

EL BESTSELLER #1 DE THE NEW YORK TIMES

# MÁS FUERTE QUE NUNCA

Resetea y transforma tu manera de  
vivir, amar, educar y liderar

BRENÉ BROWN

BRENÉ BROWN

MÁS  
FUERTE  
QUE  
NUNCA

Resetea y transforma tu forma de  
vivir, amar, educar y liderar

 Planeta

*La verdad es que*

**CAER DUELE.**

**EL RETO ES**

*continuar siendo*

**VALIENTES**

*y* **EXPERIMENTAR**

*todas las*

**EMOCIONES**

*antes de volver*

**A LEVANTARNOS.**

# Verdad y reto

## UNA INTRODUCCIÓN

Un reportero que me entrevistó en 2013 me dijo que, después de leer *Los dones de la imperfección* y *El poder de ser vulnerable*, había decidido empezar a trabajar sus propios temas relacionados con la vulnerabilidad, la valentía y la autenticidad. Se rio y me dijo:

—Suenas a que podría ser un largo camino. ¿Puede decirme cuál es la ventaja de hacer este trabajo?

Le dije que yo creo, con cada gramo de mi ser profesional y personal, que la vulnerabilidad, la disposición para estar presentes y ser vistos sin garantía de un resultado es el único camino que lleva a más amor, pertenencia y alegría. De manera rápida respondió:

—¿Y la desventaja?

Esta vez fui yo quien soltó la risa.

—Te vas a tropezar, a caer y vas a terminar muy golpeado.

Hubo una larga pausa antes de que él dijera:

—¿Es aquí cuando usted me dice que de todas formas vale la pena atreverse?

Respondí con un apasionado *sí*, seguido de una confesión:

—Hoy es un *sí* contundente porque no estoy tirada mordiendo el polvo después de una fuerte caída. Pero incluso en medio de las dificultades, seguiría diciendo que *sí* vale la pena, y no solo eso, diría que es un *trabajo* indispensable para poder vivir una vida con todo el corazón. Te puedo asegurar que, aunque

con mucho menos entusiasmo y mucho más furiosa, te habría respondido lo mismo si me lo hubieras preguntado mientras me estoy levantando de una caída. No soy muy buena para caerme y superar las emociones que se sienten cuando uno está tratando de levantarse.

Han pasado algunos años desde aquella entrevista —algunos años de practicar ser valiente y permitir que vean mi vulnerabilidad— y mostrar que soy vulnerable me sigue incomodando, y todavía me duelen las caídas. Siempre van a doler. Pero estoy aprendiendo que el proceso de luchar y navegar en el dolor tiene tanto para ofrecernos como el proceso de ser valientes y estar presentes.

Durante los últimos dos años he tenido el privilegio de pasar tiempo con algunas personas asombrosas. Desde los mejores emprendedores y líderes de las 500 empresas de *Fortune* hasta parejas que han permanecido juntas durante más de treinta años y padres de familia que están trabajando para cambiar el sistema educativo. Conforme compartían sus experiencias y sus historias acerca de ser valientes, de caerse y levantarse, yo me preguntaba una y otra vez: *¿Qué tienen en común estas personas que pudieron establecer relaciones de pareja fuertes, estos padres de familia que tienen una conexión profunda con sus hijos, estos profesores que nutren la creatividad y el aprendizaje, estos sacerdotes que conducen a la gente por el camino de la fe y estos líderes que inspiran confianza?* La respuesta era clara: todos reconocen el poder de las emociones y no temen inclinarse hacia la incomodidad.

Si bien es en la vulnerabilidad en donde nacen muchas de las experiencias enriquecedoras que añoramos —amor, pertenencia, alegría, creatividad y confianza, por nombrar algunas—, es en el proceso de enfrentar las dificultades para recuperar nuestra tranquilidad emocional en donde nuestra valentía se pone a prueba y se forjan nuestros valores. Levantarnos fortalecidos después de una caída es como cultivamos el vivir nuestra vida con todo el corazón; ese es el proceso que más nos enseña quiénes somos.

En los últimos dos años mi equipo y yo también hemos recibido correos electrónicos todas las semanas de gente que escribe:

«Me atreví. Fui valiente. Salí apaleado y estoy tirado mordiendo el polvo. ¿Ahora cómo me vuelvo a levantar?». Yo sabía, cuando estaba escribiendo *Los dones de la imperfección* y *El poder de ser vulnerable*, que al final escribiría un libro sobre caer. He acumulado datos al respecto durante todo este tiempo, y lo que he aprendido sobre cómo sobrevivir al dolor me ha salvado una y otra vez. *Me salvó y, en el proceso, me cambió.*

Así veo las diferentes etapas de desarrollo de mi trabajo:

*Los dones de la imperfección*: Sé tú mismo(a).

*El poder de ser vulnerable*: Atrévete.

*Más fuerte que nunca*: Cáete. Levántate. Inténtalo de nuevo.

El hilo que corre a lo largo de estos tres libros es nuestra añoranza de vivir una vida de todo corazón. Yo defino *vivir de todo corazón* como comprometernos en nuestra vida desde un lugar de valía personal. Significa cultivar el valor, la compasión y la conexión para levantarnos en la mañana y pensar: *Sin importar qué logre hacer y cuánto quede sin hacer, de todos modos soy suficiente.* Es irnos a la cama en la noche pensando: *Sí, soy imperfecto y vulnerable, y algunas veces tengo miedo, pero eso no cambia la verdad de que soy valiente, digno de ser amado y de pertenecer.*

*Los dones de la imperfección* y *El poder de ser vulnerable* son libros que «llaman a las armas». Tratan sobre tener el valor para estar presentes y ser vistos aunque eso signifique arriesgarse al fracaso, al dolor, la vergüenza, y quizá a sentir el corazón roto. ¿Por qué? Porque ocultarnos, fingir lo que no somos y ponernos una armadura para defendernos de la vulnerabilidad nos está matando: mata nuestro espíritu, nuestras esperanzas, nuestro potencial, nuestra creatividad, nuestra habilidad para ser líderes, nuestro amor, nuestra fe y nuestra alegría. Creo que estos libros han resonado con tanta fuerza entre las personas por dos simples razones: estamos hartos de tener miedo y cansados de luchar para conseguir elevar nuestra autoestima.

Queremos ser valientes y en el fondo sabemos que para serlo necesitamos ser vulnerables. La buena noticia es que creo que estamos haciendo un progreso importante. En todas partes me encuentro con gente que me cuenta cómo se está inclinando hacia la vulnerabilidad y la incertidumbre, cómo está cambiando sus relaciones humanas y su vida profesional.

Recibimos miles de correos electrónicos de personas que hablan de sus experiencias al practicar los diez indicadores de *Los dones de la imperfección* —incluso los difíciles, como cultivar la creatividad, el juego y la compasión por uno mismo—. He trabajado a la par de directores ejecutivos, profesores y padres de familia que realizan esfuerzos inmensos para generar un cambio cultural basado en la idea de estar presentes y de atreverse. La experiencia ha rebasado todas las expectativas que hace dieciséis años compartí con Steve, mi esposo, cuando me preguntó:

—¿Cuál es tu visión de tu carrera profesional?

Y yo respondí:

—Quiero iniciar una conversación global sobre la vulnerabilidad y la vergüenza.

Si vamos a mostrarnos y amar con todo nuestro corazón, vamos a arriesgarnos a que nos lo rompan. Si vamos a intentar hacer algo nuevo, es posible que fracasemos. Si nos vamos a arriesgar a sentir cariño y a comprometernos, puede ser que suframos decepciones. No importa si nuestra herida la provoca un rompimiento doloroso o algo de menor importancia, como el comentario intrascendente de un colega o una discusión con alguien de nuestra familia política. Si podemos aprender a atravesar estas experiencias sintiendo las emociones que nos provocan y adueñándonos de nuestras historias de lucha interna, podemos escribir cómo terminan cuando las enfrentamos con valentía. Al adueñarnos de nuestra historia evitamos quedar atrapados como personajes en historias contadas por otras personas.

El epígrafe de *El poder de ser vulnerable* es la impactante cita de Theodore Roosevelt, tomada del discurso que pronunció en 1910 titulado «Man in the Arena» (El hombre en la arena):

No es el crítico el que cuenta; tampoco el hombre que señala cómo se tropieza el hombre fuerte, ni en qué situación el que actuó pudo haberlo hecho mejor. El reconocimiento le pertenece al hombre que está tirado en la arena, el que tiene el rostro cubierto de polvo, sudor y sangre; el que tuvo el valor de esforzarse [...] es él quien al final, en el mejor de los casos, llega a experimentar lo que se siente cuando se obtiene un gran logro, y quien, en el peor de los casos, si fracasa, experimenta la sensación de haber fracasado, pero no sin haberse *atrevido* a intentarlo.

Es una cita inspiradora que realmente se ha convertido en un referente para mí. Sin embargo, ya que paso mucho tiempo tirada en la arena, me gustaría enfocarme en un fragmento particular del discurso de Roosevelt: «El reconocimiento le pertenece al hombre que está tirado en la arena, el que tiene el rostro cubierto de polvo, sudor y sangre». PUNTO. (Imagina el sonido de una aguja rasgando un disco de vinilo). Aquí detente. Antes de escuchar cualquier cosa sobre el triunfo o el éxito, quiero detenerme en este punto para poder deducir qué ocurre después.

Te caíste y estás tirado mordiendo el polvo. Tal vez el público se quedó en silencio, como ocurre en los partidos de fútbol o en los partidos de hockey sobre pasto que juega mi hija, cuando los jugadores se arrodillan en el campo porque alguno se lastimó. O tal vez la gente te empezó a abuchear y a burlarse de ti. O tal vez tienes visión de túnel y solo puedes oír a alguno de tus papás gritando: «¡Levántate! ¡Sacúdete!».

Nuestros momentos de «caída» pueden ser grandes, como cuando perdemos nuestro trabajo o descubrimos que nuestra pareja tiene una aventura; o pueden ser pequeños, como cuando nos damos cuenta de que nuestro hijo nos mintió sobre sus calificaciones o algo en el trabajo nos causa decepción. Una arena siempre evoca grandeza, pero una arena es cualquier momento o lugar en el que nos arriesgamos a estar presentes y a que nos vean. Arriesgarnos a ser raros y ridículos en una clase nueva para hacer ejercicio es una arena. Dirigir a un equipo en el trabajo

es una arena. Un momento difícil de ser padres nos pone en la arena. Enamorarse es definitivamente una arena.

Cuando empecé a pensar en esta investigación, me asomé a los datos y me pregunté: *¿Qué ocurre cuando estamos tirados en la arena, mordiendo el polvo? ¿Qué está ocurriendo en este momento? ¿Qué tienen en común las mujeres y hombres que consiguen levantarse, tambaleándose, y volver a reunir valor para intentarlo de nuevo? ¿Cuál es el proceso a seguir para levantarse más fuerte?*

No estaba segura de que fuera posible frenar el tiempo para capturar el proceso, pero Sherlock Holmes me inspiró a hacer el intento. A principios de 2014 me estaba ahogando en datos y mi confianza estaba flaqueando. También estaba saliendo de un descanso difícil, en el que pasé la mayor parte de mis vacaciones programadas luchando contra un virus respiratorio que golpeó a Houston como un huracán. Una noche, en febrero, me acurrugué en el sillón con Ellen, mi hija, para ver la temporada más reciente de *Sherlock*, de Masterpiece, con Benedict Cumberbatch y Martin Freeman (soy una gran fanática).

En la temporada 3 hay un episodio en el que le disparan a Sherlock. *No te preocupes, no diré quién ni por qué, pero, vaya, no me lo esperaba.* En el momento en el que le disparan el tiempo se detiene. En lugar de caer inmediatamente, Sherlock se va a su «palacio de la mente»: aquel extraño lugar cognitivo de donde toma los recuerdos que hay en archiveros, planea rutas de automóvil y realiza conexiones imposibles entre hechos azarosos. Durante los siguientes 10 minutos, más o menos, muchos de los personajes del elenco recurrente aparecen en su mente, y cada uno trabaja en su área de competencia y le da instrucciones sobre la mejor manera de mantenerse vivo.

Primero aparece la médica forense de Londres que está enamorada de él. Sacude la cabeza mientras mira a Sherlock, que parece estar totalmente desconcertado por su incapacidad para comprender lo que está ocurriendo, y le dice: «No es como en las películas, ¿verdad, Sherlock?». Ayudada por un miembro del equipo forense de Scotland Yard y el amenazante hermano de

Sherlock, ella le explica desde la perspectiva de la física cómo debería caer, cómo funciona el trauma y qué puede hacer para mantenerse consciente. Los tres le advierten en qué momento va a llegar el dolor y qué puede esperar. Lo que probablemente toma tres segundos en tiempo real, dura más de 10 minutos en la pantalla. El guion me pareció genial y les dio un nuevo impulso a mis esfuerzos para continuar en mi proyecto de cámara lenta.

Mi objetivo en este libro es ralentizar los procesos de caer y levantarse, de tal manera que podamos percatarnos de todas las opciones que se despliegan frente a nosotros durante esos momentos de incomodidad y dolor, y explorar las consecuencias de elegir cada una de ellas. Igual que en mis otros libros, estoy utilizando la investigación y la técnica de contar historias para explicar lo que he aprendido. La única diferencia es que aquí narro muchas más de mis historias personales. Estas narrativas me brindan no solo un asiento de primera fila para ver lo que está ocurriendo en el escenario, sino también un pase a las bambalinas para tener acceso a los pensamientos, sentimientos y comportamientos que tienen lugar en el fondo. En mis historias yo tengo los detalles. Es como ver el corte del director de una película o elegir el material adicional en un DVD que nos permite escuchar al director explicando las decisiones y los procesos de pensamiento. Con esto no quiero decir que no pueda recoger los detalles de las experiencias de otras personas —lo hago todo el tiempo—. Solo es que con la historia, el contexto, las emociones, el comportamiento y el pensamiento de otros no puedo hacer un tejido con la misma densidad.

Durante las últimas etapas del desarrollo de la *Teoría de levantarse más fuerte* tras una caída me reuní con grupos pequeños de personas que estaban familiarizadas con mi trabajo, no solo con el fin de compartir con ellas mis descubrimientos, sino también para obtener retroalimentación de sus perspectivas en cuanto a cómo se ajustaba y cuán relevante era la teoría. ¿Iba por buen camino? Dos de los participantes en esas reuniones después compartieron conmigo sus experiencias al aplicar en su vida el

proceso de levantarse más fuertes tras una caída. Sus historias me conmovieron y les pregunté si podía incluirlas en este libro. Ambos estuvieron de acuerdo y les estoy muy agradecida por ello. Sus historias son ejemplos formidables del proceso de levantarse más fuerte.

En el ámbito cultural, creo que la ausencia de una conversación honesta sobre el duro trabajo que nos lleva pasar de estar tirados en la arena, mordiendo el polvo, a levantarnos más fuertes, ha llevado a dos resultados peligrosos: la tendencia a dar un baño de oro a la determinación y a la falta de *fregonería*.

## UN BAÑO DE ORO A LA DETERMINACIÓN

Todos nos hemos caído alguna vez, y la mejor prueba son las cicatrices de las rodillas raspadas y los corazones heridos. Pero debido a los sentimientos que nos recuerdan al ponerlas al descubierto, es más fácil hablar de las cicatrices que mostrarlas. Y rara vez vemos heridas que están en proceso de sanación. No estoy segura de la razón por la que no las mostramos, tal vez se debe a que nos parece muy vergonzoso que alguien vea un proceso tan íntimo, como el de sobreponerse al dolor, o a que, si nos atrevemos a mostrarlas, la gente por lo general desvía la mirada.

Preferimos, por mucho, que las historias sobre caerse y levantarse sean inspiradoras y estén esterilizadas. Nuestra cultura está repleta de estas narraciones. En un discurso de 30 minutos normalmente hay 30 segundos dedicados a: «Y luché para encontrar mi camino de regreso» o «Y entonces conocí a alguien» o, en el caso de mi charla TEDx, simplemente «Fue una pelea callejera».

Nos gusta que las historias de recuperación atraviesen rápido por la oscuridad para poder llegar al magnífico desenlace redentor. Esta falta de narraciones honestas sobre superar la adversidad ha creado una «Era de Fracaso con Baño de Oro» que es preocupante. El último par de años han dado pie a conferen-

cias sobre el fracaso, festivales sobre el fracaso e incluso premios al fracaso. No me malentiendas. Me encanta y continuaré defendiendo la idea de entender y aceptar el fracaso como parte de cualquier proyecto que valga la pena realizar. Pero acoger el fracaso sin reconocer el dolor real y el temor que puede provocar, o la compleja travesía que implica el levantarse más fuerte, es darle un baño de oro a la determinación. Despojar al fracaso de sus consecuencias emocionales reales es restregar los conceptos de determinación y resiliencia hasta despojarlos de las cualidades que son justo las que los hacen tan importantes: resistencia, terquedad y perseverancia.

De hecho, sin fracaso no puede haber innovación, aprendizaje o creatividad. *Pero el fracaso es doloroso. Alimenta los «debí y pude haber», lo cual significa que el juicio y vergüenza muchas veces quedan en espera.*

Sí, estoy de acuerdo con Tennyson que escribió: «Es mejor haber amado y perdido que nunca haber amado». *Pero cuando se te rompe el corazón te quedas sin aire, y los sentimientos de pérdida y añoranza pueden hacer que salir de la cama sea una tarea monumental. Aprender a confiar y volver a inclinarse hacia el amor puede parecer imposible.*

Sí, si nos importa lo suficiente y nos atrevemos lo suficiente, tendremos experiencias de desencanto. *Pero en esos momentos en que el desencanto nos atraviesa y estamos intentando con desesperación entender y aceptar lo que va a ocurrir o no, la muerte de nuestras expectativas puede ser desmesuradamente dolorosa.*

El trabajo que hace Ashley Good es un magnífico ejemplo de cómo debemos acoger la difícil emoción de caer. Ella es la fundadora y directora ejecutiva de Fail Forward (Fracasa hacia adelante); un emprendimiento social que tiene la misión de ayudar a organizaciones a desarrollar una cultura que promueva el tomar riesgos, la creatividad y la adaptación continua requerida para la innovación. Comenzó como trabajadora de desarrollo en Ghana con Engineers Without Borders Canada (Ingenieros sin Fronteras de Canadá), y fue una parte integral del desarrollo de

los informes de fracaso de EWB y de AdmittingFailure.com, una suerte de informe de fracasos en línea donde cualquiera puede compartir historias de fracaso y aprendizaje.

Estos primeros informes fueron atrevidos intentos por romper el silencio que rodea al fracaso en el sector de organizaciones sin fines de lucro: un sector que depende del financiamiento externo. Frustrados por las oportunidades de aprendizaje perdidas por ese silencio, EWB recopiló sus fracasos y los publicó en un informe anual impreso en papel satinado. El compromiso de la organización de resolver algunos de los problemas mundiales más difíciles, como la pobreza, requiere innovación y aprendizaje, por lo que puso el logro de su misión por encima de verse bien y con ello detonó una revolución.

En su discurso de apertura en FailCon Oslo —en una conferencia anual sobre el fracaso que dio en Noruega— Good pidió a los asistentes que participaran diciendo qué palabras asociaban con el término *fracaso*. Los asistentes gritaron las siguientes: *tristeza, miedo, verme como un tonto, desesperación, pánico, vergüenza y corazón roto*. Después levantó el informe de fracaso de EWB y explicó que las treinta páginas satinadas incluían catorce historias de fracaso, lo que comprobaba que EWB había fallado por lo menos catorce veces durante el último año. Después pidió al mismo público que dijera qué palabras usaría para describir el reporte y a las personas que enviaron sus historias. Esta vez las palabras que el público gritó incluían: *útil, generoso, abierto, conocedor, valiente e intrépido*.

Good expuso el impactante argumento de que hay una inmensa diferencia entre la manera en que pensamos sobre el término *fracaso* y en la que pensamos acerca de las personas y organizaciones que tienen el valor suficiente como para hablar de sus fracasos con el propósito de aprender y crecer. Pretender que podemos llegar a *útil, generoso y valiente* sin navegar a través de las emociones difíciles, como *desesperación, vergüenza y pánico*, es una conjetura profundamente peligrosa y equivocada.

Mejor que dar un baño de oro a la determinación e intentar hacer que fracasar parezca estar de moda, sería aprender a reconocer la belleza en la verdad y la tenacidad.

## FALTA DE *FREGONERÍA*

Lo sé, *fregonería* es un término extraño, pero no pude encontrar otro que capture lo que quiero decir. Cuando veo que una persona se planta bien en su verdad, o cuando veo que alguien se cae, se levanta y dice: «Demonios. Eso realmente me dolió, pero es importante para mí y voy a volver a intentarlo», mi reacción instintiva es decir: «¡qué fregona!».

En la actualidad hay demasiadas personas que en lugar de *sentirse dolidas* manifiestan su dolor; en lugar de *reconocer que algo las está lastimando*, *causan dolor* a otros. En lugar de arriesgarse a *hacer algo que las decepcione*, eligen *vivir decepcionadas*. El estoicismo emocional no es ser fregón. Ser fanfarrón no es ser fregón. La arrogancia no es ser fregón. Se podría decir que actuar como que todo nos sale a la perfección es lo más alejado que existe de ser fregón.

Para mí alguien fregón es la persona que dice: «Nuestra familia la está pasando realmente mal. Nos vendría bien tu apoyo». Y el hombre que le dice a su hijo: «Está bien estar triste. Todos nos entristecemos. Solo necesitamos hablar de ello». Y la mujer que dice: «Nuestro equipo dejó caer la pelota. Necesitamos dejar de culparnos unos a otros y hablar sobre lo que ocurrió aunque nos moleste, para poder corregirlo y avanzar». Las personas que avanzan con dificultad hacia la incomodidad y la vulnerabilidad y dicen la verdad sobre su historia son las que verdaderamente son fregonas.

Atreverse es esencial para resolver los problemas que aquejan al mundo y que nos parecen inabordables: la pobreza, la violencia, la desigualdad, la violación de derechos humanos y la lucha por el ambiente, por nombrar algunos. Pero además de que

haya personas que están dispuestas a estar presentes y a ser vistas, también necesitamos una masa crítica de personas fregonas, dispuestas a atreverse, a atravesar las emociones difíciles con las que se encuentren en su camino, y a caer y volver a levantarse. Y necesitamos que estas personas dirijan, modelen y den forma a la cultura en todas sus capacidades, como padres, profesores, administradores, líderes, políticos, clérigos, creativos y organizadores comunitarios.

Mucho de lo que escuchamos hoy sobre la valentía es retórica hueca y exagerada, que disimula nuestros temores sobre si tenemos la simpatía, las calificaciones y la capacidad para mantener un nivel de bienestar y posición social. Necesitamos más personas que estén dispuestas a demostrar cómo se ve arriesgarse y soportar el fracaso, la decepción y el arrepentimiento: personas dispuestas a sentir su propio dolor en lugar de trabajarlo en las demás personas, gente dispuesta a adueñarse de su historia, vivir sus valores y continuar presente. Me siento tan afortunada de haber pasado el último par de años trabajando con personas en verdad fregonas, desde profesores hasta padres de familia y directores ejecutivos, cineastas, veteranos de guerra, profesionales de recursos humanos, orientadores escolares y terapeutas. Exploraremos lo que tienen en común al avanzar en el libro, pero aquí un adelanto: todos ellos tienen curiosidad por el mundo emocional y enfrentan la incomodidad directamente.

Mi esperanza es que el proceso delineado en este libro nos brinde un lenguaje y un mapa aproximado que nos guíe para volver a ponernos de pie. Comparto todo lo que sé, siento, creo y he vivido sobre levantarse más fuerte tras una caída. Diré una vez más que lo que aprendí de los participantes en mi investigación continúa salvándome y estoy profundamente agradecida por ello. La verdad es que caer duele. El reto es continuar siendo valientes y sentir todas nuestras emociones en el trayecto de regreso hasta volver a levantarnos.