipo femenino de baloncesto de Tennessee, las Lady Vols. [70](#) Entrenó a su equipo hasta llegar a ocho campeonatos nacionales. No llegó al baloncesto con la actitud filosófica de Wooden, sino que al principio su postura era más del tipo Knight. Cada vez que perdían, ella no podía superarlo. Le daba vueltas y vueltas, lo machacaba a muerte y se torturaba a sí misma y a su equipo también. Y, entonces, estableció una relación de amor-odio con la derrota. Le enferma, literalmente, perder, pero le encanta lo que la derrota consigue: obliga a todos, jugadores y entrenadores, a desarrollar un juego más completo. Para ella, el auténtico enemigo es el éxito.

Wooden lo llama estar «infectado» por el éxito. [71](#) Pat Riley, antiguo entrenador del equipo Los Angeles Lakers, lo denomina la «enfermedad del yo», [72](#) o sea, pensar que *tú* eres el éxito, descartando la disciplina y el trabajo que te llevaron allí. Summit lo explica: «El éxito te adormece, hace que hasta el más ambicioso de nosotros se vuelva autocomplaciente y descuidado». [73](#) El equipo de Tennessee había ganado cinco campeonatos de la NCAA, pero solamente *uno* cuando eran las favoritas. Summit declaró: «Nuestras victorias, eran victorias sorpresa. Sin embargo, perdimos como cuatro o cinco títulos en los que éramos favoritas».

Tras el campeonato del año 1996, el equipo se volvió complaciente. Las jugadoras mayores eran las campeonas nacionales y las nuevas esperaban llegar volando a la victoria por el mero hecho de ser de Tennessee. Fue un desastre, empezaron a perder de mala manera. El 15 de diciembre fueron aplastadas por Stanford en su propio campo. Unos pocos partidos después, las aplastaron otra vez. Ahora habían acumulado cinco derrotas y todo el mundo las había abandonado. El entrenador de la Universidad de Carolina del Norte, con idea de consolar a Summitt, le dijo: «Bueno, aguanta hasta el próximo año». [74](#) La cadena de televisión HBO había ido a Tennessee a rodar un documental, pero ahora los productores buscaban otro equipo. Hasta sus ayudantes creían que no iban a llegar a las eliminatorias para los campeonatos de marzo.

De manera que al partido siguiente Summitt se reunió cinco horas con su equipo. Esa noche jugaban contra Old Dominion, el segundo equipo del país.

Por primera vez en esa temporada lo dieron todo, pero volvieron a perder. Era desolador. Habían puesto toda la carne en el asador, se lanzaron fieramente a ello y aun así perdieron. Algunas sollozaban tanto que no podían hablar ni respirar. «Levantad la cabeza –les dijo Summitt–. Si ponéis tanto esfuerzo como hoy todas las veces, si lucháis así, os digo, os *prometo*, que estaremos en las eliminatorias de marzo». [75](#) Dos meses después eran las campeonas nacionales.

¿La conclusión? Cuidado con el éxito. Puede golpearte hasta llevarte a la mentalidad fija: «Gané porque tengo talento, por lo tanto seguiré ganando». El éxito puede infectar a un equipo, lo mismo que a una persona. Alex Rodríguez, la estrella del béisbol, no estaba infectado por el éxito: «Uno nunca está igual –nos dice–; tan pronto se va para un lado, como para el otro». [76](#)

NUESTRO LEGADO

Como padres, profesores y entrenadores, se nos han encomendado vidas. La mentalidad de crecimiento es clave a la hora de ayudarnos a *nosotros* a cumplir nuestra misión y ayudarlos a *ellos* a desarrollar todo su potencial.

CULTIVA TU MENTALIDAD

- Cada palabra y cada acto de padres a hijos envía un mensaje. Mañana escucha lo que les dices a tus hijos y ajusta los mensajes que envíes. ¿Son mensajes que dicen: *tú tienes rasgos permanentes y yo los juzgo* o son mensajes que dicen: *tú eres una persona en desarrollo y a mí me interesa ese desarrollo*?
- ¿Cómo utilizas los elogios? Recuerda que alabar la inteligencia o el talento de los niños, por tentador que sea, envía un mensaje de mentalidad fija. Hace que su confianza y su motivación sean más frágiles. En su lugar, intenta enfocarte en los *procedimientos* que usan: sus estrategias, su esfuerzo, lo que eligen. Y practica el elogio saludable cuando interactúes con ellos.
- Obsérvate y escúchate a ti mismo cuidadosamente cuando tus hijos se porten mal. Recuerda que las críticas constructivas son comentarios que ayudan al niño a comprender algo. Al final de cada día pon por escrito las críticas constructivas (y el elogio al proceso) que les hayas hecho.
- A menudo los padres plantean a sus hijos objetivos. Recuerda que tener un talento innato no es un objetivo, pero que ampliar las habilidades y el conocimiento sí lo es. Pon mucha atención en los objetivos que estableces para tus hijos.
- Si eres profesor, recuerda que bajar el nivel no hace que suba la autoestima de tus alumnos, pero subirlo sin proporcionarles un modo de alcanzarlo tampoco los ayuda. La mentalidad de crecimiento te proporciona una vía para establecer niveles altos y para hacer que tus alumnos los alcancen. Intenta presentar los temas en un marco de crecimiento y enfocarte –y enfocarlos– en el proceso no en el resultado. Ya verás lo que pasa. Te va a gustar.
- ¿Crees que tus alumnos más lentos son niños que no serán capaces nunca de aprender bien? ¿Piensan ellos de sí mismos que son como son y no tienen remedio? En lugar de eso, intenta averiguar lo que no comprenden y las técnicas de aprendizaje de las que carecen. Recuerda que los grandes profesores creen en el crecimiento del talento y del intelecto y que les fascina el aprendizaje.
- ¿Eres un entrenador de mentalidad fija? ¿Tu historial y tu reputación son lo primero en lo que piensas? ¿Eres intolerante con los errores? ¿Intentas

motivar a tus jugadores por medio del juicio? Inténtalo con la mentalidad de crecimiento: en lugar de exigir partidos sin error alguno, pide compromiso y esfuerzo completos; en lugar de juzgar a los jugadores, dales el respeto y la formación que necesiten para su desarrollo.

- Como padres, profesores y entrenadores, nuestra misión es desarrollar el potencial de quienes están a nuestro cargo. Utilicemos todas las lecciones de la mentalidad de crecimiento –y cualquier otra herramienta que esté a nuestro alcance– para cumplirla.

* N. del T.: la edad mínima para conducir automóviles en los Estados Unidos es de dieciséis años, mientras que para comprar o beber alcohol es de veintiuno.

NOTAS

1-Haim Ginott, el sabio de la crianza infantil: Haim G. Ginott, *Between Parent & Child (Entre padres e hijos)*. Nueva York: Avon Books, 1956, 22-24.

2-¿Recuerdas que en el capítulo 3?: este trabajo se hizo con Claudia Mueller y Melissa Kamins.

3-Ginott nos habla de Philip: Haim G. Ginott, *Between Parent & Teenager (Entre padre y adolescentes)*, Nueva York: Macmillan, 1969, 88.

4-Los niños aprenden los mensajes: esta investigación se hizo con Chauncy Lennon y Eva Pomerantz.

5-Este es un niño de guardería: esto viene de un trabajo con Gail Heyman y Kathy Cain: Gail D. Heyman, Carol S. Dweck y Kathleen Cain, «Young Children's Vulnerability to Self-Blame and Helplessness» (Vulnerabilidad de los niños pequeños a la autoinculpación y la indefensión), *Child Development* 63 (1992), 401-415.

6-Les preguntamos a niños de segundo curso: esta investigación se hizo con Gail Heyman: Gail D. Heyman y Carol S. Dweck, «Children's Thinking About Traits: Implications for Judgments of the Self and Others» (Los niños piensan en los rasgos de la personalidad. Implicaciones para los juicios de el Yo y los Otros), *Child Development* 64 (1998), 391-403.

7-Mary Main y Carol George: Mary Main y Carol George, *Responses of Abused and Disadvantaged Toddlers to Distress in the Day Care Setting (Respuesta de niños pequeños, abusados y en desventaja, a la angustia en un entorno de guardería)*, *Developmental Psychology* 21 (1985), 407-412.

8-«Mis padres me presionaban»: John McEnroe con James Kaplan, *You Cannot Be Serious (No puedes decirlo en serio)*. Nueva York: Berkley, 2002), 31.

9-Sin embargo, nos dice: «parece que a muchos deportistas»: *Ibíd.*, 30.

10-«Si Tiger hubiese querido ser»: Tom Callahan, *In Search of Tiger: A Journey Through Gold with Tiger Woods (A la busca de Tiger. Un viaje hacia el oro con Tiger Woods)*. Nueva York: Crown, 2003, 213.

11-Como respuesta, Tiger dice: Tiger Woods, *How I Play Golf (Cómo juego al golf)*. Nueva York: Warner Books, 2001, 302.

12-La famosa profesora Dorothy DeLay: Barbara L. Sand, *Teaching Genius: Dorothy DeLay and the Making of a Musician (Enseñar el genio. Dorothy DeLay y cómo se hace un músico)*. Portland, OR: Amadeus Press, 2000.

13-Una pareja de padres: *Ibíd.*, 79.

14-DeLay se pasó incontables horas: *Ibíd.*, 144.

15-Yura dice, «siempre estoy feliz»: *Ibíd.*, 153.

16-Pedimos a estudiantes universitarios que describieran: este trabajo se hizo con Bonita London.

17-Haim Ginott describe a Nicholas: Ginott, *Between Parent & Teenager (Entre padres y adolescentes)*, 132.

18-Durante treinta y cinco años, Sheila Schwartz enseñó: Sheila Schwartz, «Teaching's Unlettered Future» (El futuro iletrado de la enseñanza), *The New York Times*, 6 de agosto de 1998.

19-Marva Collins enseñó a niños de Chicago: Marva Collins y Civia Tamarkin, *Marva Collins' Way: Returning to Excellence in Education (El camino de Marva Collins. Vuelta a la excelencia en educación)*. Los Angeles: Jeremy Tarcher, 1982/1990); Marva Collins, «Ordinary» *Children, Extraordinary Teachers (Niños «ordinarios», profesores extraordinarios)*. Charlottesville, VA: Hampton Roads Publishing, 1992.

- [20](#)-Cuando el programa de televisión 60 Minutes dedicó una parte: Collins, «*Ordinary*» *Children* (Niños «ordinarios»), 43-44.
- [21](#)-El periodista del Chicago Sun-Times, Zay Smith: Collins y Tamarkin, *Marva Collins' Way* (*El camino de Marva Collins*), 160.
- [22](#)-Cuando Collins echa la vista atrás: *Ibíd.*, 47.
- [23](#)-«Sé que la mayoría de vosotros no sabe»: *Ibíd.*, 21-22.
- [24](#)-Según iban transformándose: *Ibíd.*, 68.
- [25](#)-Rafe Esquith te enseña en Los Ángeles: Rafe Esquith, *There Are No Shortcuts* (*No existen los atajos*). Nueva York: Pantheon, 2003.
- [26](#)-El marido de DeLay siempre le toma el pelo: Sand, *Teaching Genius* (*Enseñar el genio*), 23.
- [27](#)-Su guía y compañero profesor: *Ibíd.*, 54.
- [28](#)-«Creo que para un profesor es demasiado fácil»: *Ibíd.*, 70.
- [29](#)-Itzhak Perlman fue alumno suyo: *Ibíd.*, 201.
- [30](#)-«Creo que ella tiene algo especial»: *Ibíd.*, 85.
- [31](#)-Y aún así, establecía ya el primer día: Collins y Tamarkin, *Marva Collins' Way* (*El camino de Marva Collins*), 19.
- [32](#)-Cuando Benjamin Bloom estudió a sus 120: Benjamin S. Bloom, *Developing Talent in Young People* (*El desarrollo del talento en los jóvenes*). Nueva York: Ballantine Books, 1985.
- [33](#)-Cuando Collins amplió su colegio: Collins, «*Ordinary*» *Children* (Niños «ordinarios»).
- [34](#)-Esquith lamenta que los niveles se hayan rebajado: Esquith, *There Are No Shortcuts* (*No existen los atajos*), 53.
- [35](#)-«Eso es parte del genio de la señora DeLay»: Sand, *Teaching Genius* (*Enseñar el genio*), 219.
- [36](#)-«Sé qué niño podrá manejar»: Esquith, *There Are No Shortcuts* (*No existen los atajos*), 40.
- [37](#)-Collins se hace eco de esa idea: Collins y Tamarkin, *Marva Collins' Way* (*El camino de Marva Collins*), 21.
- [38](#)-Uno de sus alumnos estaba seguro de que no podía: Sand, *Teaching Genius* (*Enseñar el genio*), 64.
- [39](#)-Otro de los alumnos se sentía intimidado: *Ibíd.*, 114.
- [40](#)-Como le dijo Marva Collins a un niño: Collins y Tamarkin, *Marva Collins' Way* (*El camino de Marva Collins*), 208.
- [41](#)-Esto es una versión abreviada: *Ibíd.*, 85-88.
- [42](#)-«Eso es como lo que dice Sócrates»: *Ibíd.*, 159.
- [43](#)-Escribió en una redacción para la clase: *Ibíd.*, 165.
- [44](#)-Y ella les dijo eso mismo: *Ibíd.*, 87.
- [45](#)-En el diario The New York Times, Michael Lewis: Michael Lewis, *Coach Fitz's Management Theory* (*La teoría de gestión del entrenador Fitz*). *The New York Times Magazine*, 28 de marzo de 2004.
- [46](#)-Bobby Knight, el famoso y controvertido: Bob Knight con Bob Hammel, *Knight: My Story* (*Knight, mi historia*), Nueva York: St. Martin's Press, 2002; Steve Alford con John Garrity, *Playing for Knight* (*Jugar para Knight*). Nueva York: Fireside/Simon & Schuster, 1989; John Feinstein, *A Season on the Brink: A Year with Bobby Knight and the Indiana Hoosiers* (*Una temporada en el precipicio. Un año con Bobby Knight y los Hoosiers de Indiana*). Nueva York: Fireside/Simon & Schuster, 1987.
- [47](#)-John Feinstein, autor de *UNA TEMPORADA*: Feinstein, *Season on the Brink* (*Una temporada en el precipicio*), 3.
- [48](#)-Feinstein dice en su libro sobre Daryl Thomas: *Ibíd.*, 3-4.

- [49](#)-«¿Sabes lo que eres, Daryl?»: *Ibíd.*, 7.
- [50](#)-Un entrenador ayudante le dio este consejo: *Ibíd.*, 4.
- [51](#)-«Lo que más me gusta de este equipo»: *Ibíd.*, 25.
- [52](#)-Steve Alford, que después tuvo: Alford, *Playing for Knight (Jugar para Knight)*, 101.
- [53](#)-«La atmósfera estaba envenenada»: *Ibíd.*, 169.
- [54](#)-Dice Alford «el Santo Grial del entrenador»: *Ibíd.*, 63.
- [55](#)-En la *TEMPORADA EN EL PRECIPICIO*: Feinstein, *Season on the Brink (Temporada en el precipicio)*, xi.
- [56](#)-«¿Sabes?, hubo veces»: *Ibíd.*, 8-9.
- [57](#)-El entrenador John Wooden tiene: John Wooden con Jack Tobin, *They Call Me Coach (Me llaman entrenador)* Waco, TX: Word Books, 1972; John Wooden con Steve Jamison, *Wooden: A Lifetime of Observations and Reflections On and Off the Court (Wooden, una vida de observaciones y reflexiones dentro y fuera de la cancha)*. Lincolnwood, IL: Contemporary Books, 1997.
- [58](#)-«Tienes que dedicarte»: Wooden, Wooden, 11.
- [59](#)-«¿He ganado?, ¿he perdido?»: *Ibíd.*, 56.
- [60](#)-Si es así, dice: *Ibíd.*, 55.
- [61](#)-Si los jugadores se hacían los remolones: *Ibíd.*, 119.
- [62](#)-«Miré a cada uno de ellos»: *Ibíd.*, 95.
- [63](#)-«Otros compañeros que jugaron»: *Ibíd.*, 67.
- [64](#)-Pero le prometió: *Ibíd.*, 141-142.
- [65](#)-Bill Walton, del Salón de la Fama: *Ibíd.*, ix.
- [66](#)-Denny Crum, entrenador de éxito: *Ibíd.*, xii.
- [67](#)-Kareem Abdul-Jabbar, del Salón de la Fama: *Ibíd.*, xiii.
- [68](#)-Fue el momento de la victoria: Wooden, *They Call Me Coach (Me llaman entrenador)*, 9-10.
- [69](#)-«Hay entrenadores por ahí»: Wooden, Wooden, 117.
- [70](#)-Pat Summitt es la entrenadora: Pat Summitt con Sally Jenkins, *Reach for the Summit (Alcanzar la cumbre)*. Nueva York: Broadway Books, 1998.
- [71](#)-Wooden lo llama estar «infectado»: Wooden, Wooden.
- [72](#)-Pat Riley, antiguo entrenador: Pat Riley, *The Winner Within (El vencedor interno)*. Nueva York: Putnam, 1993.
- [73](#)-Summitt lo explica: «el éxito te adormece»: Summitt, *Reach for the Summit (Alcanzar la cumbre)*, 237.
- [74](#)-El entrenador de la universidad de Carolina del Norte: *Ibíd.*, 5.
- [75](#)-«Levantad la cabeza»: *Ibíd.*, 6.
- [76](#)-«Uno nunca está igual»: Tyler Kepner, *The Complete Package: Why A-Rod Is the Best in Business, Even While Learning a New Position (El paquete completo. Por qué es Alex Rodriguez el mejor en el asunto, incluso cuando aprende a jugar en un posición nueva)*. *The New York Times*, 4 de abril de 2004.

Capítulo 8

CAMBIAR LAS MENTALIDADES

La mentalidad de crecimiento se basa en la creencia en el cambio. La parte más gratificante de mi trabajo es observar el cambio en la gente –no hay nada mejor que verlos encontrar su camino hacia aquello que valoran–. Este capítulo va de niños y adultos que encontraron un camino para canalizar sus habilidades y de cómo podemos hacerlo todos nosotros.

LA NATURALEZA DEL CAMBIO

Tenía seis años y estaba a mitad del primer curso cuando mi familia se mudó de casa. De repente, estaba en un colegio nuevo. No conocía nada ni a nadie: ni a la profesora, ni a los alumnos, ni el trabajo que tenía que hacer. Esto último era lo que me aterraba. La nueva clase iba muy por delante de la anterior, o al menos así me lo parecía a mí. Escribían letras que yo todavía no había aprendido y había una forma de hacerlo todo que todos parecían conocer, menos yo. Así que cuando la profesora dijo: «Niños, escribid vuestro nombre en el sitio correcto del papel», yo no tenía ni idea de lo que quería decir.

De modo que me eché a llorar. Cada día aparecían cosas que yo no sabía hacer. Me sentía perdida y agobiada. ¿Por qué no le decía sencillamente a la profesora: «Señora Kahn, ¿podría enseñarme eso? Yo todavía no lo he aprendido»?

Una vez, cuando era pequeña, mis padres me dieron dinero para ir al cine con un adulto y un grupo de niños. Al volver la esquina antes de donde habíamos quedado, miré y vi que todos se iban. Pero en lugar de echarme a correr y gritar que me esperasen, me quedé congelada, apretando las monedas en mi mano y viéndolos alejarse en la distancia.

¿Por qué no intenté detenerlos o alcanzarlos? ¿Por qué acepté la derrota antes de haber probado algunas tácticas sencillas? Sé que, en sueños, he llevado a cabo hazañas mágicas o sobrehumanas frente al peligro; incluso tengo una foto mía con una capa de Superman que me hice. Entonces, ¿por qué no podía hacer algo corriente en la vida real como pedir ayuda o decirle a la gente que me esperase?

En mi trabajo veo montones de niños pequeños así: niños inteligentes y habilidosos que se quedan paralizados ante los obstáculos. En algunos de nuestros estudios solamente tienen que hacer lo más sencillo para mejorar las cosas, pero no lo hacen. Se trata de niños pequeños que tienen una mentalidad fija. Cuando las cosas salen mal, se sienten incapaces e impotentes. Incluso ahora, cuando algo sale mal o cuando algo prometedor parece que se esfume, todavía experimento una pasajera sensación de impotencia. ¿Quiere eso decir que no he cambiado?

No, eso significa que el cambio no es como la cirugía. Incluso cuando cambias, las viejas creencias no se eliminan simplemente como si fuesen una cadera o una rodilla estropeada que se reemplaza por una prótesis. En vez de eso, las creencias nuevas toman sitio al lado de las antiguas, y según se van haciendo más fuertes te van dando una forma diferente de pensar, de sentir y de actuar.

Las creencias son la clave de la felicidad (y de la desdicha)

En la década de los sesenta, el psiquiatra Aaron Beck en pleno ejercicio de su profesión se dio cuenta de que eran las *creencias* las que causaban los problemas de sus clientes. ¹ Justo antes de que sintiesen una oleada de ansiedad o de depresión, algo había centelleado en sus mentes, por ejemplo: «El doctor Beck cree que soy torpe» o bien «Esta terapia no funcionará, no me voy a sentir mejor nunca». Esta clase de creencias provocaba sus sentimientos negativos, no solamente para las sesiones de terapia, sino también para sus vidas.

No eran creencias de las que la gente fuese consciente. Así y todo, Beck averiguó que podía enseñar a sus pacientes a prestar atención y escucharlas. Y luego descubrió que podía enseñarles cómo trabajar con ellas y cambiarlas. Así fue como nació la terapia cognitiva, una de las terapias más eficaces que se hayan desarrollado jamás.

Tanto si es consciente de ello como si no, todo el mundo lleva una cuenta activa de lo que le ocurre, de lo que significa y de lo que debería hacer. Dicho de otra forma, nuestras mentes controlan e interpretan constantemente. Así es como nos mantenemos por buen camino. Pero a veces la interpretación se desvía. Algunas personas llevan a cabo interpretaciones más extremas de aquello que les ocurre, y luego reaccionan con sentimientos exagerados de ansiedad, de depresión o de ira. O de superioridad.

Las mentalidades van más allá

Las mentalidades enmarcan el flujo continuo de pensamiento que tiene lugar en nuestra mente y guían el proceso completo de la interpretación. La mentalidad fija crea un monólogo interno que se enfoca en juzgar: «Esto quiere decir que soy un fracasado», «Esto significa que soy una persona mejor que ellos», «Esto quiere decir que soy un mal marido», «Esto significa que mi pareja es egoísta».

En varios estudios hemos demostrado la forma en que la gente de mentalidad fija maneja la información que recibe. Hemos observado que evalúan de manera taxativa cada dato. ² Algo bueno se traduce en una etiqueta extremadamente positiva y algo malo, en una etiqueta extremadamente negativa.

Las personas con mentalidad de crecimiento también controlan constantemente lo que ocurre, pero su monólogo interno no va de juzgarse a sí mismas y a los demás de esa manera. Ciertamente, son sensibles a la información positiva y a la negativa, pero están en sintonía con sus

implicaciones para el aprendizaje y la acción constructiva: ¿qué puedo aprender de esto?, ¿cómo puedo mejorar?, ¿cómo puedo ayudar a mi pareja a hacerlo mejor?

Ahora bien, la terapia cognitiva enseña fundamentalmente a la gente a refrenar sus juicios extremos y a ser más razonable. Por ejemplo, supón que Alana hace mal un examen y llega a la conclusión de que «soy una estúpida». La terapia cognitiva le enseñará a observar más de cerca los hechos preguntándose: «¿Cuáles son las evidencias a favor y en contra de esa conclusión?». Después de haberlo considerado, Alana puede salir con una larga lista de las maneras en que ha sido competente en el pasado, y puede ser que confiese: «Supongo que no soy tan inepta como creía».

Podría animarse también a pensar en otras razones por las que hizo mal el examen además de la estupidez, y estas razones podrían atemperar más su juicio negativo. Así, se le enseña a hacer eso por sí misma, de manera que cuando se juzgue negativamente en el futuro, pueda rebatir sus juicios y sentirse mejor.

De este modo, la terapia cognitiva ayuda a las personas a formular juicios más realistas y optimistas, *pero no las saca de la mentalidad fija y de su mundo de juicios*. No se enfrenta con las suposiciones básicas –la idea de que los rasgos son fijos– que provocan que se estén midiendo constantemente a sí mismas [3](#) Dicho de otra manera, no las lleva fuera del marco de juicio hacia el marco de crecimiento.

Este capítulo trata sobre cambiar el monólogo interno: de uno que juzga, a otro orientado hacia el crecimiento.

LAS CONFERENCIAS SOBRE LA MENTALIDAD

Simplemente aprender sobre la mentalidad de crecimiento puede provocar un gran cambio en la forma en que la persona piensa de sí misma y de su vida. Así que en cada uno de mis cursos universitarios enseñé sobre estas mentalidades, no solamente porque sean parte de la materia del curso, sino porque conozco la presión bajo la que se hallan los estudiantes. Cada año mis alumnos me cuentan cómo los han cambiado estas ideas en todas las áreas de sus vidas.

Aquí tenemos a Maggie, una escritora en ciernes:

Reconozco que en lo que se refiere a tareas artísticas o creativas yo tenía interiorizada una mentalidad fija. Creía que la persona era intrínsecamente artística o creativa y que uno no mejoraba por medio del esfuerzo. Eso afectaba a mi vida directamente, porque siempre he querido ser escritora, pero me ha dado miedo asistir a clases de escritura creativa y compartir mis escritos con los demás. Esto se relaciona directamente con mi mentalidad, porque cualquier crítica negativa significaría que no soy intrínsecamente escritora. Me asustaba demasiado exponerme a mí misma a la posibilidad de que podría no ser un «talento natural».

Ahora, tras escuchar tus conferencias, he decidido apuntarme a clases de escritura creativa el próximo semestre, y siento que he llegado a comprender realmente lo que me impedía perseguir mi sueño. ¡Siento que esta información me ha fortalecido!

El monólogo interno de Maggie acostumbraba a decir: *no lo hagas, no te apuntes a clases de escritura. No compartas tus escritos con los demás, el riesgo no vale la pena. Tu sueño puede ser destruido, protégetelo.*

Ahora dice: *ve por ello, haz que ocurra. Desarrolla tus habilidades, persigue tu sueño.*

Y aquí tenemos a Jason, el deportista:

Como alumno deportista de la Universidad de Columbia, yo era de mentalidad fija. Ganar lo era todo y aprender no encajaba en la imagen. Sin embargo, después de escuchar sus conferencias me he dado cuenta de que esa mentalidad no es buena. He estado trabajando en aprender mientras compito, y pienso que si puedo mejorar continuamente, incluso en los partidos, me convertiré en un deportista mucho mejor.

El diálogo interno de Jason era: *ganar, ganar, tienes que ganar. Demuestra que puedes, todo depende de ello.*

Y ahora es: *observa, aprende, mejora, hazte un deportista mejor.*

Y por último tenemos a Tony, el genio convaleciente:

En el instituto era capaz de sacar las notas más altas con poco estudio y menos descanso. Llegué a creer que siempre sería así, porque estaba dotado naturalmente de una capacidad de comprensión y una memoria superiores. Sin embargo, tras un año aproximadamente de privación de sueño, mi comprensión y mi memoria comenzaron a no ser ya tan superiores. Cuando empecé a cuestionarme mis talentos naturales, de los que había llegado a depender casi completamente para mi autoestima (en contraste con mi habilidad de concentrarme, de mi determinación o de mi capacidad de trabajar duro), pasé por una crisis personal que duró hasta hace unas pocas semanas, cuando hablaste de las diferentes mentalidades en clase. Comprender que muchos de mis problemas eran el resultado de mi preocupación por demostrarme a mí mismo que soy «inteligente» y por evitar los fracasos, me ha ayudado de verdad a salir del patrón autodestructivo en el que vivía.

El monólogo interno de Tony era: *yo estoy dotado naturalmente, no necesito estudiar, no necesito dormir. Yo soy superior.*

Y pasó a: *bueno, lo estoy perdiendo, no puedo comprender las cosas, no puedo recordarlas. ¿Qué soy ahora?*

Y de ahí a: *no te preocupes tanto por ser inteligente, no te preocupes tanto por evitar los fracasos. Eso se convierte en algo autodestructivo. Vamos a empezar por estudiar y por dormir, y luego seguir adelante con la vida.*

Por supuesto, estas personas tendrán reveses y decepciones, y es posible que aferrarse a la mentalidad de crecimiento no siempre sea fácil. Pero simplemente con conocerla ya les dio otra forma de ser. En lugar de estar cautivos de alguna fantasía amedrentadora sobre el gran escritor, el gran deportista o el gran genio, la mentalidad de crecimiento les dio el valor de acoger sus propios sueños y objetivos. Y lo que es más importante aún, les proporcionó un camino para trabajar y convertirlos en algo real.

UN TALLER DE MENTALIDADES 4

La adolescencia, como hemos visto, es una época en la que multitud de chicos abandonan los estudios. Casi se puede oír la estampida que se forma cuando se topan con el aprendizaje. Es una época en que los estudiantes se enfrentan con algunos de los mayores desafíos de sus jóvenes vidas y en la que se evalúan a sí mismos con dureza, a menudo desde una mentalidad fija. Son precisamente los chicos de mentalidad fija los que entran en pánico y corren a refugiarse, mientras su motivación y sus notas se derrumban.

En los últimos años hemos desarrollado un taller para esos estudiantes, donde se les enseña la mentalidad de crecimiento y cómo aplicarla a su trabajo escolar. Esto es una parte de lo que les decimos:

Mucha gente cree que el cerebro es un enigma. No saben mucho de la inteligencia, ni de cómo funciona. Cuando piensan en lo que puede ser la inteligencia, muchos creen que una persona nace o bien inteligente, o bien promedio, o bien tonta, y que así se queda para el resto de su vida. Pero las nuevas investigaciones demuestran que el cerebro se asemeja más a un músculo: cambia y se fortalece cuando lo utilizas. Y los científicos han sido capaces de mostrar cómo crece el cerebro y cómo se fortalece cuando aprendes. 5

A continuación explicamos que el cerebro forma nuevas conexiones y cómo «crece» cuando la persona aprende y practica cosas nuevas:

Cuando aprendes algo nuevo, esas minúsculas conexiones del cerebro se multiplican y se hacen más fuertes. Cuanto más desafíes a tu mente a aprender, tanto más crecerán tus neuronas. Entonces, aquello que una vez te pareció muy difícil, o incluso imposible –como hablar una lengua extranjera o estudiar álgebra–, de repente resulta fácil. El resultado es un cerebro más fuerte y más inteligente.

Continuamos señalando que nadie se ríe de los bebés ni dice que sean tontos porque no puedan hablar. Es solo que no lo han aprendido todavía. Les mostramos a los alumnos fotografías de cómo cambia la densidad de las conexiones cerebrales durante los primeros años de vida, conforme los bebés prestan atención, estudian su mundo y aprenden a hacer las cosas.

Con una serie de sesiones y por medio de actividades y debates, a los alumnos se les enseñan habilidades de estudio y se les indica cómo aplicar las lecciones de la mentalidad de crecimiento a sus estudios y sus tareas escolares.

A los estudiantes les encanta aprender sobre el cerebro y los debates son muy animados. Pero aún más satisfactorios son los comentarios que hacen sobre sí mismos. Vamos a ver de nuevo a Jimmy, el empedernido alumno rebotado del capítulo 3. Ya en nuestro primer taller nos asombró oírle preguntar con lágrimas en los ojos: «¿Quiere decir que no tengo por qué ser tonto?».

Uno podría creer que esos alumnos han renunciado, pero yo he visto que no dejan nunca de preocuparse. Nadie se acostumbra a sentirse tonto. En nuestro taller le dijimos a Jimmy: «Tú estás a cargo de tu mente. Puedes ayudarla a crecer utilizándola del modo correcto». Y conforme avanzaba el taller, esto es lo que la profesora de Jimmy dijo sobre él:

Jimmy, que nunca hace esfuerzo extra alguno y que frecuentemente no entrega sus deberes a tiempo, se quedó hasta tarde después de clase, trabajando varias horas para acabar pronto una tarea para que yo pudiera revisarla y darle una oportunidad de que la repasase. Sacó un 8 en esa tarea (había venido sacando notas de 6 y más bajas).

A propósito, los profesores no intentaban ser amables con nosotros diciéndonos lo que queríamos oír. De hecho, no *sabían* quién estaba en nuestro taller de mentalidad de crecimiento. Eso era porque también teníamos otro taller, que se reunía las mismas veces que el otro y enseñaba a los alumnos todavía más habilidades de estudio. Los participantes en ese otro taller recibían la misma cantidad de atención personalizada de tutores comprensivos que el primero, pero no aprendían ni la mentalidad de crecimiento ni cómo aplicarla.

Los profesores desconocían cuál de sus alumnos iba a uno u otro de los dos talleres, pero nos dijeron que en Jimmy y en *muchos* otros alumnos del taller de mentalidad de crecimiento habían visto un cambio real en su motivación para aprender y mejorar:

Últimamente me he dado cuenta de que ciertos alumnos muestran un mayor interés por mejorar [...] R. estaba rindiendo por debajo de los niveles [...] Ha aprendido a valorar sus progresos, sus notas han pasado de estar raspando el aprobado a tener notable [...] Le gusta su crecimiento en el aprendizaje de las matemáticas.

M. estaba muy por debajo del aprobado. Durante las últimas semanas me ha solicitado voluntariamente ayuda extra durante su tiempo para el almuerzo de cara a mejorar su rendimiento en los exámenes. Sus notas han mejorado drásticamente, de suspender a un 8,4 en el último examen.

Notamos cambios positivos en la motivación y en la conducta de K. y de J. Han empezado a trabajar duro de manera constante. Varios alumnos han participado en sesiones de tutoría durante su descanso para el almuerzo o después del colegio. Alumnos como N. y S. estaban aprobando, pero solicitaron la ayuda extra y se motivaron ante la perspectiva de mejorar.

Estábamos ansiosos por ver si el taller había influido en las notas de los alumnos, así que, con su permiso, observamos sus notas al final del trimestre. Miramos en especial las de matemáticas, ya que reflejan el aprendizaje real de nuevos y retadores conceptos.

Antes de los talleres, las notas en matemáticas de los alumnos habían sufrido de mala manera, pero después de ellos, mira por donde, los que habían participado en el taller de mentalidad de crecimiento mostraban una subida espectacular en sus clasificaciones. Ahora les iba bastante mejor que a los alumnos que habían asistido al otro.

El taller de mentalidad de crecimiento –de solo ocho sesiones de duración– había significado un cambio real. Se ve que este ajuste de las creencias había desatado su poder cerebral y los había inspirado a estudiar y a conseguir objetivos. Por supuesto, estaban en un colegio en el que los profesores respondían a su impulso de motivación y que estaban dispuestos a trabajar más horas para ayudarlos a aprender. Aun así, estos descubrimientos demuestran el poder de las mentalidades.

Los alumnos del otro taller no llegaron a mejorar. A pesar de sus ocho sesiones de aprendizaje de técnicas de estudio y de otros elementos positivos, no mostraron ningún progreso. Como no les habían enseñado a pensar de forma diferente sobre sus mentes, no estaban motivados para poner esas habilidades en práctica.

El taller de mentalidad puso a los alumnos a cargo de sus cerebros. Liberados del cepo de la mentalidad fija, Jimmy y los demás como él podían utilizar ahora sus mentes más libre y completamente.

CEREBROLOGÍA 6

El problema que tenía el taller era que se necesitaba mucho personal para desarrollarlo. Esto no sería tan factible a gran escala. Además, los profesores no estaban involucrados directamente. Podrían haber sido un factor importante a la hora de que los alumnos mantuvieran lo que habían logrado, así que nos decidimos a poner nuestro taller en un programa informático y hacer que los profesores guiasen sus clases conforme a dicho programa.

Con el asesoramiento de expertos en educación, en medios informáticos y en el cerebro, desarrollamos el programa Cerebrología®. Está guiado por dos personajes de dibujos animados, Chris y Dahlia, de trece años, alumnos de séptimo curso, carismáticos pero con problemas con su trabajo escolar. Dahlia tiene dificultades con el español y Chris con las matemáticas. Visitan el laboratorio del doctor Cerebrus, un neurocientífico un poco loco, que les enseña todo sobre el cerebro, y también a cuidarlo y a alimentarlo. Les explica qué hacer para conseguir un rendimiento máximo del cerebro (como dormir lo suficiente, comer los alimentos adecuados y aplicar buenas estrategias de estudio) y les muestra cómo crece este órgano según van aprendiendo. Los alumnos pueden ver en todo momento cómo Chris y Dahlia aplican esas lecciones a sus tareas escolares. Las partes interactivas permiten que los estudiantes hagan experimentos con el cerebro y que vean vídeos de alumnos reales que tienen sus problemas y sus estrategias de estudio, recomiendan planes para Chris y para Dahlia y llevan un diario de sus propios problemas y planes de estudio.

Estos son algunos de los comentarios escritos por alumnos de séptimo sobre cómo les cambió este programa:

Después de Cerebrología tengo un nuevo punto de vista sobre las cosas. Ahora mi actitud hacia las asignaturas con las que tengo problemas es estudiar y perfeccionar mis habilidades [...] He utilizado mi tiempo de manera más inteligente, estudiando todos los días y revisando las notas que tomo a diario. Estoy muy contento de haberme apuntado a este programa, porque ha hecho que entienda mejor cómo funciona el cerebro. He cambiado mi forma de pensar sobre cómo funciona el cerebro y veo las cosas de manera diferente. Voy a intentarlo con más fuerza, porque sé que cuanto mayor empeño pones, mejor trabaja tu cerebro.

Todo lo que puedo decir es que Cerebrología ha hecho que cambien mis notas.

El programa Cerebrología me hizo cambiar la forma en que trabajo, estudio y hago los deberes, ahora que sé cómo funciona mi cerebro y lo que pasa cuando aprendo.

¡Gracias por hacernos estudiar más y por ayudarnos a desarrollar nuestro cerebro! Puedo imaginarme perfectamente cómo mis neuronas se hacen más grandes conforme van haciendo más conexiones.

Los profesores nos dicen que alumnos que antes estaban completamente desmotivados ahora hablan el lenguaje de Cerebrología. Por ejemplo, les enseñamos que cuando estudian algo y lo aprenden, lo transfieren desde el almacenamiento temporal (memoria cercana) a un almacenamiento más permanente (memoria a largo plazo). Ahora se decían unos a otros: «Tengo que poner eso en mi memoria a largo plazo», «Lo siento, eso no está en mi memoria a largo plazo» o «Supongo que solo estaba utilizando mi memoria cercana».

Los profesores también nos comunican que los alumnos se ofrecen a estudiar, a tomar notas o a prestar más atención para asegurarse de que sus conexiones neuronales se hagan correctamente. Como dijo un alumno: «Sí, el programa Cerebrología fue muy útil [...] Cada vez que pienso en no hacer un trabajo, me acuerdo de que mis neuronas podrían crecer si lo hiciera». También cambiaron los profesores. No solamente hablaban de cómo se beneficiaron sus alumnos, también alababan el nuevo nivel de percepción que ellos mismos habían conseguido. En concreto, decían que Cerebrología es esencial para comprender:

- «Que *todos* los alumnos pueden aprender, hasta los que tienen problemas con las matemáticas y el autocontrol».
- «Que tengo que ser más paciente, porque el aprendizaje necesita mucho tiempo y mucha práctica».
- «Cómo funciona el cerebro... Todo el mundo aprende de manera diferente. Cerebrología me ayudó a enseñar para diferentes estilos de aprendizaje».

Nuestro taller se impartió en veinte colegios. Algunos de ellos reconocieron que al principio eran escépticos: «Antes pensaba que era solo tiempo libre y buenos dibujos animados, pero he empezado a seguirlo y a hacer lo que me dice que haga». Al final, casi todos los niños reconocieron que se habían beneficiado mucho.

MÁS SOBRE EL CAMBIO

¿Los cambios son fáciles o difíciles? Hasta ahora parece que fáciles. Una vez situados en la mentalidad de crecimiento, cualquiera puede afrontar los retos y perseverar en ellos.

El otro día una de mis antiguas alumnas de posgrado me contó una anécdota. Pero os pondré primero en antecedentes. En mi campo, cuando entregas un artículo de investigación para que lo publiquen, ese artículo representa frecuentemente años de trabajo. Varios meses después recibes las revisiones: más o menos diez páginas de críticas, a un espacio. Si el editor sigue pensando que el artículo tiene potencial, te invitará a que lo revises y lo vuelvas a presentar, *siempre y cuando puedas tener en cuenta todas las críticas*.

Mi alumna me recordó la época en que ella había enviado la investigación que hizo para su tesis doctoral a la revista más importante en nuestro campo. Cuando llegaron las revisiones, se quedó desolada. Había sido juzgada: el trabajo tenía defectos y, por extensión, ella también. El tiempo pasaba, pero no podía ponerse otra vez con las revisiones ni trabajar en el artículo. Entonces le dije que cambiase su mentalidad:

—Mira, no se trata de ti. Eso es su trabajo, que consiste en encontrar cualquier defecto que pudiera haber. El tuyo es el de aprender de las críticas y hacer tu artículo mejor incluso.

En unas pocas horas estaba revisando el artículo, que fue aceptado con entusiasmo. Me dijo:

—No he vuelto a sentirme juzgada nunca más. Nunca. Cada vez que recibo una crítica, me digo a mí misma: «Bah, ese es su trabajo» y me pongo a trabajar inmediatamente en el *mío*.

Pero el cambio también es difícil.

Cuando las personas se aferran a una mentalidad fija, a menudo es por un motivo. En algún momento de sus vidas les sirvió de algo, o de mucho. Les dijo quiénes eran, o quiénes querían ser (un niño inteligente y con talento), y les indicó cómo ser aquello (rendir bien). O sea, les proporcionó una fórmula para la autoestima y un camino para conseguir el amor y el respeto de los demás.

La idea de que son válidos y que serán amados por ello es fundamental para los niños, y —si un niño se siente inseguro de ser amado o valorado— la mentalidad fija parece ofrecer una ruta sencilla y directa para conseguirlo.

Los psicólogos Karen Horney y Carl Rogers, que trabajaron a mediados de los noventa, propusieron teorías sobre el desarrollo emocional de los niños. [Z](#)

Creían que cuando los niños pequeños se sienten inseguros acerca de la aceptación de sus padres, experimentan una gran ansiedad. Se sienten solos y perdidos en un mundo complejo. Puesto que tienen solamente unos pocos años, no pueden rechazar sencillamente a sus padres y decir: «Creo que voy a ir por libre». Tienen que encontrar una manera de sentirse seguros y de que sus padres los quieran.

Tanto Horney como Rogers proponían que los niños lo hacen creando o imaginando otros «yoes» que a sus padres podrían gustarles más. Esos nuevos yoes son lo que ellos piensan que buscan sus padres y lo que puede conseguir su aceptación.

Con frecuencia esos ajustes son buenos para la situación de la familia en ese momento, ajustes que le aportan al niño algo de seguridad y de esperanza.

El problema es que ese nuevo yo –este competente, fuerte y buen yo que ahora intentan ser– es probablemente un yo de la mentalidad fija. Con el tiempo, los rasgos fijos pueden llegar a ser el sentido que tenga la persona de su propia identidad y validar esos rasgos tal vez sea la fuente principal de su autoestima.

El cambio de mentalidad requiere que la persona abandone eso. Como te imaginarás, no es fácil abandonar algo que has venido sintiendo como tu «yo» durante muchísimos años y que te ha proporcionado tu camino hacia la autoestima. Y se hace especialmente difícil reemplazarlo por una mentalidad que te dice que acojas todo lo que hasta ahora te ha parecido amenazador: los retos, las luchas, las críticas, los contratiempos.

Cuando yo estaba cambiando mi mentalidad fija por una de crecimiento, era sumamente consciente de lo insegura que me sentía. Por ejemplo, ya te he dicho que, como persona de mentalidad fija, llevaba un registro cotidiano de todos mis éxitos. Al final de un día bueno podía mirar los resultados (los altos números de mi «contador de inteligencia», de mi «contador de personalidad», y así) y sentirme bien conmigo misma. Pero cuando adopté la mentalidad de crecimiento y dejé de llevar esa cuenta, algunas noches todavía comprobaba mis contadores mentales y los encontraba a cero. Me volvía insegura el hecho de no ser capaz de contabilizar mis victorias.

Y peor que eso: ya que estaba asumiendo más riesgos, podía echar la vista atrás, repasar el día y ver todos los errores y los contratiempos. Y sentirme deprimida. Y lo que es más, no es como si la mentalidad fija quisiera marcharse dignamente. Si la mentalidad fija ha estado controlando tu monólogo interno, puede llegar a decirte cosas bastante fuertes cuando ve esos contadores a cero: «Tú no eres nada». Puede hacerte desear salir corriendo y conseguir unos buenos

números. La mentalidad fija te ofreció una vez refugio para ese mismo sentimiento, y vuelve a ofrecértelo otra vez. No lo aceptes.

Y luego está la preocupación de que ya no vas a volver a ser tú misma. Como si la mentalidad fija te hubiera dado tu ambición, tu agudeza, tu individualidad. Quizá sientas que vas a convertirte en un insulso diente en la rueda, como todos los demás. En alguien corriente.

Pero abrirte al crecimiento hace que seas *más* tú mismo, no menos. Los científicos orientados al crecimiento, los artistas, los deportistas y los directores ejecutivos que hemos visto estaban lejos de ser autómatas que repetían sus movimientos. Eran personas en plena floración de su individualidad y su poder.

DAR EL PRIMER PASO

El resto del libro tiene que ver más bien contigo. Es un ejercicio de mentalidad en el que te pido que te atrevas a aventurarte conmigo en una serie de dilemas. En cada caso, primero verás las reacciones de la mentalidad fija y luego trabajaremos hacia una solución de mentalidad de crecimiento.

El dilema. Imagina que te has apuntado a una escuela de posgrado. Te has apuntado solo a una institución, porque esa era la facultad en la que tenías puesto el corazón. Estás seguro de que te aceptarán, porque hay mucha gente que considera que tu trabajo en tu campo es original e interesante. Pero te rechazan.

La reacción de la mentalidad fija. Al principio te dices a ti mismo que era un asunto sumamente competitivo, de modo que no es nada personal. Probablemente tenían más solicitudes de gente de primera clase de las que podían aceptar. Pero la voz de dentro de tu cabeza empieza a murmurar. Te dice que te has engañado a ti mismo racionalizando. Te dice que al comité de admisión tu trabajo le parece mediocre. Después de un cierto tiempo, te dices a ti mismo que probablemente sea cierto. Casi con toda seguridad el trabajo es ordinario, vulgar, y ya han visto cosas así. Son expertos. El veredicto ha sido dictado y tú no vales.

Con algún esfuerzo te sitúas a ti mismo de nuevo en tu primera conclusión, más razonable y halagadora, y te sientes mejor. En la mentalidad fija (y en la mayoría de las terapias cognitivas), ahí termina todo. Has recuperado tu autoestima, de modo que el trabajo ha terminado. Pero en la mentalidad de crecimiento eso es solamente el primer paso. Todo lo que has hecho ha sido hablar contigo mismo; ahora llega la parte del aprendizaje y de las mejoras.

El paso de la mentalidad de crecimiento. Piensa en tus objetivos y en lo que podrías hacer para mantenerte en el camino para conseguirlo. ¿Qué pasos podrías dar para ayudarte a ti mismo a tener éxito? ¿Qué información podrías recopilar?

Bien, a lo mejor podrías enviar la solicitud a varias escuelas la próxima vez. O quizá, mientras tanto, podrías recoger más información y preparar una buena solicitud: ¿qué es lo que están buscando?, ¿qué experiencias valoran? Podrías adquirir esas experiencias antes de presentar la próxima solicitud.

Puesto que esto es una historia real, sé qué paso dio la solicitante rechazada. Se le dieron algunos grandes consejos de mentalidad de crecimiento y unos cuantos días después llamó a la facultad. Cuando encontró a la persona encargada, un hombre, y le explicó la situación, le dijo: «No quiero discutir la decisión que ha tomado. Solamente quiero saber, por si decido presentar otra

solicitud en el futuro, cómo puedo mejorarla. Le estaría muy agradecida si pudiera ofrecerme alguna indicación».

Nadie se burla de una súplica sincera. Varios días después, él la llamó y le ofreció la admisión. De hecho, había sido una decisión difícil y, tras reconsiderar su solicitud, el departamento decidió que podrían aceptar a una persona más ese año. Además, les gustó su iniciativa.

Ella había localizado información que le permitiría aprender de la experiencia y mejorar en el futuro. En este caso resultó que no tuvo que mejorar su solicitud, ya que consiguió zambullirse directamente en el aprendizaje de su nuevo programa de posgrado.

Planes que sacarás adelante y planes que no

La parte decisiva de la reacción de nuestra solicitante fue su llamada a la facultad para conseguir más información. No fue fácil. La gente planea hacer cosas difíciles a diario, pero luego no las lleva a cabo; piensa «ya lo haré mañana», y se jura a sí misma que lo cumplirá al día siguiente. La investigación realizada por Peter Gollwitzer y sus colegas muestra que hacer promesas, incluso promesas firmes, a menudo es inútil. El día siguiente llega, y el día siguiente se va. [8](#)

Lo que funciona es hacer un plan concreto: «Mañana, durante mi tiempo de descanso, me pondré una taza de té, cerraré la puerta de mi despacho y llamaré a la escuela de posgrado». O, en otro caso distinto: «El miércoles por la mañana, justo después de levantarme y de lavarme los dientes, me sentaré a mi mesa y empezaré a escribir el informe». O bien: «Esta noche, después de terminar de lavar los platos de la cena, me sentaré con mi esposa en el salón y hablaremos. Le diré: “Querida, tengo que hablar contigo de algo que creo que nos hará más felices”».

Piensa en algo que necesites hacer, o en algo que quieras aprender, o en un problema con el que tengas que enfrentarte. ¿Qué es? Ahora haz un plan concreto. ¿*Cuándo* continuarás con tu plan?, ¿*cómo* lo harás?, ¿*dónde* lo harás? Piensa en ello con mucho detalle.

Esos planes concretos –los planes que puedes visualizar– sobre *cuándo*, *cómo* y *dónde* vas a hacer algo conducen a niveles verdaderamente altos de seguimiento, lo que, por supuesto, aumenta las posibilidades de éxito.

De modo que la idea no es solamente hacer un plan de mentalidad de crecimiento, sino también visualizar, de manera concreta, cómo vas a sacarlo

adelante.

Sentirse mal, pero hacerlo bien

Volvamos atrás unos pocos párrafos, a cuando te rechazaron en la escuela de posgrado. Supón que intentas hacerte sentir mejor por haber fracasado. *Todavía puedes recurrir a la mentalidad de crecimiento.* Puedes sentirte desgraciado y, a pesar de todo, conseguir la información que te ayude a mejorar.

Después de haber tenido un contratiempo, a veces me pongo a hablar conmigo misma sobre lo que significa y cómo planeo tratar con ello. Todo parece estar bien, hasta que consulto con la almohada. Tengo sueños y más sueños con la pérdida, el fracaso o el rechazo, dependiendo de lo que haya sucedido. En cierta ocasión, cuando había sufrido una pérdida, me fui a dormir y tuve los sueños siguientes: se me cayó todo el pelo, me quedé sin dientes, tenía un bebé y se murió, y un largo etcétera. En otra, cuando me sentí rechazada, mis sueños generaron incontables experiencias de rechazo, reales e imaginarias. En cada una de las veces el incidente desencadenó un tema específico, y mi imaginación superactiva recogió todas las variaciones sobre el tema para colocarlas ante mí. Cuando me despierto, me siento como si me hubiera pasado un ejército por encima.

Estaría muy bien que eso no ocurriese, *pero es irrelevante.* Sería más fácil si me sintiera mejor, pero no importa. El plan es el plan. ¿Recuerdas a los alumnos deprimidos que tenían una mentalidad de crecimiento? Cuanto peor se sentían, tantas más cosas constructivas hacían. Cuanto más deprimidos se sentían, tanto más se obligaban a hacerlas. Lo decisivo es elaborar un plan concreto y orientado al crecimiento, y luego seguirlo.

Borrador de elección número uno

El último dilema parecía difícil, pero se resolvió fundamentalmente con una llamada de teléfono. Ahora imagina que eres un delantero centro muy prometedor. De hecho, eres el ganador del trofeo Heisman, el mayor premio del fútbol universitario. Eres el mejor fichaje de los Philadelphia Eagles, el equipo con el que siempre has soñado jugar. Entonces, ¿cuál es el dilema?

El dilema. La presión es sobrecogedora. Ansías jugar en los partidos, pero cada vez que te meten en el juego para probarte, te pones nervioso y pierdes la concentración. Siempre te mantenías tranquilo bajo presión, pero estos son equipos profesionales. Todo lo que ves ahora son tipos gigantes que vienen hacia

ti, seiscientos kilos de gigantes que quieren destrozarte. Gigantes que se mueven más deprisa de lo que jamás creíste posible. Te sientes arrinconado..., desamparado.

La reacción de la mentalidad fija. Te torturas con la idea de que un delantero centro es un líder y que tú no lo eres. ¿Cómo podrías jamás inspirar confianza en tus compañeros de equipo, si ni siquiera puedes arreglártelas para lanzar un buen pase o luchar por unos cuantos metros? Para empeorar las cosas, los comentaristas deportivos siguen preguntando: «¿Qué le pasó al chico maravilla?». Para reducir al mínimo la humillación, empiezas a esconderte y para evitar a los comentaristas, desapareces en los vestuarios nada más terminar el partido.

¡Hala!, ¿es eso una receta para el éxito? ¿Qué pasos podrías dar para mejorar las cosas? Piensa en los recursos que tengas a tu disposición y en cómo los utilizarías. Pero, primero, haz que tu mentalidad dé un giro de ciento ochenta grados.

El paso de la mentalidad de crecimiento. En la mentalidad de crecimiento te dices que el cambio a profesional es un paso enorme, que requiere muchos ajustes y muchísimo aprendizaje. Hay infinidad de cosas que no era posible que supieras todavía y será mejor que empieces a averiguarlas.

Intentas pasar más tiempo con los delanteros veteranos, les haces preguntas y ves vídeos con ellos. En lugar de ocultar tu inseguridad, hablas de lo diferente que es de la universidad. A su vez, ellos te dicen que así es exactamente como se sintieron; de hecho, te cuentan los momentos más humillantes que vivieron.

Tú les preguntas qué hicieron para superar las diferencias iniciales, y ellos te enseñan sus técnicas mentales y físicas. Conforme empiezas a sentirte más integrado en el equipo, te das cuenta de que formas parte de una organización que quiere ayudarte a crecer, que no te juzga ni te menosprecia.

En lugar de preocuparte por si te pagan demasiado por tu talento, comienzas a devolver su inversión a base de un increíble trabajo duro y de un gran espíritu de equipo.

GENTE QUE NO QUIERE CAMBIAR

Derechos: el mundo te lo debe

Muchas personas de mentalidad fija creen que es el *mundo* el que tiene que cambiar, no ellas. Se sienten con derecho a algo mejor: un trabajo, una casa, una pareja... El mundo tendría que reconocer sus cualidades especiales y tratarlas en consecuencia. Vamos a seguir con el dilema siguiente; imagínate a ti mismo en esta situación.

El dilema. «Y aquí estoy –piensas–, en este trabajo de poco nivel. Es humillante, con mi talento no debería tener que trabajar así. Yo debería estar arriba, con los grandes, disfrutando de la buena vida». Tu jefe cree que tu actitud es mala. Cuando necesita que alguien se haga cargo de más responsabilidades, no cuenta contigo; cuando es hora de ascender a alguien, eso no te incluye a ti.

La reacción de la mentalidad fija. «Se siente amenazado por mí», dices amargamente. Tu mentalidad fija te dice eso, porque siendo tú quien eres deberían impulsarte automáticamente a las altas esferas de la empresa. La gente debería ver tus talentos y recompensarte por ellos. Cuando no lo hace, no es justo. ¿Por qué tendrías que cambiar *tú*? Tú solo quieres lo que te es debido.

Pero, si te pones en una mentalidad de crecimiento, ¿qué otros caminos nuevos pueden ocurrírsete y qué pasos podrías dar? Por ejemplo, ¿qué piensas ahora sobre el esfuerzo? ¿Y sobre el aprendizaje? ¿Cómo podrías actuar conforme a esta nueva forma de abordarlos?

Bueno, podrías pensar en esforzarte más y colaborar más con tus compañeros de trabajo. Podrías utilizar tu tiempo libre para aprender más sobre la empresa, en lugar de quejarte constantemente por tu mala situación. Vamos a ver cómo podría funcionar eso.

El paso de la mentalidad de crecimiento. Pero primero hablemos claro. Durante mucho tiempo ha sido aterrador pensar en abandonar la idea de ser alguien superior. Lo que tú no quieres es ser un ser humano corriente y moliente. ¿Cómo podrías sentirte mejor contigo mismo si no eres más valioso que la gente a la que menosprecias?

Empiezas a acariciar la idea de que ciertas personas destacan por su compromiso y por su esfuerzo. Intentas esforzarte cada vez más y ver si obtienes alguna más de esas recompensas que querías.

Aunque lentamente puedas ir aceptando la idea de que el esfuerzo puede ser algo *necesario*, sigues sin aceptar que no haya garantías. Ya es bastante indigno tener que trabajar, pero trabajar y *seguir sin* conseguir que las cosas salgan de la manera que quieres..., eso verdaderamente no es justo. Eso significa que tú podrías trabajar mucho y que otro se llevase el ascenso. Intolerable.

Pasa mucho tiempo antes de que comiences a *disfrutar* esforzándote más, y mucho también antes de que empieces a pensar en aprender. En lugar de ver tu momento al pie de la escala empresarial como un insulto, ves poco a poco que en ese pie puedes aprender muchas cosas que podrían ayudarte enormemente en tu ascensión a la cumbre. Aprender todos los entresijos de la empresa puede proporcionarte después una gran ventaja.

Todos nuestros directores ejecutivos de mentalidad de crecimiento conocen sus empresas de arriba abajo, del revés y del derecho y de dentro afuera.

En lugar de ver los debates con tus colegas como un tiempo empleado en conseguir lo que quieres, empiezas a captar la idea de establecer relaciones o incluso de ayudar a tus compañeros a desarrollarse de formas que ellos valoren. Esto puede convertirse en una nueva fuente de satisfacciones. Podrías decir que estabas siguiendo los pasos de Bill Murray en su experiencia de *Atrapado en el tiempo*.

Conforme te vayas convirtiendo en una persona de mentalidad de crecimiento, te asombrará ver cómo la gente empieza a ayudarte, a apoyarte. Ya no parecen adversarios que van por ahí negándote lo que te mereces. Son, cada vez más frecuentemente, tus colaboradores hacia un objetivo común. Es interesante: empezaste queriendo cambiar el comportamiento de los demás, y eres tú el que cambia.

Al final, muchas personas de mentalidad fija comprenden que su manto de originalidad era realmente una armadura en la que se habían metido para sentirse seguras, fuertes y valiosas. Sin embargo, aunque muy al principio pudiera haberlas protegido, después ha restringido su crecimiento, las ha enviado a batallas perdidas y las ha distanciado de las relaciones interpersonales satisfactorias.

Negación: mi vida es perfecta

La gente de mentalidad fija huye frecuentemente de sus problemas. Si su vida es defectuosa, eso significa que *ellos* también lo son. Es más fácil hacer creer que todo va bien. Prueba con este dilema.

El dilema. Parece que lo tengas todo. Tienes una profesión satisfactoria, un matrimonio bien avenido, hijos maravillosos y amigos leales. Pero una de esas cosas no es verdad. Sin saberlo tú, tu matrimonio se está terminando. No es que no haya habido señales de ello, pero elegiste interpretarlas de otra forma. Tú estabas cumpliendo «tu papel del hombre» o «tu papel de la mujer», y ni siquiera te dabas cuenta de que tu pareja echaba de menos la comunicación y la complicidad. Para cuando te despiertas, es demasiado tarde, tu pareja se ha desconectado emocionalmente de la relación.

La reacción de la mentalidad fija. Siempre has tenido lástima de los divorciados, de los abandonados, y ahora eres uno de ellos. Pierdes todo sentido de valía. Tu pareja, a quien conociste íntimamente, ya no te quiere. Durante meses crees que no podrás seguir adelante, estás convencido de que hasta tus hijos estarían mejor sin ti. Te cuesta un cierto tiempo llegar al punto en el que te sientes útil o competente. O esperanzado. Ahora viene la parte difícil, porque, aunque ahora te sientes algo mejor contigo mismo, todavía te encuentras en la mentalidad fija. Te estás embarcando en una vida de juicios. Con cada cosa buena que ocurre, tu voz interna te dice, *a lo mejor soy aceptable, a fin de cuentas*; pero con cada cosa mala que ocurre, la voz dice: *mi pareja tenía razón*. Juzgas también a todas las personas nuevas que conoces como traidores en potencia.

¿Cómo podrías reconsiderar tu matrimonio, a ti mismo y a tu vida desde la perspectiva de la mentalidad de crecimiento?, ¿por qué tenías miedo de escuchar a tu pareja?, ¿qué podrías haber hecho?, ¿qué deberías hacer ahora?

El paso de la mentalidad de crecimiento. No es que tu matrimonio, el cual pensabas que era intrínsecamente feliz, se haya convertido en un fracaso. Simplemente era algo en evolución que ha dejado de desarrollarse por falta de alimento. Tienes que pensar en que tanto tú como tu pareja habéis contribuido a esta situación, y especialmente en por qué no fuiste capaz de escuchar a tu pareja.

Conforme investigas, te das cuenta de que en tu mentalidad fija viste las peticiones de tu pareja como una crítica que no querías escuchar. Te das cuenta también de que, a cierto nivel, te asustabas cuando no eras capaz de la intimidad que tu pareja solicitaba. De manera que, en lugar de examinar esos problemas con tu pareja, te hiciste el sordo, confiando en que desaparecerían.

Cuando una relación se estropea, esos son los problemas que todos tenemos que examinar en profundidad, no para juzgarnos por lo que fue mal, sino para superar nuestros miedos y aprender las habilidades de comunicación que necesitaremos para construir y mantener relaciones mejores en el futuro. A fin de

cuentas, una mentalidad de crecimiento permite que la gente sea portadora no ya de juicios y de amargura, sino de nuevos conocimientos y habilidades.

¿Hay alguien en tu vida que intente decirte algo que te niegas a escuchar? Pasa a la mentalidad de crecimiento y escucha de nuevo.

CAMBIAR LA MENTALIDAD DE TUS HIJOS

Muchos de nuestros hijos, nuestro recurso más valioso, están atrapados en la mentalidad fija. Puedes confeccionar un taller personalizado de Cerebrología para ellos. Vamos a ver algunas formas de hacerlo.

El de mentalidad fija precoz

La mayoría de los niños que adoptan una mentalidad fija no adoptan las creencias propias de esta personalidad de manera verdaderamente apasionada hasta pasados unos años, pero algunos lo hacen mucho antes.

El dilema. Imagina que tu hijo vuelve a casa del colegio un día y te dice: «Algunos niños son listos y algunos son tontos, tienen un cerebro peor». Te quedas horrorizado. «¿Quién te ha dicho eso?», le preguntas, preparándote para presentar una queja al colegio. «Lo he averiguado yo solo», dice con orgullo. Vio que algunos niños sabían leer, escribir cartas y sumar un montón de números, y que otros, no. Sacó la conclusión y creyó profundamente en ella.

Tu hijo es muy precoz en todos los aspectos de la mentalidad fija, que pronto florecerá plenamente. Se desarrolla en él un desagrado hacia el esfuerzo: quiere que su inteligente cerebro funcione a toda máquina y se luzca, y a menudo lo hace.

Cuando el niño aprende a jugar al ajedrez muy deprisa, tu pareja, para inspirarlo, alquila la película *En busca de Bobby Fischer*, que trata de un joven campeón de ajedrez. Lo que tu hijo aprende de la película es que uno puede perder y ya no ser campeón, así que no vuelve a jugar. «Soy campeón de ajedrez», va anunciando a todo el mundo. Un campeón que no juega.

Como ahora ya comprende qué significa perder, da algunos pasos más para evitarlo. Empieza a hacer trampas en la oca, la escalera y demás juegos. Habla a menudo de aquello que él sabe hacer y que los otros niños, no. Cuando tú y tu pareja le decís que sus compañeros no son tontos, sino que no han practicado tanto como él, se niega a creerlo. Observa cuidadosamente lo que sucede en el colegio y luego vuelve a casa y dice: «Hasta cuando la profesora nos enseña algo nuevo, yo lo hago mejor que ellos. No tengo que practicar».

Este niño ha apostado mucho por su cerebro, no para hacerlo crecer, sino para alabarlo. Tú ya le has dicho que se trata de aprender y de practicar, no de ser listo o tonto, pero él no lo acepta. ¿Qué más puedes hacer? ¿Qué otros caminos hay para hacerle llegar el mensaje?

El paso de la mentalidad de crecimiento. De manera que decides que en lugar de intentar sacarle de la mentalidad fija razonando, tienes que adoptar tú la mentalidad de crecimiento. Cada noche, cenando en la mesa del comedor, tu pareja y tú establecéis el debate sobre la mentalidad de crecimiento preguntándole a cada niño (y preguntándoos el uno al otro): «¿Qué has aprendido hoy?», «¿Has cometido algún error que te haya enseñado algo?», «¿En qué te has esforzado mucho hoy?». Pasas por toda la mesa con cada pregunta, hablando animadamente de tus esfuerzos y los de ellos, de las estrategias, de los contratiempos y del aprendizaje.

Hablas de las habilidades que no tenías ayer y que tienes hoy porque pusiste mucho empeño en practicarlas. Te pones dramático para contar los errores que cometiste que tenían en sí mismos la llave de la solución, narrándolo como un cuento de misterio. Explicas con deleite aquello con lo que estás luchando y en lo que haces progresos. Enseguida los niños estarán impacientes cada noche por contar sus historias. «¡Vaya por Dios! –dices con asombro–, hoy te has vuelto verdaderamente más inteligente».

Cuando tu hijo de mentalidad fija diga que hace las cosas mejor que los demás niños, todo el mundo preguntará: «Sí, pero ¿qué has aprendido?». Cuando hable de lo fácil que es todo lo del colegio para él, todos diréis: «Bah, es una lástima, no estás aprendiendo. ¿No puedes encontrar nada más difícil que hacer y así aprender más?». Cuando se jacte de ser un campeón, le indicaréis: «Los campeones son los que más trabajan. Tú puedes llegar a *convertirte* en un campeón. Ya me contarás mañana lo que hayas hecho para convertirte en un campeón». Pobre chiquillo, es toda una conspiración, a la larga no tiene nada que hacer.

Cuando haga los deberes y diga que son fáciles o aburridos, enséñale a encontrar maneras de hacerlos más divertidos y estimulantes. Si tiene que escribir ciertas palabras, como *niño* o *niña*, pregúntale: «¿Cuántas palabras crees que riman con *niño* y *niña*? Escríbelas en un papel aparte y luego podemos hacer una frase que tenga todas esas palabras». Cuando acabe de hacer los deberes, juegas a ese juego: «El niño y el armiño se miraban con cariño», «La niña de la riña se comió una piña». Al final empezará a inventarse sus propios trucos para hacer que sus deberes sean más estimulantes.

Y no solo en el colegio o en los deportes. Anímalo a que hable de las formas que conozca de hacer amigos, o de lo que esté aprendiendo para comprender y ayudar a los demás. Lo que quieres es comunicarle que las hazañas del intelecto o las proezas físicas no son todo lo que te interesa.

Tu hijo seguirá sintiéndose atraído por la mentalidad fija durante mucho tiempo. Le encanta pensar que es intrínsecamente especial, y nada más. No le gusta la idea de tener que trabajar todos los días para lograr un pequeño avance en la habilidad o en el conocimiento. El estrellato no debería tener que ser tan agotador. Así y todo, conforme el sistema de valores familiares cambie hacia la mentalidad de crecimiento, él querrá participar en el juego. Así que al principio dirá lo que tenga que decir (graznido), luego hará lo que tenga que hacer (oposición). Al final, se convertirá en el perro guardián de la mentalidad. Cuando alguien de la familia se deslice a la mentalidad fija, se deleitará en pillarlo. Como dice el dicho: «Ten cuidado con lo que deseas, porque se puede hacer realidad», le dices bromeando a tu pareja.

La mentalidad fija es muy tentadora. Se ve que promete a los niños una vida entera de valía, de éxito y de admiración solo con quedarse sentados y ser lo que son. Por eso se necesita tanto trabajo para hacer que florezca la mentalidad de crecimiento cuando la fija ya ha echado raíces.

El esfuerzo se tuerce

A veces el problema del niño no es el demasiado *poco* esfuerzo, sino el demasiado *mucho*. Y por las causas equivocadas. Todos hemos oído hablar de escolares que se quedan todos los días despiertos pasada la medianoche estudiando. Esos niños trabajan mucho, pero normalmente no están en la mentalidad de crecimiento. No se concentran en el amor por el aprendizaje; generalmente lo que hacen es intentar validarse a sí mismos ante sus padres.

Y en algunos casos a los padres puede gustarles lo que resulta de ese esfuerzo tan grande: las notas, los premios, la admisión en grandes universidades... Veamos cómo manejas este:

El dilema. Estás orgulloso de tu hija. Se encuentra entre los primeros de la clase y lleva a casa todo sobresalientes. Aprende a tocar la flauta con el mejor profesor del país. Y estás seguro de que entrará en el mejor instituto privado de secundaria de la ciudad. Pero, a diario, antes del colegio le duele el estómago, y algunos días vomita. Tú sigues dándole una dieta compuesta de alimentos cada vez más insípidos para calmar su estómago tan sensible, pero no sirve de nada. No se te ocurre que pueda tener una crisis nerviosa.

Cuando a tu hija le diagnostican una úlcera, debería ser un toque de atención, pero tú y tu pareja seguís dormidos. Tú lo ves solo como un problema gastrointestinal. Sin embargo, el médico insiste en que acudas a una terapeuta de

familia. Te dice que es una parte obligatoria del tratamiento de tu hija y te entrega una tarjeta con el nombre y el teléfono de la terapeuta.

Las reacciones de la mentalidad fija. La terapeuta te aconseja que te lo tomes con más calma con tu hija, que le digas que no pasa nada si no trabaja tanto. Que tienes que asegurarte de que duerma más. Así que tú, siguiendo obedientemente las instrucciones, te aseguras de que se vaya a la cama a las diez todas las noches. Pero eso no hace más que empeorar las cosas, porque ahora tiene menos tiempo para cumplir con todo lo que se espera de ella.

A pesar de lo que haya dicho la terapeuta, no se te ocurre que es posible que quiera que tu hija se quede retrasada respecto a sus compañeros, o que se dedique un poco menos a la flauta, o que se arriesgue a no conseguir entrar en un instituto puntero. ¿Sería eso bueno para ella?

La terapeuta se da cuenta de que tiene mucho trabajo por delante. Su primer objetivo es conseguir que tú seas más consciente de la gravedad del problema. El segundo es hacer que comprendas tu papel en ese problema. Tú y tu pareja tenéis que ver que es vuestra *necesidad* de perfección lo que ha generado el problema. Vuestra hija no se hubiera hecho polvo a sí misma si no hubiera temido perder vuestra aprobación. El tercer objetivo es elaborar un plan concreto que todos podáis seguir.

¿Se te ocurre algo concreto que se pueda hacer para ayudar a tu hija a entrar en una mentalidad de crecimiento, de manera que pueda relajarse y sacarle algún placer a la vida?

El paso de la mentalidad de crecimiento. El plan que indica la terapeuta hará que vuestra hija empiece a disfrutar con las cosas que hace. Las clases de flauta quedan suspendidas temporalmente. A tu hija le dices que puede ensayar tanto o tan poco como quiera, pero solo por el puro disfrute de la música y nada más.

Ella tiene que estudiar las asignaturas del colegio para aprender de ellas, no para embutirse todo lo que pueda en la cabeza. La terapeuta la envía a un tutor que la enseña a estudiar para comprender. El tutor habla también de las asignaturas con ella de una forma que las hace interesantes y placenteras. Estudiar tiene ahora un significado nuevo: no se trata de sacar las notas más altas para demostrar su inteligencia y su valía ante sus padres, se trata de aprender cosas y de pensar en ellas de manera atractiva.

Los profesores de tu hija están al tanto para apoyarla en su camino reorientado hacia el crecimiento. Se les pide que hablen con ella del progreso de su aprendizaje (y que la elogien por él) más que de cómo hizo los exámenes («ahora veo que comprendes de verdad el uso de las metáforas en tus

redacciones», «ya veo cuánto te has metido en tu estudio sobre los Incas. Cuando lo leo me siento como si estuviera en el antiguo Perú»). A ti también te enseñan a hablar así.

Por último, la terapeuta te aconseja que lleves a tu hija a un instituto que tenga menos presión que el que habías elegido. Existen otros centros estupendos que se concentran más en el aprendizaje y menos en las notas y las puntuaciones de los exámenes. Te llevas a tu hija a dar una vuelta y dedicáis tiempo a conocer bien cada instituto. Luego ella habla contigo y con la terapeuta sobre los que le han gustado más y en los que se sentía más a gusto.

Poco a poco vas aprendiendo a separar tus deseos y necesidades de los de ella. Tú podrías haber necesitado una hija que fuese la número uno en todo, pero tu hija necesitaba algo distinto: aceptación de sus padres y libertad para crecer. Conforme vayas abandonando lo que necesitabas, tu hija se involucrará de manera mucho más auténtica en lo que haga. Lo hará porque le interesa y aprende de ello, y lo hará muy pero que muy bien.

¿Intenta tu hijo decirte algo que no quieres escuchar? Hay un anuncio que dice: «¿Sabes dónde está tu hijo ahora mismo?», ¿lo conoces? Si no puedes escuchar lo que tu hijo intenta decirte –con sus palabras o con sus actos–, eso significa que no sabes dónde está. Entra en la mentalidad de crecimiento y escucha con más atención.

LA MENTALIDAD Y LA FUERZA DE VOLUNTAD 9

A veces no queremos cambiarnos mucho a nosotros mismos. Solamente queremos quitarnos de encima algunos kilos y que no vuelvan. O dejar de fumar, o controlar nuestra ira. Algunas personas piensan en esto con mentalidad fija. Si eres fuerte y tienes fuerza de voluntad, podrás hacerlo; pero si eres débil y no tienes fuerza de voluntad, no podrás. Es posible que la gente que piensa de esta manera tome la firme resolución de hacer algo, pero no tomará medida especial alguna para asegurarse de tener éxito en ello. Esta gente termina diciendo: «Dejar de fumar es fácil, yo lo he hecho cientos de veces».

Ocurre como con los estudiantes de química de los que hablamos antes. Los de mentalidad fija pensaban: «Si tengo la habilidad, lo haré bien; si no la tengo, no lo haré». Como resultado de ello no utilizaban estrategias complejas para ayudarse a sí mismos. Simplemente, estudiaban de una manera superficial, y confiaban en que ocurriese lo mejor.

Cuando las personas de mentalidad fija fallan en el examen –de química, de ponerse a dieta, de dejar de fumar o de controlar su ira–, se autoflagelan. Creen que son incompetentes, débiles o malas. ¿Dónde vamos a partir de ahí?

La reunión de los veinticinco años de la promoción del instituto de Nathan estaba por llegar y, cuando pensó en que su antigua novia estaría allí, decidió perder la barriga. En el instituto había sido atractivo y estaba en forma, y no quería aparecer en la reunión como un hombre gordo de mediana edad.

Nathan se había reído siempre de las mujeres y sus dietas: «¿A qué viene tanto jaleo, si solo se necesita un poco de autocontrol?». Para perder peso decidió que solamente se iba a comer la mitad de lo que tuviera en el plato, pero cada vez que se sentaba a la mesa, la comida desaparecía por completo. «¡La he fastidiado!», se lamentaba mientras se sentía un fracasado y pedía el postre (tanto para acabar de sellar su fracaso como para levantar el ánimo).

Yo le diría: «Nathan, esto no funciona, necesitas un sistema mejor. ¿Por qué no pones a un lado parte del plato al principio de la comida, o haces que el restaurante te lo meta en un táper para llevártelo a casa? ¿Por qué no completas tus platos con más verduras, y así parece que hay más comida? Hay un montón de cosas que puedes hacer». Y a esto él diría: «No, no, tengo que ser fuerte».

Nathan acabó por meterse en una de esas dietas líquidas de choque, con lo que perdió peso para la reunión y luego se echó encima más de lo que había perdido. Yo no estoy muy segura de que eso sea ser fuerte, ni de que utilizar ciertas estrategias sencillas sea ser débil.

La próxima vez que te pongas a dieta piensa en Nathan y recuerda que la fuerza de voluntad no es algo que se tiene o no se tiene. La fuerza de voluntad necesita ayuda. Volveré a tocar este punto.

Ira

Controlar la ira es algo que constituye un problema para muchas personas. Algo dispara su mal genio y allá que se van, perdiendo el control de su boca, o algo peor. Aquí también es posible que la persona prometa que la próxima vez será diferente. El control de la ira es un gran problema entre las parejas y entre los padres y los hijos, no solamente porque las parejas y los hijos hagan cosas que nos enfaden, sino también porque nosotros podríamos creer que también tenemos derecho a perder los nervios cuando ellos lo hacen. Prueba con este dilema:

El dilema. Imagina que habitualmente eres una persona amable y cariñosa, como probablemente eres. Amas a tu pareja y te sientes afortunado por tenerla. Pero cuando viola alguna de tus reglas, como dejar que la bolsa de basura rebose antes de sacarla fuera, te sientes traicionado personalmente y comienzas a criticarla. Todo empieza con un «te lo he dicho mil veces» y luego sigue con «nunca haces nada bien». Cuando no parece que se avergüence adecuadamente, estallas e insultas su inteligencia («A lo mejor es que no eres lo bastante inteligente para acordarte de sacar la basura») y su carácter («Si no fueras tan irresponsable, no harías...») o «Si te preocupases de alguien más aparte de ti, tú no harías...»). Furioso de ira, sacas todo lo que puedas imaginar para sostener lo que dices: «Mi padre tampoco confiaba en ti», o bien «Tu jefe tenía razón cuando decía que tienes muchas limitaciones». Tu pareja tiene que marcharse de casa para estar fuera del alcance de tu furia acumulada.

La reacción de la mentalidad fija. Durante cierto tiempo justificas tu ira, pero luego te das cuenta de que has ido demasiado lejos. Te acuerdas de repente de todas las formas en que tu pareja te apoya y te sientes intensamente culpable. Entonces tu diálogo interno te lleva de nuevo a la idea de que tú también eres una buena persona, que ha metido la pata –perdido los nervios– temporalmente. Y piensas: «He aprendido de veras la lección, no lo haré nunca más».

Pero creyendo simplemente que puedes mantener a esa buena persona al frente en el futuro, no piensas en estrategias que podrías utilizar la próxima vez para evitar un estallido. Por eso la siguiente vez es una copia idéntica de la anterior.

La mentalidad de crecimiento y el autocontrol

Algunas personas piensan en perder peso o en controlar su ira con una mentalidad de crecimiento. Se dan cuenta de que para tener éxito necesitan aprender y poner en práctica estrategias que les funcionen.

Ocurre como con los estudiantes de química que tenían una mentalidad de crecimiento. Utilizaban técnicas de estudio, planeaban con cuidado sus horas de estudio y mantenían su motivación. Dicho de otra manera, empleaban todas las estrategias posibles para asegurarse de que lo conseguirían.

Y, justamente como ellos, las personas con mentalidad de crecimiento no toman meramente resoluciones de Año Nuevo y esperan que se les queden. Comprenden que para ponerse a dieta necesitan de un plan. Podría ser prescindir de los postres, o pensar anticipadamente lo que van a pedir en el restaurante, o reservar un día a la semana para comer sus platos favoritos sin restricciones, o comprometerse a hacer más ejercicio.

Piensan en el mantenimiento de una forma activa. ¿Qué hábitos tienen que desarrollar para mantener los logros que han conseguido?

Luego están los contratiempos. Saben que van a ocurrir, de modo que en lugar de castigarse a sí mismos, se preguntan: «¿qué puedo aprender de esto? ¿Qué voy a hacer la próxima vez que esté en esta misma situación?». Es un proceso de aprendizaje, no una batalla entre el buen tú y el mal tú.

¿Qué podrías haber hecho con tu ira en ese último episodio? Lo primero, piensa en *por qué* te has quemado tanto trabajando. Es posible que te hayas sentido menospreciado y tratado sin respeto cuando tu pareja esquivó hacer las tareas o no siguió tus reglas, como si te estuviera diciendo: «Tú no importas, tus necesidades son triviales, no me preocupan en absoluto».

Tu primera reacción es recordarle airadamente cuáles son sus deberes, pero a continuación llegó tu represalia, una especie de «de acuerdo, don/doña importante, si tan creído te lo tienes, prueba con esto».

Tu pareja se preparó sencillamente para soportar la embestida, en lugar de asegurarte lo importante que eres. Mientras tanto, tú tomaste su silencio como una evidencia de que se siente superior, y eso le dio combustible a la escalada de tu ira.

¿Qué puede hacerse? Pueden hacerse varias cosas. Primero, tu pareja no puede leer tu mente, así que cuando se presente una situación que provoque tu ira, tendrás que decirle directamente cómo te sientes: «No estoy seguro de por qué, pero cuando haces eso me siento como si yo no tuviese importancia, como si no te molestases en hacer cosas que para mí son importantes».

A su vez, tu pareja puede asegurarte que le importa cómo te sientes y que intentará poner más atención («¿estás de broma? –dirás–, mi pareja no hará nunca eso». Bueno, podrías pedirselo directamente, como lo he hecho yo a veces: «Dime por favor que te preocupa cómo me siento y que intentarás poner más atención»).

Cuando sientas que estás a punto de perder la paciencia, aprende a salir de la habitación y a poner por escrito tus pensamientos más negros, seguidos de lo que esté sucediendo *verdaderamente* («No comprende lo importante que es esto para mí», «No sabe qué hacer cuando empiezo a estallar»). Cuando te hayas calmado lo suficiente, podrás volver a la situación.

También puedes aprender a aflojar un poco algunas de tus reglas, ahora que sabes que cada una de ellas no es un examen del respeto que te tiene tu pareja. Con el tiempo podrías conseguir incluso tomártelas con cierto sentido del humor. Por ejemplo, si tu pareja se deja los calcetines en el salón o pone cosas que no corresponden en los cubos del reciclaje, puedes señalar a los artículos ofensivos y preguntar con gran severidad: «¿Qué significa esto?». Podría ser que te echases unas buenas risas.

Cuando la gente abandona el pensamiento de bueno-malo, fuerte-débil, que crece en la mentalidad fija, es más capaz de aprender estrategias útiles que contribuyan al autocontrol. No todos los lapsus de memoria significan un destino funesto. Desde el punto de vista de la mentalidad de crecimiento se trata de un recordatorio de que eres un ser humano sin acabar y te da una pista para hacerlo mejor la próxima vez.

MANTENER EL CAMBIO

Tanto si la persona cambia de mentalidad para dar un impulso a su profesión como si es para sanar de una pérdida, o ayudar a que sus hijos prosperen, o perder peso, o controlar la ira, los cambios tienen que mantenerse. Es sorprendente: una vez que mejora un problema, a menudo la gente *deja de hacer lo que provocó la mejoría*. Una vez que te sientes mejor, dejas de tomarte la medicina.

Pero el cambio no funciona así. Cuando has perdido peso, el problema no desaparece; o cuando tu hijo empieza a estar encantado de aprender, los problemas no se han resuelto para siempre; o cuando tú y tu pareja empezáis a comunicaros mejor, la cosa no termina ahí. Esos cambios hay que apoyarlos o pueden desaparecer más aprisa de lo que aparecieron.

Quizá esa es la razón de que en Alcohólicos Anónimos le digan a la gente que siempre será alcohólica, de modo que no se haga complaciente y deje de hacer lo que tenga que hacer para mantenerse sobria. Es una forma de decir: «Siempre serás vulnerable».

Por eso el cambio de mentalidad no consiste solo en aprender unos cuantos trucos. De hecho, si alguien permanece dentro de la mentalidad fija y utiliza estrategias de crecimiento, todo le puede salir al revés.

Wes, un padre de mentalidad fija, estaba desesperado. Cada día llegaba a casa cansadísimo del trabajo y su hijo Mickey se negaba a colaborar. Wes quería silencio, pero Mickey era ruidoso. Wes lo avisaba, pero Mickey seguía haciendo lo que estuviese haciendo. A Wes, su hijo le parecía un cabezota rebelde que no respetaba sus derechos como padre. La escena terminaba en un torneo de gritos y Mickey acababa castigado.

Al final, sabiendo que no tenía nada que perder, Wes intentó algunas de las estrategias orientadas al crecimiento. Manifestó respeto por los progresos de Mickey y elogió sus estrategias cuando era solidario o útil. El giro en la conducta de Mickey fue muy notable.

Pero en cuanto se dio el giro en la conducta, Wes dejó de utilizar las estrategias. Ya había conseguido lo que quería y esperaba que siguiese así. Y cuando no fue así, se volvió incluso más airado que antes y castigaba más a su hijo. Mickey había mostrado que *podía* comportarse bien y ahora se negaba a ello.

Con frecuencia ocurre lo mismo en las parejas de mentalidad fija cuando empiezan a comunicarse mejor. Marlene y Scott eran lo que mi marido y yo llamamos «los Peleáñez». Todo lo que hacían era pelearse:

—¿Por qué no limpias nunca?

—Lo haría si no fueses un incordio.

—No tendría que fastidiarte si hicieras lo que tienes que hacer.

—¿Y quién te ha nombrado *a ti* el juez de lo que *yo* tengo que hacer?

Con terapia, Marlene y Scott dejaron de sacar los trapos sucios. Empezaron a premiar cada vez más lo positivo y los esfuerzos que hacía la pareja. El amor y la ternura que creían muertos retornaron, pero una vez que regresaron, ellos volvieron a ser como antes. En la mentalidad fija las cosas no deberían necesitar tanto esfuerzo. La buena gente debe actuar bien, y las buenas relaciones deben desarrollarse bien.

Cuando las peleas se reanudaron, eran más violentas aún que antes, porque reflejaban todas sus esperanzas frustradas.

El cambio de mentalidad no va de recoger algunas pistas aquí y allá, va de ver el mundo de una forma nueva. Cuando la gente –parejas, entrenadores y deportistas, jefes y trabajadores, padres e hijos, profesores y alumnos– cambia a la mentalidad de crecimiento, se mueve de un marco *juzgar y ser juzgado* a otro de *aprende y ayuda a aprender*. Su compromiso es con el crecimiento, y el crecimiento necesita mucho tiempo, mucho esfuerzo y mucha ayuda mutua.

Aprende y ayuda a aprender

Todos los días aparecen ante ti formas de crecer y de ayudar a crecer a la gente que quieres. Sigue estos consejos para no dejarlas escapar: primero haz una copia de este resumen gráfico de las dos mentalidades, resumen que creó el maravilloso Nigel Holmes, y pégalo en tu espejo del baño. Úsalo cada mañana para recordarte las diferencias entre las mentalidades fija y de crecimiento.

Luego, según contemplas el día que tienes por delante, intenta hacerte estas preguntas a ti mismo. Si tienes sitio en tu espejo, cópialas y pégalas también en él:

«¿Cuáles son hoy las oportunidades de aprendizaje y crecimiento para mí mismo? ¿Y para la gente a mi alrededor?».

Según piensas en las oportunidades, crea un plan y pregunta:

«¿Cuándo, dónde y cómo voy a embarcarme en mi plan?».

Los *cuándo*, *dónde* y *cómo* hacen que el plan sea concreto. El *cómo* te pide que pienses en formas de ponerlo en práctica y de hacerlo funcionar. Conforme te vayas encontrando con los obstáculos y contratiempos inevitables, forma otro plan y reformúlate la pregunta:

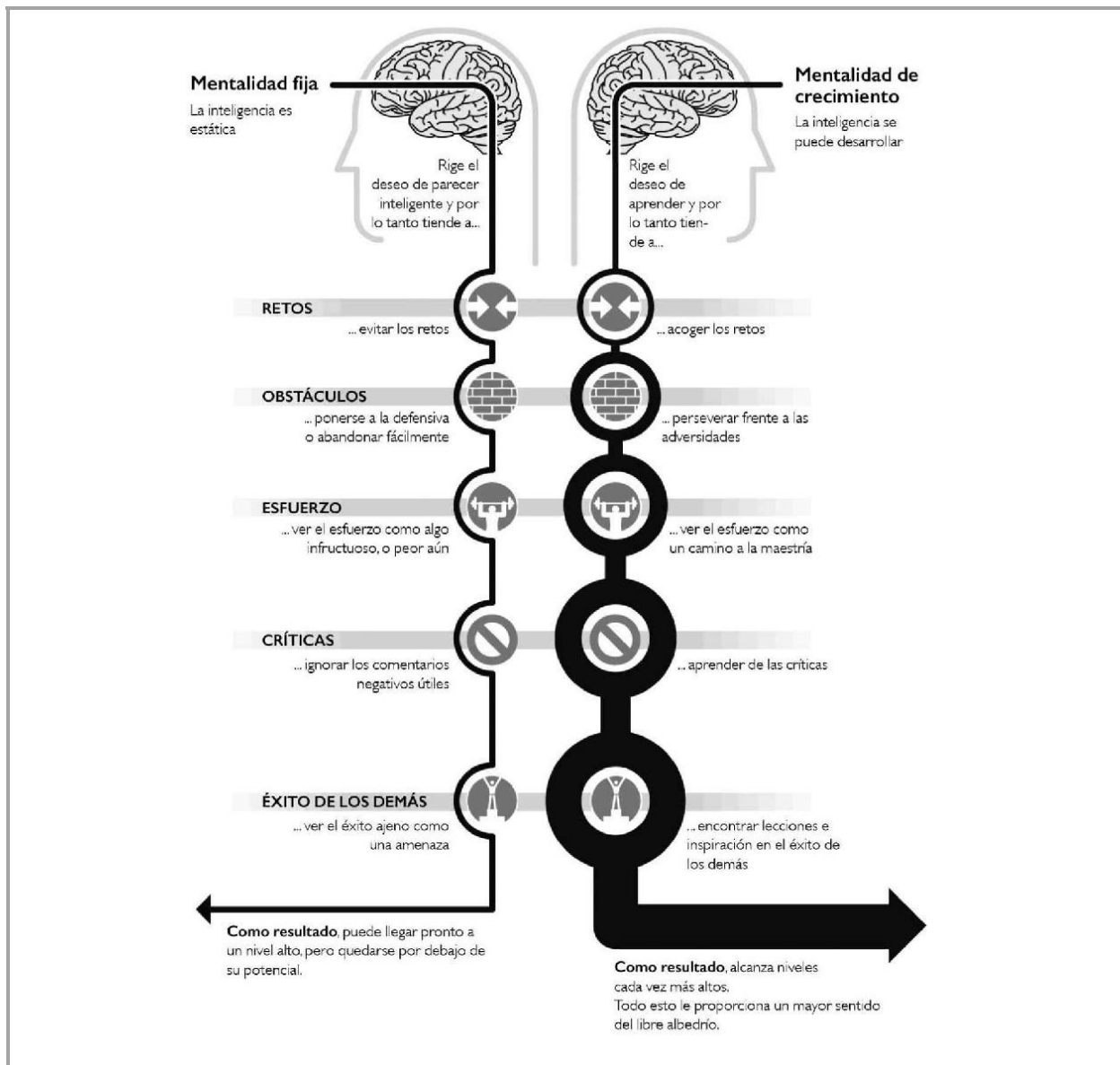
«¿Cuándo, dónde y cómo voy a actuar en mi plan nuevo?».

Independientemente de lo mal que te sientas, ¡hazlo!

Y cuando lo consigas, no te olvides de preguntarte a ti mismo:

«¿Qué tengo que hacer para mantener el crecimiento y continuar con él?».

Recuerda lo que dijo el gran jugador de béisbol Alex Rodríguez: «tanto vas para un lado, como para el otro». Tú también podrías ser quien decidiese qué dirección tomar.



EL CAMINO POR DELANTE

El cambio puede ser duro, pero no le he oído decir nunca a nadie que no valiese la pena. A lo mejor es que lo racionalizan, pero quienes han pasado por una iniciación dolorosa aseguran que merecía la pena. La gente que ha cambiado puede decirte que sus vidas han mejorado mucho. Pueden hablarte de lo que tienen ahora que no hubieran tenido, y de que ahora se sienten como no podrían haberse sentido.

¿Ha resuelto todos mis problemas cambiar a la mentalidad de crecimiento? No, pero sé que tengo una vida diferente gracias a eso, una vida más rica. Y que estoy más viva y abierta y tengo más valor gracias a ella.

Te toca a ti decidir si el cambio es adecuado ahora para ti. Quizá lo sea, quizá no lo sea; pero en todo caso mantén la mentalidad de crecimiento en tus pensamientos. Luego, cuando choques con los obstáculos, vuelve a ella. Siempre te estará esperando para mostrarte un camino hacia el futuro.

NOTAS

[1](#)-En la década de 1960, el psiquiatra Aaron Beck: Aaron T. Beck, *Thinking and Depression: Idiosyncratic Content and Cognitive Distortions* (Pensamiento y depresión. Contenido idiosincrático y distorsiones cognitivas), *Archives of General Psychology* 9 (1963), 325-333; *Prisoners of Hate: The Cognitive Basis of Anger, Hostility, and Violence* (Prisioneros del odio. Bases cognitivas de la ira, la hostilidad y la violencia). Nueva York: HarperCollins, 1999. (Aproximadamente en la misma época, el terapeuta Albert Ellis descubría algo semejante: que las creencias son la clave de cómo se siente la gente).

[2](#)-En varios estudios hemos demostrado: este trabajo se hizo con Ying-yi Hong, C. Y. Chiu y Russell Sacks.

[3](#)-No se enfrenta con las suposiciones básicas: sin embargo, ver Jeffrey E. Young y Janet Klosko, *Reinventing Your Life* (Reinventar tu vida). Nueva York: Plume/Penguin, 1994. Aunque Young y Klosko trabajan en la terapia cognitiva tradicional, una suposición central de su acercamiento, que enseñan a sus pacientes, es que la gente puede cambiar en formas muy básicas.

[4](#)-Un taller de mentalidades: este taller se desarrolló con Lisa Sorich Blackwell y becas de la William T. Grant Foundation y la Spencer Foundation: L. S. Blackwell, C. S. Dweck y K. Trzesniewski, *Implicit Theories of Intelligence Predict Achievement Across an Adolescent Transition: A Longitudinal Study and an Intervention* (Teorías implícitas sobre la inteligencia predicen el logro a través de la transición adolescente. Estudio longitudinal e intervención), 2003. Me gustaría agradecer también a otros psicólogos que han desarrollado sus propios talleres de alumnos basándose en la mentalidad de crecimiento: Jeff Howard, fundador del Efficacy Institute; y Joshua Aronson, Catherine Good y Michael Inzlicht de las universidades de Nueva York y de Columbia.

[5](#)-«Mucha gente cree que el cerebro»: esto lo escribió para el taller Lisa Sorich Blackwell.

[6](#)-Cerebrología: el programa informático fue desarrollado también con Lisa Sorich Blackwell, con una beca de la William T. Grant Foundation.

[7](#)-Los psicólogos Karen Horney y Carl Rogers: Karen Horney, *Neurosis and Human Growth: The Struggle Toward Self-Realization* (Neurosis y crecimiento humano. La lucha hacia la autorealización). Nueva York: Norton, 1950; *Our Inner Conflicts: A Constructive Theory of Neurosis* (Nuestros conflictos internos. Una teoría constructiva de la neurosis). Nueva York: Norton, 1945. Carl R. Rogers, *Client-Centered Therapy* (Terapia centrada en el paciente). Nueva York: Houghton Mifflin, 1951; *On Becoming a Person* (Sobre convertirse en persona). Nueva York: Houghton Mifflin, 1961.

[8](#)-La investigación realizada por Peter Gollwitzer: Peter M. Gollwitzer, *Implementation Intentions: Strong Effects of Simple Plans* (Intenciones de implementación. Grandes efectos de los planes sencillos), *American Psychologist* 54 (1999), 493-503.

[9](#)-Mentalidad y fuerza de voluntad: estoy investigando este asunto con with Abigail Scholer, Eran Magen y James Gross.

LIBROS RECOMENDADOS

- Beck, Aaron T. *Love Is Never Enough*. Nueva York: Harper & Row, 1988.
Prisoners of Hate. Nueva York: HarperCollins, 1999.
- Beck, Judith S. *Cognitive Therapy*. Nueva York: Guilford Press, 1995.
- Bennis, Warren. *On Becoming a Leader*. Cambridge, MA: Perseus Publishing, 1989/2003.
- Binet, Alfred. *Modern Ideas About Children*.
- Menlo Park, C. A.: Suzanne Heisler, 1975 (edición original, 1909).
- Bloom, Benjamin S. *Developing Talent in Young People*. Nueva York: Ballantine Books, 1985.
- Collins, Jim. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. Nueva York: HarperCollins, 2001.
- Collins, Marva y Civia Tamarkin. *Marva Collins' Way: Returning to Excellence in Education*. Los Angeles: Jeremy Tarcher, 1982/1990.
- Csikszentmihalyi, Mihaly. *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Nueva York: Harper & Row, 1990.
- Davis, Stan. *Schools Where Everyone Belongs: Practical Strategies for Reducing Bullying*. Wayne, ME: Stop Bullying Now, 2003.
- Edwards, Betty. *The New Drawing on the Right Side of the Brain*. Nueva York: Tarcher/Putnam, 1979/1999.
- Ellis, Albert. *Reason and Emotion in Psychotherapy*. Secaucus, NJ: Citadel, 1962.
- Ginott, Haim G. *Between Parent & Child*. Nueva York: Avon Books, 1956.
Between Parent & Teenager. Nueva York: Macmillan, 1969. *Teacher and Child*. Nueva York: Macmillan, 1972.
- Goleman, Daniel. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More than IQ*. Nueva York: Bantam, 1995.

Gottman, John con Nan Silver. *Why Marriages Succeed or Fail*. Nueva York: Fireside/Simon & Schuster, 1994.

Gould, Stephen J. *The Mismeasure of Man*. Nueva York: Norton, 1981.

Holt, John. *How Children Fail*. Nueva York: Addison Wesley, 1964/1982.

Hyatt, Carole y Linda Gottlieb. *When Smart People Fail*. Nueva York: Penguin Books, 1987/1993.

Janis, Irving. *Groupthink*, 2.^a edición. Boston: Houghton Mifflin, 1972/1982.

Lewis, Michael. *Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game*. Nueva York: Norton, 2003.

———. *Coach: Lessons on the Game of Life*. Nueva York: Norton, 2005.

McCall, Morgan W. *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

McLean, Bethany y Peter Elkind. *The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron*. Nueva York: Penguin Group, 2003.

Olweus, Dan. *Bullying at School*. Malden, MA: Blackwell, 1993.

Reeve, Christopher. *Nothing Is Impossible: Reflections on a New Life*. Nueva York: Random House, 2002.

Sand, Barbara L. *Teaching Genius: Dorothy DeLay and the Making of a Musician*. Portland, OR: Amadeus Press, 2000.

Seligman, Martin E. P. *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*. Nueva York: Knopf, 1991.

Tharp, Twyla. *The Creative Habit*. Nueva York: Simon & Schuster, 2003.

Wetzler, Scott. *Is It You or Is It Me? Why Couples Play the Blame Game*. Nueva York: HarperCollins, 1998.

Wooden, John con Steve Jamison. *Wooden: A Lifetime of Observations and Reflections On and Off the Court*. Lincolnwood, IL: Contemporary Books, 1997.

SOBRE LA AUTORA

La doctora Carol S. Dweck es considerada como una de las más importantes investigadoras del mundo en los campos de la personalidad, la psicología social y la psicología de desarrollo. Ha sido catedrática en la Universidad de Columbia, y actualmente lo es del Departamento de Psicología de Stanford. Es también miembro de la Academia de las Artes y las Ciencias norteamericana. Su libro *Teorías del yo, su papel en la motivación, la personalidad y el desarrollo* fue nombrado Libro de Año por la World Education Fellowship. Otro libro suyo famoso es *¿Por qué cooperamos?*. Sus trabajos han sido presentados en publicaciones como *The New Yorker*, *Time*, *The New York Times*, *The Washintong Post* y *The Boston Globe*, y aparece con frecuencia en programas de radio y de televisión. Vive con su marido en Palo Alto, California.

Para más información puedes visitar:

www.mindsetonline.com