

JUDY SMITH

ESCÁNDALO

CÓMO SUPERAR UNA CRISIS PERSONAL

DE LA AUTORA EN LA QUE SE INSPIRA LA SERIE DE TV SCANDAL.

PRÓLOGO DE JUAN CARLOS CUBEIRO

«Si yo sufriera una crisis, si me pillaran en medio de un escándalo, lo primero que haría sería llamar a Judy Smith.»

Kerry Washington, actriz protagonista de Scandal

Judy Smith

Escándalo

Cómo superar una crisis personal

Traducido por María Maestro

Título original: *Good Self, Bad Self*

Publicado por Free Press, división de Simon & Schuster, Inc., Nueva York, 2012

© 2012 Judy Smith

© de la traducción María Maestro, 2015

© Centro Libros PAFP, S.L.U., 2015

Alienta es un sello editorial de Centro Libros PAFP, S. L. U.

Grupo Planeta

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

Diseño de cubierta: microbiogentleman.com

Imagen de cubierta: © Kay y LuminaStock - Getty Images

ISBN: 978-84-16253-30-2

Depósito legal: B. 12.521-2015

Primera edición: junio de 2015

Preimpresión: Victor Igual, S.L.

Impreso por T.G. Soler, S.A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

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

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

ÍNDICE

PRÓLOGO	13
INTRODUCCIÓN	17
CAPÍTULO 1: Ego	31
CAPÍTULO 2: Negación	57
CAPÍTULO 3: Miedo	89
CAPÍTULO 4: Ambición	123
CAPÍTULO 5: Acomodación	151
CAPÍTULO 6: Paciencia	175
CAPÍTULO 7: Indulgencia	203
<i>Apéndice</i>	225
<i>Agradecimientos</i>	237

1. EGO

NECESIDAD DE SER EL MÁS INTELIGENTE DE LA SALA

Se le consideraba un brillante abogado: carismático, guapo, y con una de las tasas más altas de condenas del área metropolitana. Se le consideraba uno de los favoritos para convertirse en fiscal general del Estado, y estaba siendo preparado para mucho más, gobernador, senador, puede que hasta presidente. Incluso me llegó a decir: «¿Sabes lo que pasa, Judy? Francamente, mucha gente tiene envidia de mi éxito. ¿Sabías que voy a ser el fiscal general del Estado más joven de la historia?». Todavía no has sido elegido, pensaba yo, aunque tenía claro que eso para él era una mera formalidad. No tenía ningún problema de confianza, y esto junto con otros activos hacía que resultara atractivo para el público. Sin embargo, debía afrontar un problema técnico; estaba siendo acusado de haber ocultado pruebas en un juicio cuyo fallo a su favor le había dado gran publicidad. «Es absurdo. Con mi tasa de condenas, ¿por qué iba yo a necesitar recurrir al engaño?» Me di cuenta de que tendría que diseñar por él su respuesta ante los medios e insistir en que se ciñera a ésta, pero iba a ser una dura batalla porque enseguida percibí que se creía la persona más inteligente de la sala.

Cuando la gente habla de alguien con ego, casi nunca lo hace en tono favorable, como un cumplido; es una sucia palabra de tres letras, utilizada indistintamente con términos como «arrogancia» o «pomposidad» y, por lo general, va precedida por el adjetivo «gran». Pero el ego no es intrínsecamente malo o bueno. Es un mero atributo entre los muchos de los que conforman al ser humano. Por supuesto, en su día Freud lo utilizó para hablar de la mente consciente, nuestra increíble capacidad humana para imponer control a nuestro yo salvaje. Hoy, sin embargo, la palabra ha caído en desgracia en el mundo de la psiquiatría, precisamente porque para cada persona significa una cosa diferente.

Nosotros no la vamos a analizar en el sentido freudiano, sino en el sentido en el que la mayoría la utilizamos coloquialmente. En el presente capítulo echaremos un vistazo al ego tanto en sentido positivo como negativo. De hecho, tener un ego sano es esencial para tener una vida feliz y exitosa y, como otros aspectos del yo que abordaremos en este libro, tú tienes que apropiarte de la cualidad a tu favor en lugar de en tu contra.

En primer lugar, ¿qué es lo bueno de tener un ego sano? Muchas, muchísimas cosas. Tener un sentido fuerte de uno mismo es clave para conseguir muchas cosas en el mundo. El ego nos lo da. Necesitamos gustarnos, pensar que merecemos atención y que nuestras opiniones e ideas merecen ser tenidas en cuenta. Eso no es arrogancia; es la clave de la salud emocional. «No se trata de un sentimiento jactancioso o de autoafirmación», escribió Carl Rogers, uno de los fundadores de la psicología humanista en su ensayo de 1961, *El proceso de convertirse en persona* (Paidós, Barcelona, 2009). «Es el sereno placer de ser uno mismo.»

Abrazar tu ego saludable no implica ser un patán dominante o que te pases la vida intentando que el mundo se adapte a tu desmedida concepción de ti mismo. Un ego fuerte puede conferirte confianza, independencia, liderazgo, así como la fuerza para nadar contracorriente y defender aquello en lo que crees. Un sen-

tido potente de uno mismo puede ayudarte a liderar y aportarte la pasión para vender tu punto de vista a los demás. Nuestro país se construyó sobre los valores de la independencia, la confianza, el esfuerzo, e impulsando su camino hacia el éxito, y no cabe duda de que los hombres y las mujeres que lo fundaron tenían egos generosos bajo sus pelucas empolvadas. Sin embargo, existe una fina línea entre fomentar un fuerte sentido del yo con grandes expectativas y crear un clima de arrogancia y engrimiento. Es importante que apuntar alto no se convierta en pisar a los demás en tu camino hacia la cima. La arrogancia no es una cualidad digna de admiración. Todos nos hemos topado con promotores de sí mismos, ávidos de contarnos lo fantásticos que son en lugar de dejarnos averiguarlo por nosotros mismos; esto es sólo un ejemplo de lo desagradable que puede ser el ego cuando se utiliza para el mal en lugar de para el bien.

El equilibrio que mantiene a una persona con una autoestima saludable y lejos de convertirse en una persona egocéntrica y centrada únicamente en sí misma, se pierde cuando las ambiciones del yo atropellan las necesidades de los demás. Pues cuando el ego se desmanda sin control, pisotea el juicio, el autoanálisis y el autocontrol. Un ego sin límite es como un coche sin frenos; si no puedes resolver cómo recuperar el control, puede que acabes conduciendo hacia el abismo. Este capítulo aborda cómo encontrar tu particular punto de equilibrio y ofrece pautas que te ayuden a asegurarte de que tu ego sea un copiloto fiable y no un ladrón de coches llevándote de paseo.

En este capítulo, abordaremos los distintos modos en que el ego se manifiesta y cómo éste puede conseguir lo mejor de ti. Trataremos la soberbia; la adopción de comportamientos arriesgados y provocativos; el hecho de tener autoestima que dependa enteramente de la validación externa; el hecho de no tener en cuenta las consecuencias de nuestras acciones y negarte a admitir que has cometido un error. Todo ello permite que tu ego te ciegue impidiéndote ver el paisaje que habitas. Estas manifestaciones son a la vez la prueba y la consecuencia de un ego desbocado,

y es una locura ver cómo alguien que no es consciente de los efectos de su ego puede acabar involucrado en una crisis de la que siente que es imposible salir. Este capítulo aborda cómo encontrar la línea entre estar motivado por el ego y ser consumido por él. Si puedes empezar a reconocer cuándo tu ego está tomando el poder en sentido negativo y revisarlo, podrás canalizar los aspectos positivos del ego —aquellos que te llevan a obtener logros en los negocios, al liderazgo ético y a relaciones saludables con los demás— a tu favor.

EGO FUERA DE CONTROL

Como gestora de crisis, desafortunadamente me suelen llamar cuando el equilibrio entre los aspectos positivos y negativos del ego de las personas ya ha sufrido un duro golpe. He oído lamentarse a celebridades sobre la injusticia del universo más veces de las que puedo contar, incluso cuando todo el mundo tiene claro que ellos son los únicos responsables de su fracaso. Para salir de sus situaciones (o al menos controlar el daño) a veces necesitan darse cuenta de que el problema es interno además de externo. Eso puede ser un concepto terriblemente complicado de entender para las personas egocéntricas.

Pensemos, por ejemplo, en Kanye West. El hombre es un brillante artista de hip-hop, pero la mayor parte de sus tropiezos públicos parecen provenir de un exceso de ego y de su rechazo a ver el papel que éste desempeña en su propia debacle. No necesito enumerar sus pifias: desde la declaración televisada durante la gala benéfica en favor de los afectados del huracán *Katrina* en la que dijo: «A George Bush no le importan los negros», pasando por su comparación con Jesucristo y su marcada predilección por los arrebatos en las galas de premios en particular, el corte que le metió a la jovencísima Taylor Swift en la gala de los MTV (Video Music Awards), diciendo que Beyoncé debería haber ganado el premio que Swift estaba recibiendo en aquel preciso momento. Incluso el presidente Obama le llamó «asno». La arrogancia de West no es sólo vergonzosa para aquellos de nosotros que le ve-

mos cometer los mismos errores una y otra vez. También afecta a su imagen pública.

West, por supuesto, está impulsado por sus pasiones emocionales, lo cual es correcto (incluso necesario) para un artista cuyo trabajo es expresar pensamientos y sentimientos que todos podemos reconocer. El estudio de grabación es el sitio ideal para que su ego se exprese plenamente, un foro para todas sus ideas y emociones, que servirán para que su música sea todavía más atractiva. Pero cuando no está en el estudio, West parece olvidarse en ocasiones de analizar esas emociones antes de que salgan volando por su boca, y el contexto sí importa. Todo el mundo, desde los artistas mejor pagados, precisamente porque el modo en que expresan sus emociones toca profundamente a los demás, hasta padres cuya capacidad para enseñar a sus hijos se basa en apelar a las emociones de sus hijos en momentos concretos de su desarrollo, debe recordar que nadie quiere verte u oírte sin filtros todo el tiempo.

En mi opinión, el primer paso para frenar un ego fuera de control radica en efectuar una meticulosa lectura de tus emociones y su intensidad; cuando sientas acercarse una explosión de ira o agresividad, haz una pausa para considerar esos sentimientos. A menudo una fuerte respuesta emocional es indicio de que lo que te domina es tu ego y no tu objetividad. En el caso de West, su fuerte respuesta emocional en la gala fue un signo de que su ego estaba atrapado en las circunstancias. De modo que inspiremos profundamente. No tenemos que responder en el momento a lo que percibimos como una provocación. No puedes hacer una evaluación racional y precisa ni tomar una decisión sólida si actúas desde un sentimiento no analizado y descontrolado.

Hay dos cosas que puedes hacer cuando tienes una intensa respuesta emocional y sospechas que tu ego ha perdido el equilibrio. En primer lugar: Espera. Tomar aire te dará algo de tiempo hasta que tus sentimientos se apacigüen. Segundo: Escribe una de esas viejas listas de pros y contras de las posibles respuestas que estás barajando. Yo soy una gran fan de las listas. Esto te ayuda a

precisar exactamente qué intentas conseguir adoptando un determinado plan de acción, y, durante el tiempo que te lleva escribir la lista, tus emociones se calmarán permitiendo que emerja tu lado racional. Y si hay motivaciones egoístas ocultas, enseguida las descubrirás.

La acusación de West sobre el escenario nada tenía que ver con su necesidad de defender el arte de Beyoncé (¡y ella ciertamente no había pedido su intervención!). Parecía más algo relacionado con la necesidad de West de declararse el árbitro del buen gusto, con su necesidad de que su voz se escuchara por encima de la de los demás aquella noche, independientemente del contexto. Por supuesto, la concesión del premio nada tuvo que ver con su opinión. Muchas personas con grandes egos sienten que hagan lo que hagan, van a permanecer en la cima gracias a su brillantez, inteligencia e indispensabilidad.

INDICIOS DE QUE NECESITAS UN CHEQUEO DE EGO

No es difícil reconocer a alguien que se cree que está por encima de los demás, que es el centro del universo, o que tiene derecho a todo. El estereotipo de diva que irrumpe en una sala con exigencias, expectativas y poca paciencia con todo aquello que no le haga sentirse el centro del universo, es un ejemplo paradigmático de alguien cuyo ego está fuera de sus casillas. Pero la mayoría de la gente con problemas de ego no se presenta de esta manera. Si bien no son sutiles, hay algunos rasgos menos evidentes y comportamientos que a lo largo de mi carrera como gestora de crisis he advertido que no se perciben como signos de que el ego haya tomado las riendas. Deberían percibirse como tales. Reconocer que la raíz de ciertos comportamientos es un ego fuera de control es el único modo de volver a un ego equilibrado y más productivo.

TENDENCIA EGÓLATRA 1: SENTIRSE EXCESIVAMENTE PAGADO DE UNO MISMO

El hecho de creerte con derecho a todo es el sentido predominante de que mereces ciertas cosas en la vida independientemente de

que te las hayas ganado o no. He llegado a la conclusión de que cierto tipo de personas son propensas al egocentrismo y, por ende, tienen un concepto desmedido de lo que merecen. Probablemente te sorprendería saber que un reciente estudio elaborado por el rehabilitador por antonomasia de las celebridades, el doctor Drew Pinsky, reveló que las celebridades son significativamente más narcisistas que el resto de la población; llegó a esta conclusión tras cotejar las respuestas que en un muestreo dieron doscientas celebridades al completar el Inventario de la Personalidad Narcisista, un test que evaluaba el autoensimismamiento. Lo interesante del estudio es que las celebridades que tenían un talento (por ejemplo, los músicos) tendían a ser menos narcisistas que aquellos que eran famosos por nada.

Esto coincide con otro estudio y mi propia experiencia: si eres bueno en algo y lo has trabajado en vez de ser aclamado por algo que no te has ganado (una riqueza heredada, posición, belleza o haber nacido con padres excesivamente indulgentes), tienes menos probabilidades de sentirte una farsa. Perseverar para llegar a donde estás (en el caso de un músico, tocando en pequeños clubs y tugurios polvorientos, perfeccionando gradualmente tu arte y pagando tus deudas), te convierte en una persona más proclive a tener un ego manejable que alguien catapultado a la fama sin haber desarrollado habilidades significativas.

Yo siempre agradeceré a mis padres que me hayan transmitido que el trabajo es esencial. Mis padres me enseñaron a tratar a todo el mundo igual: con respeto. Mi madre era una auxiliar que limpiaba oficinas por las noches. Una vez, cuando era pequeña, me llevó a trabajar con ella; yo me sentí molesta y un poco avergonzada de que mi madre fuera la encargada de pasar el aspirador. Ella me dijo con firmeza: «No hay ningún trabajo del que no debas estar orgullosa. Si te ganas la vida honestamente y haces bien tu trabajo, no debes avergonzarte de ningún trabajo que hagas». Gracias a su influencia, nunca dejé que los humos se me subieran a la cabeza al ver cómo crecía mi negocio. No siento que me merezca el éxito. Me lo tengo que ganar. Creo que tengo un

ego saludable con respecto a mi trabajo. Soy consciente de que soy muy buena en lo que hago, pero también sé que podría perderlo todo si no mantengo bien amueblada la cabeza.

TENDENCIA EGÓLATRA 2: ASUMIR RIESGOS TONTAMENTE

Cuando pierdes la perspectiva, como les pasa a quienes tienen un ego desequilibrado, te olvidas de que todo aquello por lo que has trabajado puede desaparecer en un abrir y cerrar de ojos. Eso es lo que le pasó a cierto tipo que no era mi cliente, el congresista Anthony Weiner.

Weiner era enormemente popular entre sus electores, fue elegido en siete legislaturas con más del 58 por ciento de los votos cada vez. A la edad de veintisiete años, había sido el concejal más joven de la historia de Nueva York. El ego que le dio confianza y le permitió presentarse como candidato al puesto a una edad tan temprana (y derrotar a candidatos mucho más conocidos) es el mismo ego que alimentó su ardiente y extravagante conducta llevándole a una pérdida de perspectiva.

Como todos ya sabréis si no estabais en coma en aquel momento, Weiner tuiteó fotos de sí mismo en ropa interior a por lo menos una joven. Se le suponía felizmente casado y con un bebé en camino. Pese a todo, Weiner tuvo devaneos telefónicos o por mensajes con al menos cinco mujeres más. Antes de admitir la verdad, se pasó una semana escurriendo el bulto mientras los cómicos de los programas de la noche hicieron su agosto a su costa (no ayudó que su nombre, Weiner (salchicha o perrito caliente) se utilice en la jerga popular para denominar la misma parte de su anatomía que había fotografiado y tuiteado después). Finalmente, cuando su reputación estaba completamente empañada, dio una lacrimógena conferencia de prensa en la que reconoció haber mandado las fotos. Reconoció que había sido «una estupidez» y añadió, «pero si buscan algún tipo de explicación profunda, el caso es que no la tengo».

Bien, yo sí, al menos en parte. Algunos de nosotros sencilla-

mente estamos programados para chiflarnos por los comportamientos arriesgados. En 2005, Brian Knutson, un neurocientífico de Stanford, realizó un estudio en el que metía a corredores de bolsa de Wall Street en máquinas de resonancia magnética. Luego escaneaba sus cerebros mientras ellos valoraban si comprar o vender ciertas acciones. Cuanto más alto era el riesgo que comportaban las decisiones que tenían que tomar, mayor era la actividad que la máquina mostraba en los centros de placer de sus cerebros. Creo que parte del atractivo que sienten las personas con predilección por las profesiones de alto riesgo como el juego, la bolsa o la política, radica en que se creen un tanto superiores a la gente que no corre riesgos audaces, creen que saben más y que pueden permitirse hacer malabares. Eso te lleva a experimentar la sensación de que no estás sujeto a los mismos escollos que el resto, o que eres tan bueno que no te van a pillar.

Eso es en realidad una forma de ego. La misma política es un negocio arriesgado, y necesitas cierta dosis de ego saludable para creer que puedes servir a los demás, plantarte ahí fuera y ser elegido. El ego de Weiner dio un giro poco saludable cuando le condujo hacia la arriesgada emoción de enviar fotos obscenas vía Twitter. El problema fue que este mismo ego rebosante de salud le cegó ante el hecho de que inevitablemente acabaría siendo pillado y, por consiguiente, perdiéndolo todo. Se pensaba que estaba por encima del riesgo (una forma de negación que trataremos en el siguiente capítulo). Y perderlo todo fue precisamente lo que le ocurrió.

TENDENCIA EGÓLATRA 3: HACER CUALQUIER COSA PARA SER RECONOCIDO

La «alta autoestima frágil» es lo que los científicos sociales llaman la necesidad de reconocimiento y alabanza perpetuos para que el sentido de identidad de una persona permanezca intacto. La persona parece tener un ego sano, pero es una ilusión. Sin *feedback* positivo, la conciencia que tiene de sí misma se tambalea. Las personas con una alta autoestima frágil necesitan constantemen-

te la aprobación porque, a pesar de su fanfarronería, en realidad no son tan seguros como parecen. No pueden permitirse equivocarse —ni siquiera pueden permitirse admitir la posibilidad de equivocarse—, pues eso haría estallar la engréida conciencia que tienen de sí mismos.

No es de extrañar que la inseguridad que encontramos en aquellos con alta autoestima frágil esté directamente relacionada con un pobre bienestar psicológico y una actitud defensiva, como descubrió el catedrático de psicología de la Clayton State University, Brian Goldman. Sin embargo, las personas con una «alta autoestima segura» —que es lo que yo llamo un ego equilibrado—, confían genuinamente en quienes son y valoran sus fortalezas, pero también comprenden y aprenden a ajustar sus debilidades. Dado que no les preocupa ser percibidos como personas que lo tienen todo, no necesitan ponerse a la defensiva o bordes cuando esa premisa se pone en cuestión. En suma, si tienes un ego equilibrado, aunque sea agradable oírlo de vez en cuando, no tienes la *necesidad* de que terceros estén continuamente diciéndote lo fantástico que eres para sentirte bien contigo mismo. Has interiorizado que eres una buena persona haciendo un buen trabajo.

Depender de las alabanzas de los demás es un modo muy precario de vivir, y yo lo he comprobado en muchos de los casos que tengo en mi trabajo. Los riesgos de depender de la reafirmación de los demás son muy altos, especialmente si eres un actor o un político, porque cuando pierdes el favor del público (y a la mayoría le pasa tarde o temprano) y tus acólitos corren en busca de otra persona a quien adular, no tienes una base sólida a la que recurrir. Algunas personas dedican una excesiva cantidad de tiempo y esfuerzo a cultivar relaciones con personas que les digan lo atractivos y brillantes que son. Una persona con una autoestima segura no necesita hacer esto, y es poco probable que acabe tirando toda su vida por la borda (ya sea a lo largo del tiempo o con un simple tuit) al buscar la alabanza de los demás.

Esto se aprecia constantemente en los padres. Los padres con

alta autoestima frágil a menudo buscan la gratificación del ego a través de sus hijos, alimentándose de la alabanza y los logros de su prole. Es patente en las madres o los padres cuyos hijos juegan al fútbol, se muestran más competitivos e involucrados en el juego que sus hijos, o en aquellos que sienten que el hecho de que sus hijos sean buenos en los estudios es un reflejo de su valía como padres.

Veamos un ejemplo: Pese a ser buena en el colegio y en su carrera profesional, Serena siempre se sintió un poco intimidada por aquellos que habían estudiado en las universidades de la Ivy League. No era algo que condicionara su vida, pero después de casarse y tener hijos, esta inseguridad que había estado latente se despertó de nuevo. Serena decidió secretamente cuando sus hijos eran todavía pequeños que quería que estudiaran en universidades de la Ivy League.

De hecho, cuando el mayor pasó a secundaria, ella empezó a insistir en que las universidades del Medio Oeste, donde ellos vivían, no estaban a su altura. Pese al hecho de que a su hijo le encantaban Calerton, Grinnell y Macalester —excelentes universidades pequeñas no muy lejos de casa—, Serena siguió presionándole para que pidiera una plaza en las universidades de la Ivy. Creía en lo más hondo de su corazón que se trataba de preparar a Henry para el éxito y que podría prosperar en Princeton o en las universidades de Pensilvania o Cornell. El hecho de que Henry quisiera una pequeña universidad en lugar de una grande, y el hecho de que quisiera estar cerca de su familia y amigos de colegio en Chicago, no parecían importarle a Serena.

Serena le empujaba y atosigaba hasta tal punto que él acabó hartándose de ella, mostrándose cada vez menos receptivo con respecto a su punto de vista. Sentía que el deseo que ella tenía de que fuera a la Ivy no tenía nada que ver con él. Cuando se decidió por Grinnell, que está en Iowa, en lugar de por la universidad de la Ivy League que le aceptó, ella estaba destrozada y se lo tomó como un desaire hacia ella; si él la quisiese y la respetase, razonaba ella, no le habría hecho «algo semejante». No se dirigieron la

palabra durante su último año de instituto y hasta bien entrado el primer año de universidad, lo cual fue doloroso para los dos.

Los padres como Serena no ven ninguna distinción entre ellos y su prole, y en parte presionan a sus hijos para que destaquen porque ven en su excelencia un reflejo de sí mismos. No están en verdad interesados en las necesidades o intereses de sus hijos; sólo necesitan reafirmarse impresionando a los demás con los logros de sus hijos. Su ceguera ante lo que su ego estaba haciendo con su modo de actuar y entender le hacía sentirse ansiosa e impotente.

Tal vez tú no seas el tipo de padre obsesionado con la universidad «perfecta»... pero ¿has forzado alguna vez a tus hijos a hacer un deporte o una actividad artística en la que tú participaras en el pasado, simplemente porque no tenías claro si a ellos les iba a gustar cuando lo probaran o incluso a sabiendas de que a ellos no les hacía excesiva gracia intentarlo? ¿Quieres que tu hijo tenga amigos de familias socialmente importantes o atractivas principalmente porque sientes que estas asociaciones repercutirán positivamente en ti? Cualquiera actividad en la que un padre vive a través de su hijo tiende a ser un ejemplo poco saludable de egoísmo. Reconocerlo puede ahorraros, a ti y a tu hijos, años de infelicidad y/o facturas de terapia.

TENDENCIA EGÓLATRA 4: SOBREACTUACIÓN Y CATASTROFISMO

Otra manifestación de ego es la sobreactuación. Ciertamente el ego puede ser algo muy frágil y la gente con gran ego tiende a protegerlo y defenderlo a toda costa. El ego excesivo alimenta estados emocionales que son propensos a las reacciones exageradas.

La supermodelo londinense Naomi Campbell es famosa por su actitud de «todo gira en torno a mí». Posiblemente, tener una dosis saludable de ego ayude cuando trabajas en una industria que constantemente juzga y critica tu apariencia física, y que además te exige que te ajustes a sus ideales de «perfección». Sin

embargo, un saludable equilibrio de ego es algo que jamás ha podido aplicarse a Campbell. Sus respuestas emocionales a la confrontación y la insatisfacción de su vida probablemente provengan de una perspectiva deformada originada por una prepotencia desmedida.

La gente prepotente tiende a ver cada circunstancia, frustración o disputa, como una afrenta personal hacia su identidad, que necesita ser defendida, en ocasiones incluso de manera violenta. Es más, debido a que su prepotencia les hace sentirse amenazados y más vulnerables, los ególatras suelen verse como víctimas exagerando de forma totalmente ficticia la importancia de comentarios y acontecimientos neutrales, encontrando a menudo significados nefastos que no están ahí, o atribuyéndose el protagonismo de cualquier evento aleatorio.

En 2006, Naomi Campbell estuvo implicada en un escándalo enormemente publicitado por el que fue arrestada por agresión de segundo grado a su asistente. El ama de llaves alegó que Campbell la acusó de robarle unos vaqueros... y luego le lanzó un teléfono móvil golpeándola en la cabeza. Campbell se declaró inicialmente no culpable de los cargos que se le imputaban y afirmó que creía que su asistente se estaba vengando por haber sido despedida horas antes aquel mismo día. Pero ésta no era la primera vez que Campbell había sido acusada de agresión utilizando este «artefacto».

Ya en el año 2003, Campbell fue demandada por su antigua asistente que alegó que dos años antes, la supermodelo le había atacado durante un ataque de ira. Acusó a Campbell de lanzarle un teléfono móvil en el hotel Beverly Hills. Según varios periódicos, la asistente declaró que Naomi le había agarrado por los brazos empujándola contra el sofá. Los medios de comunicación también informaron sobre otro incidente que tuvo lugar en febrero de 2000, en el que Campbell fue declarada culpable en Toronto por atacar a su asistente durante varios días en el año 1998.

Irónicamente, incluso cuando una reacción es impulsada por una perspectiva deformada, donde las personas sienten que su

comportamiento está justificado pensando que han sido injustamente tratadas, a menudo presentan problemas con respecto a la asunción de responsabilidades (observa cómo la negación y el ego se alinean para alimentar las situaciones de crisis). En lugar de decir «me equivoqué», lo cual amenazaría su ego, suelen echar la culpa a terceros o a situaciones. También son rápidas a la hora de ensamblar eventos no relacionados entre sí y asignarles un significado. Pensemos en la declaración de Campbell, emitida por su portavoz, sobre el lanzamiento del móvil en 2006, y publicada en la página web de la revista *People*: «Creemos que (la imputación) es una venganza porque Naomi había despedido a su asistente esta misma mañana. Confiamos en que los tribunales lo vean del mismo modo».

El tribunal no lo vio precisamente así. No cabe duda de que las celebridades son blanco de amenazas de litigios por parte de aquellos que quieren enriquecerse a través de los tribunales de justicia. Pero el público (yo incluida) miró hacia otro lado ante el intento de Campbell de minimizar su actuación y la responsabilidad derivada de la misma. Al final, a cambio de una declaración de culpabilidad, Campbell fue condenada a pagar a su asistente los gastos médicos. También fue condenada a cinco días de servicios a la comunidad y a la asistencia a un programa de gestión de la ira.

Como a muchas personas con el ego desbocado, Campbell también parecía un tanto confundida con respecto a quién era la víctima real. Tras su arresto en 2006, en lugar de mostrar públicamente su preocupación por la persona que había requerido atención médica a resultas de su ataque, se encargó de calmar los temores que la gente seguramente tenía por su bienestar declarando tímidamente a la prensa que estaba recibiendo un trato correcto por parte de la policía. Según la revista *People*, tras su arresto, Campbell dijo a los reporteros: «Estoy bien. La policía ha sido muy agradable. No sería la primera vez que he sido extorsionada». Estoy convencida de que el público agradeció esas palabras con simpatía y alivio.

Ésta no sería la última vez que Campbell tendría consecuencias legales por sus acciones.

En 2008, Campbell se declaró culpable de atacar a dos oficiales de policía en Heathrow, el aeropuerto de Londres. Supuestamente escupió a los oficiales tras una discusión sobre su equipaje perdido. Puedo dar fe de la frustración que genera que te pierdan el equipaje, especialmente si es culpa de la aerolínea, pero en ningún caso debería derivar en un arresto. El diario *USA Today* publicó que Campbell fue imputada por «tres delitos por atacar a un agente de policía, dos delitos de amenazas, palabras o comportamiento abusivos a la tripulación y un delito de desorden público». Los medios de comunicación revelaron que ha sido vetada de por vida en British Airways a causa de su mala conducta. Finalmente, fue condenada a doscientas horas de servicios comunitarios y al pago de una multa de 4.500 dólares.

Cabe señalar que la señorita Campbell pedía a menudo disculpas por sus acciones a toro pasado. Sin embargo, si tenemos en cuenta que algunas fuentes sostienen que la modelo ha sido acusada de agresión diez veces en el transcurso de diez años, puede que sus disculpas hayan sonado huecas a los mal pensados. Con todo, aunque aparentemente parece «arrepentida» y «avergonzada» por sus ataques, no tarda en culpar de sus acciones a circunstancias atenuantes. Con respecto al incidente de 2006, como apuntó *USA Today*, la causa se debía en parte al «cansancio, su falta de sueño (y) a muchas cosas más»; todo ello la llevó de nuevo a tirar un teléfono móvil a otro ser humano en otro de sus ataques de ira. Además, la misma publicación reveló que: «Ella lanzó un móvil en el apartamento. El móvil golpeó (a la asistente)... pero esto fue un accidente, pues ella no tenía intención de agredirla». No obstante, en el año 2010, el ego de Campbell parecía un poco desinflado y ella parecía hacer una apreciación más honesta y sincera de sus acciones. Durante su entrevista en el *show de Oprah Winfrey*, una emotiva Campbell contó la historia de sus violentos ataques: «Estoy avergonzada de todo lo que he hecho. Asumo mi responsabilidad por las cosas que he hecho y me siento enorme-

mente avergonzada». Continuó diciendo: «(Creo que...) ¿Que qué es lo que les he hecho? Les he hecho daño».

Otro modo en el que los ególatras sobreactúan y pierden la perspectiva es saltando constantemente de un supuesto desastre a otro, inmersos en una crisis perpetua y arrastrando a otros en su drama. Esto además supone un gran desgaste de energía, pues cuando todo el mundo que te rodea está atrapado en el drama, los demás tienden a compartir tu punto de vista en lugar de cuestionarlo, lo cual hace todavía más difícil que uno pueda recuperarse. Cuando alguien convierte un mero revés en un gran desastre en su mente, los terapeutas lo llaman tendencia al «catastrofismo». En mi opinión, tanto la sobrestimación como la subestimación del impacto personal de un revés evidencian una falta de perspectiva impulsada por el ego.

El caso que expongo a continuación es un ejemplo de un catastrofista en acción. Conozco a una mujer llamada Yvette. Si el hijo de Yvette saca un notable, ella tiene claro que nunca entrará en la universidad. Si ella extravía el billetero, todo el mundo criminal está cargando de gastos sus tarjetas de crédito. Si tiene un problema en un proyecto de trabajo, se convence de que va a ser despedida y acabará viviendo en una nevera. Parece que la mayor parte de su angustia gira en torno a su interés por atraer a los demás a su órbita y ganar su simpatía y atención. No lo hace de forma consciente; es una persona encantadora y divertida. Simplemente es una reina del drama, convencida de que el desastre está al acecho.

Si eres propenso a la sobreactuación, ya sea porque quieres parecer importante o porque necesitas arrastrar a otros como le ocurre a Yvette, lo primero que hay que hacer es reorganizar tu patrón. Antes de que reacciones, plantéate escribir tus pensamientos. Escribir cosas es un modo estupendo de obtener una mayor perspectiva sobre éstas. Durante un par de semanas, empezarás a ver qué situaciones te producen mayor pánico, lo cual debería ayudarte a evitarlas. Luego pregúntate lo que tu comportamiento enquistado te está costando.

Si recuerdas que tu ego es sólo un aspecto de ti y no el que manda, puedes «responder» a tu ego controlador: ¿Realmente voy a ser despedida por un error en una hoja de cálculo? ¿Voy realmente a la quiebra porque se me haya estropeado el lavavajillas? Si me decanto por la mano dura para resolver un problema, ¿puedo estar causando más daño que bien? Luego respóndete honestamente. No puedes tener perspectiva sin esfuerzo consciente. Pero si haces el esfuerzo, descubrirás que el comportamiento derrotista disminuirá en intensidad y frecuencia.

TENDENCIA EGÓLATRA 5: NO ASUMIR LOS ERRORES

Las personas con grandes egos, a fin de preservar ese elevado sentido que tienen de su yo, suelen evitar asumir sus errores, lo cual complica el problema y crea crisis con múltiples capas que pueden resultar complicadas de resolver. Un ego saludable puede reconocer un error. Los problemas del ego surgen a menudo cuando una persona con gran ego se equivoca, y se aferra terca-mente al mismo modo de hacer las cosas frente a la evidencia de que éste no funciona.

Felizmente, hay algunos ejemplos en los que una crisis derivada de un ego descontrolado o de decisiones impulsadas por el ego puede darse la vuelta. Fijémonos en Starbucks. Su líder, Howard Schultz, demostró tener visión y arrogancia —la cara y la cruz de la moneda del ego— con su marcada tendencia a la expansión y su absoluto desprecio por los costes y el sentido común. La compañía inició su andadura en 1971 con seis cafeterías en Seattle, luego creció hasta contar con 677 locales en 1995 y 3.505 en el año 2000, cuando Schultz dejó su cargo de consejero delegado. Pero la expansión se estaba desarrollando demasiado rápido: Los locales estaban sucios y mal atendidos, y los consumidores de los barrios atestados de Starbucks vieron el nombre de la compañía como un sinónimo de falta de alma corporativa que destrozaba la personalidad de su barrio y acababa con la sindicalización y los pequeños negocios. Las acciones de la compañía cayeron casi un 43 por ciento sólo en el año 2007.

En 2008, Schultz decidió volver y tomar las riendas de nuevo. A su favor cabe decir que no era tan ególatra como para no poder reconocer un error: que el modelo de negocio que había encabezado ya no funcionaba. Durante los primeros dieciocho meses de su segundo mandato, Schultz cerró cientos de locales. También anunció en 2009 que aceptaría una reducción salarial del 99 por ciento, de un millón de dólares a menos de diez mil. Schultz le dijo a Maria Bartiromo de la CNBC sobre Starbucks: «Volveremos a nuestras raíces y reafirmaremos nuestro liderazgo como la primera proveedora mundial de café de alta calidad... Me recuerda a los viejos tiempos cuando nuestra compañía era muy creativa, muy emprendedora, y luchábamos por la supervivencia y el respeto». La compañía emprendió varios programas para volverse más ecológica y empezó a abrir en Seattle cafeterías sin marca y casas de té. Las mareas financieras globales de la compañía empezaron a cambiar. Schultz reconoció que su arrogancia había desviado el curso de la compañía y advirtió que era fundamental reconocer sus errores.

Cuanto antes reconoces y asumes un error, más pequeña es la crisis. En el maravilloso libro *Mistakes were made (But not by me)* (Errores cometidos [pero no por mí]), la psicóloga social Carol Tavris y Elliot Aronson, destacan que: «Si puedes admitir un error cuando es del tamaño de una bellota, es más fácil de reparar que cuando ha adquirido el tamaño de un árbol, con profundas y grandes raíces». El ejemplo de Schultz y Starbucks demuestra que lejos de ser un signo de debilidad admitir que tu estrategia tiene sus fallos, puede ser una fortaleza, y dar buenos resultados tanto a nivel financiero como publicitario.

EL ROL DE LA PERSPECTIVA EN LA GESTIÓN DEL EGO

Se dice a menudo que las celebridades viven en sus respectivas burbujas, rodeadas de personas que viven de sus ingresos y los aíslan del mundo. Este aislamiento, combinado con un ego desmedido y potencialmente problemático que, como hemos visto, puede aislarse en sí mismo, tal vez nos lleve a una total pérdida

de perspectiva. Y a menudo la perspectiva de aquellos que no están en la misma situación que tú es la única cosa que puede conseguir calmar un ego desbocado. Esto se aplica también a las personas con puestos de poder en el trabajo.

Yo llamo a esta perspectiva: «Conocer tu paisaje». He descubierto que las personas que se encuentran inmersas en una crisis de ego tienen una lectura mucho más favorable del paisaje de la que deberían, con esto quiero decir que piensan que las cosas están mejor de lo que están. Conocer el paisaje pasa por comprender a qué te enfrentas. Significa estar en sintonía con los hechos, las circunstancias, las partes, y saber cómo se percibe el asunto por parte de todos los implicados, y no sólo por parte de aquellos que comparten tu punto de vista ante cualquier confrontación. Un ego fuera de control puede ser tremendamente aislante, porque inherente al problema está la creencia de que tienes razón, lo cual te hace menos proclive a buscar la perspectiva de los demás. También puede conducirte a una crisis importante.

Bill, un ejecutivo de una pequeña agencia de inversión, era un jefe a quien le gustaba usar a sus empleados como chivos expiatorios cada vez que cometía un error, tenía un contratiempo o había un retraso. Era conocido por llamar la atención a sus subordinados en reuniones de negocios y ponerlos en evidencia frente a sus colegas. Si pensaba que una idea era mala, se burlaba de ella sin miramientos, lo cual tendía a reprimir la innovación y la creatividad. Si un cliente se quejaba, él culpaba a alguno de sus empleados o trataba de intimidar al cliente para que aceptara que su queja era infundada.

Mientras Bill estuvo en la cima del éxito, se ganó la deferencia de sus empleados, pero sólo porque era el que ostentaba el poder. Lo que no tenía era su respeto. Cuando su compañía fue adquirida por una mayor, Bill fue despedido. Dado que no pudo encontrar a una sola persona que dijera algo bueno de él, tuvo grandes dificultades para conseguir referencias. Me llamó con la esperanza de que le ayudara a recuperar su empleo; tuve que de-

circle que era imposible. En cambio, traté de ayudarlo a que viera cómo su ego —y su rechazo a hacerlo suyo y gestionarlo— había torpedeado sus esperanzas.

Hay cantidad de estudios que demuestran que el ego es una fuerza enormemente dañina en el lugar de trabajo; ya se manifestó en forma de colega que recibe más crédito del debido, de compañero que habla demasiado (sin aportar nada sustancioso) en las reuniones, o de jefe que no valora a sus empleados, parece que no hay déficit de muestras de ego excesivo en el trabajo, particularmente entre los directivos. Un estudio elaborado en 2009 con más de 1.200 empleados por el profesor de la Florida State University College of Business, Wayne Hochwarter, descubrió que el 31 por ciento de los participantes revelaron que su superior exageraba sus logros para dar buena impresión frente a los demás, el 27 por ciento afirmó que su jefe alardeaba ante los demás para conseguir alabanzas, el 27 por ciento informó de que su jefe o la persona responsable tenía una visión exagerada de sí mismo, el 24 por ciento afirmó que su jefe era una persona egocéntrica y el 20 por ciento dijo que su jefe sólo hacía un favor si se le daba algo a cambio. «Tener un jefe narcisista genera un ambiente tóxico para prácticamente todo el mundo que debe entrar en contacto con este individuo —declara Hochwarter—. La perspectiva de equipo deja de existir, y el ambiente de trabajo se hace cada vez más estresante. La productividad también suele desplomarse.»

Nadie se propone ser un jefe egocéntrico, por supuesto. Bill ciertamente no lo hizo. Como de costumbre, opté por la mano dura con Bill. Tras contarme en detalle lo que había ocurrido desde su punto de vista (sentía que la gente le había dejado en la estacada por razones políticas), le planteé cuestiones puntuales que revelaron lo que realmente había pasado con sus subordinados. Él era relativamente consciente de sus maneras. De hecho, le enorgullecía el modo en que pedía cuentas a la gente en público, pensaba que era algo motivante y que contribuía a construir su carácter.