

LOS SEIS PILARES DE LA AUTOESTIMA

NATHANIEL BRANDEN

LOS SEIS PILARES DE LA AUTOESTIMA

El libro definitivo sobre la autoestima
por el más importante especialista en la materia

PAIDÓS Divulgación

Primera parte

LA AUTOESTIMA: PRINCIPIOS BÁSICOS

Capítulo 1

LA AUTOESTIMA: EL SISTEMA INMUNITARIO DE LA CONSCIENCIA

Hay realidades que no podemos evitar. Una de ellas es la importancia de la autoestima.

Lo admitamos o no, no podemos permanecer indiferentes a nuestra autoevaluación. Sin embargo, podemos sustraernos a dicho conocimiento si nos hace sentir incómodos. Le quitamos importancia, intentamos rehuirlo; podemos decir que solo nos interesan los asuntos «prácticos», y evadirnos con el béisbol, con las noticias vespertinas o con las páginas de economía; o bien podemos irnos de compras, tener una aventura erótica o salir a tomar una copa.

No obstante, la autoestima es una necesidad humana fundamental. Su efecto no requiere ni nuestra comprensión ni nuestro consentimiento. Funciona a su manera en nuestro interior con o sin nuestro conocimiento. Somos libres de intentar comprender la dinámica de la autoestima o de desconocerla, pero si optamos por esto último seremos un enigma para nosotros mismos y pagaremos las consecuencias.

Vamos a examinar el papel que desempeña la autoestima en nuestra vida.

DEFINICIÓN PRELIMINAR

Entiendo por autoestima mucho más que ese sentido innato de nuestra valía personal que probablemente es un derecho humano de nacimiento, aquella chispa que los psicoterapeutas y los profesores se esfuerzan por estimular en las personas con las que trabajan. Esa chispa es la antecámara de la autoestima.

La autoestima, plenamente consumada, es la experiencia fundamental de que podemos llevar una vida significativa y cumplir sus exigencias. Más concretamente, podemos decir que la autoestima es lo siguiente:

1. La confianza en nuestra capacidad de pensar, en nuestra capacidad de enfrentarnos a los desafíos básicos de la vida.

2. La confianza en nuestro derecho a triunfar y a ser felices; el sentimiento de ser respetables, de ser dignos, y de tener derecho a afirmar nuestras necesidades y carencias, a alcanzar nuestros principios morales y a gozar del fruto de nuestros esfuerzos.

Más adelante precisaré y resumiré esta definición.

No comparto la creencia de que la autoestima es un don que únicamente debamos pretender (quizá recitando expresiones de autoafirmación). Por el contrario, llegar a poseerla con el paso del tiempo constituye un logro. El objetivo de este libro es examinar la naturaleza y las raíces de tal logro.

EL MODELO BÁSICO

La esencia de la autoestima es confiar en la propia mente y saber que somos merecedores de la felicidad.

La potestad de esta convicción acerca de uno mismo radica en el hecho de que se trata de algo más que de una opinión o un sentimiento. Es una fuerza motivadora: inspira un tipo de comportamiento.

A su vez influye directamente en nuestros actos. Es una causalidad recíproca. Hay una retroalimentación permanente entre nuestras acciones mundanas y nuestra autoestima. El nivel de nuestra autoestima influye en nuestra forma de actuar y nuestra forma de actuar influye en el nivel de nuestra autoestima.

La esencia de la autoestima es confiar en la propia mente y en saber que somos merecedores de la felicidad.

Si confío en mi mente y en mi criterio, es más probable que me conduzca como un ser reflexivo. Si ejercito mi capacidad de pensar y soy consciente de las actividades que emprendo, mi vida irá mejor. Esto refuerza la confianza en mi mente. Si desconfío de mi mente, lo más probable es que adopte una actitud pasiva, que sea menos consciente de lo que necesito ser en mis actividades, y menos persistente ante las dificultades.

tades. Cuando mis acciones tienen resultados desagradables o dolorosos, creo justificada la desconfianza en mi mente.

Con una autoestima alta será más probable que me esfuerce ante las dificultades. Con una autoestima baja lo más probable es que renuncie a enfrentarme a las dificultades; o bien, que lo intente pero sin dar lo mejor de mí mismo. Las investigaciones muestran que las personas con una autoestima alta persisten en una tarea considerablemente más que las personas con una autoestima baja.¹ Si persevero, es más probable que obtenga más éxitos que fracasos. Si no, lo más probable es que tenga más fracasos que éxitos. En cualquier caso, el concepto de uno mismo saldrá reforzado.

Si me respeto y exijo a los demás que me traten con respeto, me mostraré y comportaré de manera que aumente la probabilidad de que los demás respondan de forma apropiada. Cuando lo hagan, mi creencia inicial saldrá reforzada y confirmada. Si no me respeto a mí mismo y acepto la falta de respeto, el abuso, o acepto que los demás me exploten de forma natural, transmitiré inconscientemente este trato y algunas personas me tratarán de la misma forma. Si sucede esto y me resigno, el respeto a mí mismo se deteriorará todavía más.

El valor de la autoestima radica no solamente en el hecho de que nos permite sentir mejor sino en que nos permite vivir mejor, responder a los desafíos y a las oportunidades con mayor ingenio y de forma más apropiada.

LA INFLUENCIA DE LA AUTOESTIMA: OBSERVACIONES GENERALES

El nivel de nuestra autoestima tiene profundas consecuencias en cada aspecto de nuestra existencia: en la forma de actuar en el puesto de trabajo, en el trato con la gente, en el nivel a que probablemente lleguemos, en lo que podemos conseguir y, en un plano personal, en la persona de la que probablemente nos enamoremos, en la forma de relacionarnos con nuestro cónyuge, con nuestros hijos y con nuestros amigos y en el nivel de felicidad personal que alcancemos.

1. L. E. Sandelands, J. Brockner y M. A. Glynn (1988), «If at first you don't succeed, try again: effects of persistence-performance contingencies, ego-involvement and self-esteem on task performance», *Journal of applied psychology*, 73, 208-216.

Hay correlaciones positivas entre una autoestima saludable y otros varios rasgos que están relacionados directamente con nuestra capacidad para conseguir lo que nos proponemos y conseguir la felicidad. Una autoestima saludable se correlaciona con la racionalidad, el realismo y la intuición; con la creatividad, la independencia, la flexibilidad y la capacidad para aceptar los cambios; con el deseo de admitir (y de corregir) los errores; con la benevolencia y con la disposición a cooperar. Una autoestima baja se correlaciona con la irracionalidad y la ceguera ante la realidad; con la rigidez, el miedo a lo nuevo y a lo desconocido; con la conformidad inadecuada o con una rebeldía poco apropiada; con estar a la defensiva, con la sumisión o el comportamiento reprimido de forma excesiva y el miedo o la hostilidad a los demás. Como veremos, estas correlaciones tienen su lógica. Son obvias las implicaciones para la supervivencia, la adaptación y la realización personal. La autoestima significa un apoyo para vivir y realza nuestra vida.

Una autoestima alta busca el desafío y el estímulo de unas metas dignas y exigentes. El alcanzar dichas metas nutre la autoestima positiva. Una autoestima baja busca la seguridad de lo conocido y la falta de exigencia. El limitarse a lo familiar y a lo fácil contribuye a debilitar la autoestima.

Cuanto más sólida es nuestra autoestima, mejor preparados estamos para hacer frente a los problemas que se presentan en nuestra vida privada y nuestra profesión; cuanto más rápidos nos levantamos tras una caída, mayor energía tendremos para empezar de nuevo. (Un extraordinario número de empresarios con éxito ha tenido dos o más quiebras en el pasado; pero el fracaso no les hizo desistir.)

Cuanto mayor sea nuestra autoestima, más ambiciosos tenderemos a ser, aunque no exclusivamente en nuestra profesión o hablando en términos financieros, sino en el sentido de lo que deseamos experimentar en la vida en un plano emocional e intelectual; de forma creativa y espiritual. Cuanto más baja sea nuestra autoestima, menor será lo que esperemos y menor será lo que probablemente aspiremos a conseguir. Cualquier trayectoria tiende a reforzarse y a perpetuarse a sí misma.

Cuanto mayor sea nuestra autoestima, más fuerte será el deseo de expresarnos y de reflejar la riqueza interior. Cuanto menor sea nuestra autoestima, más urgente será la necesidad de «probarnos» o de que nos olvidemos de nosotros mismos y vivamos mecánica e inconscientemente.

Cuanto mayor sea nuestra autoestima, probablemente nuestras comunicaciones serán más abiertas, honradas y apropiadas porque creemos que nuestros pensamientos tienen valor; y en lugar de temer la claridad, será bien recibida. Cuanto menor sea nuestra autoestima, más probable será que nuestra comunicación sea más opaca, evasiva e inapropiada debido a la incertidumbre sobre nuestros pensamientos y sentimientos personales y/o a la ansiedad acerca de la actitud del que nos escucha.

Cuanto mayor sea nuestra autoestima, más dispuestos estaremos a tener relaciones que sean más gratificantes que perjudiciales. La razón se debe a que lo igual llama a lo igual, la salud atrae a la salud. La vitalidad y la expansión en los demás atraen más a las personas con una buena autoestima que a las personas vacías o dependientes.

Un principio importante en las relaciones humanas es que tendemos a sentirnos más cómodos, más «como en casa», con las personas cuyo nivel de autoestima se parece al nuestro. Con los que son diferentes a nosotros podemos sentirnos atraídos en algunos temas, pero no en el que nos ocupa. Las personas con una autoestima alta tienden a sentirse atraídas por personas cuyo grado de autoestima es alto. Por ejemplo, rara vez veremos una apasionada relación amorosa entre personas con niveles de autoestima extremadamente opuestos, como es poco probable que veamos un romance apasionado entre la inteligencia y la estupidez. (No quiero decir que no pueda darse en un «ligue» ocasional, pero eso es otra cuestión.) A lo que me refiero es a un amor apasionado y no a un breve capricho o una experiencia sexual episódica, que puede funcionar con una dinámica diferente. Las personas con una autoestima mediana se atraen entre sí. Las personas con una autoestima baja buscan la baja autoestima en los demás no de forma consciente sino – sin duda – por aquella lógica que nos lleva a sentir que hemos encontrado un «alma gemela». Las relaciones más desastrosas se dan entre aquellas personas que tienen un bajo concepto de sí mismas; la unión de dos abismos no crea una cima.

Tendemos a sentirnos más cómodos, más «como en casa»,
con personas cuyo nivel de autoestima se parece al nuestro.

Cuanto más saludable sea nuestra autoestima, más nos inclinaremos a tratar a los demás con respeto, benevolencia, buena voluntad y justicia,

ya que no tenderemos a considerarlos una amenaza; y es así dado que el respeto a uno mismo es el fundamento del respeto a los demás. Con una autoestima saludable no interpretamos automáticamente las relaciones en términos malévolos o de enfrentamiento. No enfocamos las relaciones personales con una expectativa automática de rechazo o humillación, traición o abuso de confianza. Contrariamente a la creencia de que una orientación individualista inclina a las personas a un comportamiento antisocial, las investigaciones muestran que un buen desarrollo del sentido de valía personal y de autonomía se correlaciona significativamente con la amabilidad, la generosidad, la cooperación social y con un espíritu de ayuda mutua; esto se confirma, por ejemplo, en el extenso análisis de A. S. Waterman en su investigación sobre *The psychology of individualism*.

Y finalmente, las investigaciones revelan que la autoestima alta pronostica una gran felicidad personal, como ha indicado D. G. Myers en su obra *The pursuit of happiness*. Lógicamente, una baja autoestima se correlaciona con la infelicidad.

AMOR

No es difícil ver la importancia de la autoestima para triunfar en el terreno de las relaciones íntimas. No hay un obstáculo mayor en una relación romántica que el miedo a no sentirse merecedor del amor y el pensar que estamos destinados a sufrir. Tales temores dan pie a profecías que se cumplen por sí mismas.

Si disfruto de un sentimiento fundamental de eficacia y valía y me considero a mí mismo digno de ser querido, entonces tendré fundamento para apreciar y querer a los demás. La relación amorosa parece algo natural. Tengo algo para dar; no estoy atrapado en sentimientos de carencia; tengo un «excedente» emocional que puedo canalizar en el amor. Y la felicidad no me hace ansioso. La confianza en mi capacidad y en mi valía y en tu habilidad para verla y apreciarla también dará lugar a profecías que se cumplen por sí mismas.

El mayor obstáculo en una relación romántica es el miedo a no sentirse merecedor del amor y el pensar que estamos destinados a sufrir.

Pero si me falta el respeto a mí mismo y no disfruto como soy, me queda muy poco para dar excepto *mis necesidades insatisfechas*. En mi empobrecimiento emocional tiendo a ver a los demás esencialmente como fuentes de aprobación o desaprobación. No los aprecio por ser quienes son y como les corresponde. Lo único que aprecio es lo que ellos pueden o no pueden hacer por mí. No busco a gente a quien pueda admirar y con quien pueda compartir la emoción y la aventura de la vida. Busco a gente que no me condene y, quizás, que se impresione por mi modo de ser, por la faz que presente exteriormente. Mi capacidad para amar permanecerá sin desarrollar. Esta es una de las razones por las que mis intentos de relacionarme con los demás, a menudo, fracasan y no es debido a que la concepción de un amor apasionado o romántico sea intrínsecamente irracional, sino a que me falta la autoestima necesitada para sobrellevarlo.

Todos hemos oído la siguiente observación: «Si no te amas a ti mismo, serás incapaz de amar a los demás». Todavía se ha entendido menos la otra parte de la historia. Si no me siento digno de ser amado, será difícil creer que alguien me ame. Si no me acepto a mí mismo, ¿cómo puedo aceptar que me amen? Tu afecto y devoción se prestan a la confusión: me confunde el concepto que tengo de mí mismo, desde el momento en que «sé» que no soy digno de ser amado. Lo que tú sientes por mí no puede ser real o duradero. Si no me siento digno de ser amado, tu amor por mí representará el esfuerzo de llenar un colador y, finalmente, es probable que el esfuerzo te agote.

Incluso si conscientemente rechazo los sentimientos de ser indigno de tu amor, incluso si insisto en que soy «maravilloso», el pobre concepto que tengo permanece profundamente dentro socavando los intentos de relacionarme con los demás. Me convierto, inconscientemente, en un saboteador del amor.

Intento amar pero no tengo los cimientos de una seguridad interna. En su lugar está el temor interior de que solo estoy destinado al dolor. Por lo tanto, elegiré a alguien que inevitablemente me rechazará o me abandonará. (Al principio fingiré que no lo sé, o así puedo representar mi papel.) O bien, si eligiera a alguien con quien la felicidad pudiera ser posible, sabotearé la relación por solicitar muestras de una seguridad excesiva, manifestando un sentido posesivo irracional, considerando una catástrofe las fricciones pequeñas, buscando el control a través de la subordinación y la dominación; encontrando maneras de rechazar a mi pareja antes de que mi pareja me pueda rechazar a mí.

Unos cuantos ejemplos transmiten la idea de cómo se manifiesta una baja autoestima en el ámbito de lo íntimamente privado:

«¿Por qué siempre me enamoro del señor Indebido?», me pregunta una mujer en la terapia. Su padre abandonó a la familia cuando ella tenía siete años, y en más de una ocasión su madre le había gritado: «Si no hubieras dado tantos problemas, a lo mejor, tu padre no nos hubiera abandonado». Cuando se hace adulta, «sabe» que su destino es que la abandonen. «Sabe» que no se merece el amor. Pero sueña relacionarse con un hombre. El conflicto se resuelve eligiendo hombres — a menudo, casados — a quienes con seguridad no les importa que su relación con ella sea muy duradera. Así, ella demuestra que su sentido trágico de la vida está justificado.

Desde el momento en que «sabemos» que estamos condenados, nos comportamos de una manera que hace que la realidad se amolde a nuestro «conocimiento». Y sentimos ansiedad cuando hay una disonancia entre nuestro «conocimiento» y los hechos que percibimos. Dado que no se puede dudar o cuestionar nuestro «conocimiento», son los hechos los que tienen que alterarse: de ahí el sabotaje a uno mismo.

Un hombre se enamora, la mujer experimenta un sentimiento análogo, y se casan. Pero nada de lo que ella hace es suficiente para que él se sienta enamorado poco más que un momento; él es insaciable. No obstante, está tan entregada a él que persevera. Cuando por fin se convence de que ella realmente le ama y que no hay ningún resquicio de duda, él empieza a preguntarse si el nivel al que aspiraba no estaba demasiado bajo. Se pregunta si ella es realmente suficientemente buena para él. Finalmente él la abandona, se enamora de otra mujer y de nuevo se repite la historia.

Todo el mundo conoce la broma del famoso Groucho Marx que dice que él no se inscribiría en un club que le tuviera a él como miembro. Esta es exactamente la idea que la gente con un bajo nivel de autoestima transmite a su vida amorosa. Si me amas, es obvio que no eres lo suficientemente bueno para mí. Solo alguien que me rechace será objeto de mi devoción.

Una mujer siente la necesidad de decirle a su marido, que la adora, todas las cosas en que otras mujeres son superiores a ella. Cuando él muestra su desacuerdo, ella lo ridiculiza. Cuanto más apasionadamente la adora, ella con más crueldad le degrada. Finalmente, le agota y rompe el matrimonio. Ella se siente herida y asombrada. «¿Cómo lo ha podido juzgar tan mal?», se pregun-

ta. Enseguida se dice a sí misma, «siempre supe que nadie podía quererme verdaderamente para siempre». Siempre sintió que ella no era digna de ser amada y ahora se ha demostrado.

En la vida de muchas personas la tragedia es que, cuando se las deja elegir entre tener «razón» y la oportunidad de ser felices, invariablemente eligen el tener «razón». Esta es la satisfacción definitiva para ellas.

Un hombre «sabe» que está predestinado a ser infeliz. Cree que no merece ser feliz. (Y además, su felicidad podría herir a sus padres, que no la han conocido.) Pero, cuando encuentra una mujer a quien admirar y que le atrae y le responde, él es feliz. Por un momento, se olvida de que una relación sentimental no es su «historia», no es «lo que estaba escrito». Lleno de gozo, se olvida temporalmente de que puede violentar algo el concepto que de sí mismo tiene y que de esta manera le puede alienar de la «realidad». Finalmente, no obstante, la alegría desencadena ansiedad, como la que hubiera experimentado alguien que se sintiese en desacuerdo con la manera que en «realidad» son las cosas. Para reducir su ansiedad, debe reducir su alegría. Así, guiado inconscientemente por la lógica recóndita del concepto que tiene de sí mismo, empieza a destruir la relación.

De nuevo, observamos el modelo básico de la autodestrucción: Si «conozco» que estoy predestinado a la infelicidad, no debo permitir que la realidad me confunda con la felicidad. No debo ser yo el que me debo ajustar a la realidad, sino que la realidad debe ajustarse a mí y a mi «conocimiento» de cómo son las cosas y cómo deben ser.

Véase que no siempre es necesario destruir la relación enteramente como en los ejemplos anteriores. Puede que la relación continúe, *a condición de que yo no sea feliz*. Puedo comprometerme en un proyecto llamado *luchando por ser feliz* o *trabajando en nuestras relaciones personales*. Puedo leer libros sobre el tema, participar en seminarios, ir a conferencias, o asistir a psicoterapias cuyo objetivo sea la de ser feliz *en el futuro*. Pero no ahora; no en este momento. La posibilidad de la felicidad en el presente es horripilantemente inmediata.

Lo que muchos de nosotros necesitamos, aunque pueda sonar paradójico, es el coraje para *tolerar* la felicidad sin sabotearnos a nosotros mismos.

El «temor a la felicidad» es muy común. La felicidad puede activar voces interiores que digan que uno no se merece lo que tiene, o que no le durará, o que estoy condenado a fracasar, o que estoy matando a mi madre o a mi padre por ser más feliz de lo que ellos fueron, o que «la vida no es así», o que «la gente me tendrá envidia y me odiará», y también que «la felicidad es solo una ilusión», o que «nadie es feliz» y, por tanto, «¿por qué tendría que serlo yo?».

Lo que muchos de nosotros necesitamos, aunque pueda sonar paradójico, es el coraje para *tolerar* la felicidad sin sabotearnos a nosotros mismos hasta el momento en que le perdamos el miedo y nos demos cuenta de que no nos destruirá (y que no necesita desaparecer). Cada día les digo a mis pacientes que intenten pasar ese día sin hacer algo que socave o sabotee sus buenos sentimientos y que si no lo consiguen, que no desesperen, que vuelvan a empezar y confíen de nuevo en la felicidad. Tal perseverancia sirve para construir la autoestima.

Aparte de esto, necesitamos enfrentarnos a aquellas voces destructivas, no huir de ellas; emplearlas en un diálogo íntimo; desafiarlas poniendo en duda sus razonamientos; pacientemente contestar y refutar su absurdo; tratar con ellas como si se tratara con gente real; y distinguir las de la voz de nuestro yo adulto.

EL PUESTO DE TRABAJO

A continuación, veamos algunos ejemplos de comportamiento en el puesto de trabajo inspirados por una baja autoestima:

Ascienden a un hombre en su empresa y este siente un gran pánico al pensar que posiblemente no esté capacitado para dominar los nuevos desafíos y responsabilidades. «¡Soy un impostor!; ¡no me corresponde estar aquí!», se dice a sí mismo. Al sentir por adelantado que está condenado, que no está motivado para dar lo mejor de sí mismo, inconscientemente empieza un proceso de sabotaje a sí mismo: va a las reuniones sin estar suficientemente preparado, es duro con el personal que está a su cargo unas veces y apacible y solícito las siguientes, hace el payaso en momentos poco apropiados, ignora las señales de insatisfacción de su jefe. Como preveía, le echan del trabajo. «Sé que era demasiado bueno para ser verdad», se dice a sí mismo.

Si me mato a mí mismo, por lo menos yo controlo la situación; me evito el temor de esperar que me destruya algo desconocido. La ansiedad de sentirme fuera de control es insoportable; debo eliminarla de cualquier manera.

Una mujer gerente de una empresa estudia una estupenda idea propuesta por un subordinado y siente una sensación de humillación porque la idea no se le haya ocurrido a ella, se imagina que el subordinado le desplaza y le supera y empieza a intrigar para echar tierra sobre la propuesta.

Este tipo de envidia destructiva es producto de un pobre sentido de uno mismo. Los logros de los demás amenazan con mostrar que yo no aporté nada; todo el mundo se dará cuenta – peor todavía, yo mismo me doy cuenta – de lo insignificante que soy. La generosidad hacia el logro de los demás es emblemática de la autoestima.

Un hombre se encuentra con su nuevo jefe y se descorazona y enfada cuando se entera de que su jefe es una mujer. Su masculinidad se siente herida y disminuida. E imagina degradarla sexualmente, «poniéndola en su lugar». La sensación de sentirse amenazado se manifiesta en la forma de un comportamiento lleno de resentimiento y de falta de cooperación.

Sería difícil citar un ejemplo más claro de falta de autoestima que la necesidad de considerar inferior a otro colectivo. Un hombre cuya noción de «poder» reside en un nivel de «dominación sexual» es un hombre al que le asustan las mujeres, al que le asusta su capacidad o la seguridad en sí mismo, al que le asusta la *vida*.

Sería difícil citar un ejemplo más claro de una pobre autoestima que la necesidad de considerar inferior a algún otro colectivo.

Se informa al responsable de un laboratorio de investigación y desarrollo de que la firma ha traído un brillante científico de otra compañía. El responsable inmediatamente lo traduce como que sus superiores no están satisfechos con su trabajo, a pesar de la evidencia de lo contrario. Se imagina que su responsabilidad decae. Se imagina finalmente que nombran al nuevo hombre jefe del departamento. En un acceso de ciega rebeldía hace que su trabajo

empeore. Cuando le señalan amablemente sus errores, se pone a la defensiva y, finalmente, dimite.

Cuando nuestra ilusión de autoestima se basa en el débil apoyo de no ser cuestionada nunca, cuando nuestra inseguridad nos hace creer que nos rechazan cuando no existe semejante rechazo, es solo cuestión de tiempo que explote la bomba de relojería que llevamos dentro. Explotará con un comportamiento autodestructivo y el hecho de que se tenga una extraordinaria inteligencia no sirve de protección. La gente brillante con un bajo nivel de autoestima actúa contra sus intereses cada día.

Un auditor de una empresa independiente de auditoría se encuentra con el director general de la organización cliente. Sabe que necesita decirle a este hombre algunas cosas que no querrá oír. Inconscientemente se imagina que está en presencia de su temido padre cuando este le intimidaba y tartamudea y balbucea y deja de comunicar una tercera parte de lo que tenía intención de decir. Su deseo de aprobación del director general, o el deseo de evitar la desaprobación, anula su criterio profesional. Más tarde, después de escribir en el informe todo lo que debiera haber dicho al director en persona y antes de que el informe se diera a conocer, cuando todavía había posibilidad de remediar la situación, se sienta en la oficina, temblando de miedo, anticipándose a la reacción del director general.

Cuando actuamos primariamente guiados por el miedo, tarde o temprano precipitamos la calamidad que tememos. Si tememos que nos critiquen, nos comportamos de una manera que a la larga obtendremos la desaprobación. Si tememos la cólera, al final conseguimos que la gente se encolerice.

Una mujer que es nueva en el departamento de compras de una empresa tiene una idea que considera brillante. Se imagina escribiéndola, sustentada con argumentos de apoyo, haciendo que llegue a la persona con autoridad para ejecutarla. Pero entonces, una voz interior le susurra: «¿Quién eres tú para tener buenas ideas? No te consideres brillante. ¿Quieres que la gente se ría de ti?». Se imagina la cara enfadada de su madre, que siempre ha tenido celos de su inteligencia; el semblante herido de su padre a quien su inteligencia amenaza. En pocos días apenas se acordará de la brillante idea.

Cuando dudamos de nuestro criterio, tendemos a descartar lo que pueda producir. Si tememos una autoafirmación intelectual, quizá aso-

ciándola con la pérdida del amor, debilitaremos nuestra inteligencia. Tememos ser visibles; por lo tanto, nos hacemos invisibles, y entonces sufriremos porque nadie nos ve.

Él es el tipo de jefes que siempre ha de tener razón. Disfruta enfatizando su superioridad. Cuando se encuentra con el personal a su servicio, no puede oír una sugerencia sin la necesidad de «convertirla en algo mejor», algo en lo que «se note mi sello personal». «¿Por qué mi gente no es más innovadora?», le gusta decir. «¿Por qué no pueden ser más creativos?» Sin embargo, también le gusta decir: «Solo hay un rey en la jungla» o, en momentos más tranquilos: «Pero alguien tiene que dirigir la organización». Y fingiendo pesar alguna vez dirá: «No lo puedo evitar, tengo un gran yo». La verdad es que su yo es pequeño y que invierte sus energías en no se sabe qué.

De nuevo notamos que una pobre autoestima revela una falta de generosidad hacia las aportaciones de los demás; tiende también a desconfiar de las habilidades de los demás y, en el caso de un líder o un gerente, se observa su incapacidad por extraer lo mejor de sus subordinados.

El objetivo de estas historias no es, en realidad, condenar o ridiculizar a aquellas personas cuyo nivel de autoestima es muy pobre, sino el de alertarnos sobre el poder de la autoestima y sobre la influencia que ejerce en nuestra forma de reaccionar. Los problemas que he descrito pueden subsanarse, pero el primer paso que debemos dar es el de apreciar la dinámica subyacente.

PROFECÍAS QUE SE CUMPLEN A SÍ MISMAS

La autoestima crea un conjunto de expectativas acerca de lo que es posible y apropiado para nosotros. Estas expectativas tienden a generar acciones que se convierten en realidades. Y las realidades confirman y refuerzan las creencias originales. La autoestima –alta o baja– tiende a generar las profecías que se cumplen por sí mismas.

Tales expectativas pueden existir en la mente como visiones del subconsciente o semiconsciente sobre nuestro futuro. El psicólogo educacional E. Paul Torrance, al comentar sobre la evidencia científica acumulada, que nuestras asunciones implícitas acerca del futuro afectan decisivamente a la motivación, escribe lo siguiente: «De hecho, la ima-

gen del futuro de una persona puede pronosticar mejor lo que consiga del futuro que sus actuaciones del pasado».² Cuando nos esforzamos en aprender o cuando conseguimos algo está basado, al menos en parte, en lo que pensamos que es posible y apropiado para nosotros.

La autoestima —alta o baja— tiende a generar profecías que se cumplen por sí mismas.

Mientras una inadecuada autoestima puede limitar severamente las realizaciones y aspiraciones personales, las consecuencias del problema no son tan obvias. Algunas veces trascienden de forma indirecta. La falta de autoestima, al igual que una bomba de relojería en funcionamiento, puede permanecer en silencio durante años en una persona que, llevada por su pasión por el éxito y ejercitando una habilidad genuina, puede elevarse cada vez más alto en su profesión. Entonces, sin que sea realmente necesario, empieza a hacer rebajas morales o legales, ávido por ofrecer muestras todavía más claras de su dominio. Entonces comete delitos si cabe más flagrantes, y se dice a sí mismo que está «por encima del bien y del mal», como si desafiara al destino a vencerle. Solo al final, cuando su vida y su carrera desemboca en la desgracia y en la ruina, se podrá ver cuántos años ha ido avanzando sin cesar hacia el último acto de un guion vital inconsciente que pudo haber empezado a escribir a la edad de tres años. No es difícil pensar en personas muy conocidas que encajan en esta descripción.

El concepto de uno mismo es el destino. O, más exactamente, tenderá a serlo. El concepto de uno mismo se basa tanto en lo que pensemos de nosotros como en quiénes somos; en nuestros rasgos físicos y psicológicos, nuestros valores personales y nuestras responsabilidades; en nuestras posibilidades y limitaciones, nuestras fuerzas y debilidades. El concepto de uno mismo contiene o incluye el nivel de autoestima, pero es más global. No podemos entender el comportamiento de una persona sin entender el concepto que tiene de sí misma.

De forma menos espectacular que en la historia anterior, hay personas que se sabotean a sí mismas permanentemente cuando están en la cima de su éxito. Lo hacen cuando el éxito choca con sus creencias implí-

2. E. Paul Torrance, *The creative child and adult quarterly*, VIII, 1983.

citas sobre lo que es apropiado para ellos. Les asusta alcanzar algo que esté más allá de los límites de la idea que tienen de sí mismos. Si el concepto personal no se puede acomodar a un determinado nivel de éxito, y si el concepto de sí mismo no cambia, se podría predecir que la persona encontrará formas de autosabotaje.

A continuación veremos algunos ejemplos procedentes de mi práctica como psicoterapeuta.

«Estaba a punto de conseguir el mayor encargo de mi carrera», dice un arquitecto, «y mi temor se desbordó, porque el proyecto me habría podido conseguir una fama mucho mayor de lo que yo pudiera haber asimilado. No había tomado una copa en los últimos tres años. Por lo tanto – me dije – sería conveniente tomar una para celebrarlo. Terminé hecho pedazos, insulté a la gente que hubiera podido darme el encargo y, obviamente, lo perdí. Mi pareja se enfadó tanto que me abandonó. Estaba deshecho, pero volví a un “territorio seguro” de nuevo, luchando por progresar pero sin llegar a descolgar. Allí estoy cómodo.»

«Estaba resuelta – dice una mujer que es propietaria de una pequeña cadena de boutiques – a que ni mi marido ni nadie me frenara. No culpaba a mi marido porque ganara menos que yo, y no le permitiría que me culpara por ganar más de lo que él ganaba. Pero apareció esa vocecita interior que decía que no tenía derecho a triunfar, ninguna mujer lo hacía. No me lo merecía, ninguna mujer lo conseguía. Y me fui dejando. Olvidaba importantes llamadas telefónicas. Cada vez estaba más irritable con la gente que dependía de mí y con mis clientes. Y cada vez estaba más enfadada con mi marido, sin decirle el porqué. Después de una pelea con él particularmente desagradable, me fui a comer con una de mis compradoras habituales, y me dijo algo que me hizo dar cuenta y, allí mismo, en el restaurante, se produjo una gran revelación. Perdí los papeles. Empecé a cometer errores imperdonables... Ahora, tres años más tarde y después de muchos quebraderos de cabeza, empiezo a remontar mi negocio otra vez.»

«Estaba a punto de ascender en mi trabajo, algo que había deseado durante mucho tiempo», dice un ejecutivo. «Mi vida estaba en perfecto orden. Un matrimonio perfecto; con unos hijos sanos que no tenían problemas en la escuela. Y hacía un montón de tiempo que no me entretenía con otra mujer. Lo único que me preocupaba era el querer tener más dinero, y ahora parecía el momento propicio para conseguirlo. La ansiedad que me embargaba hizo que todo cambiara. Me despertaba a medianoche preguntándome si iba a tener un ataque al corazón, pero el médico me decía que se trataba solo de ansiedad. Quién sabe por qué apareció. Alguna vez siento que no estoy hecho

para ser demasiado feliz. La sensación de estar equivocado hace sentirse mal. Sea lo que fuese, la ansiedad iba creciendo y un día, en una fiesta de la oficina, me insinué con la mujer de uno de mis jefes —de forma estúpida y torpe—. Fue un milagro que no me despidieran; cuando se lo dijo a su marido, esperaba haberlo sido. No me ascendieron y mi ansiedad desapareció.»

¿Cuál es el elemento común a estas historias? El temor a la felicidad; el temor al éxito. El terror y la desorientación que experimentan las personas con una autoestima muy baja cuando la vida les va bien de una manera que choca con la opinión recóndita que tienen de sí mismas y con lo que es o no apropiado para ellas.

Independientemente del contexto en que se dé el comportamiento autodestructivo, o la forma que tenga, el origen de tal comportamiento es el mismo: una baja autoestima. *Es la baja autoestima la que nos provoca una relación contraria a nuestro bienestar.*

LA AUTOESTIMA COMO NECESIDAD BÁSICA

Si el poder de la autoestima deriva del hecho de que es una necesidad profunda, ¿qué es exactamente una *necesidad*?

Una necesidad es lo que necesitamos para funcionar eficazmente. No *queremos* simplemente agua y comida, las *necesitamos*; sin ellas moriríamos. No obstante, tenemos otras necesidades nutricionales, como el calcio, cuyo impacto es menos dramático y directo. En algunas regiones de México la tierra no contiene calcio; los habitantes de estas regiones no perecen de repente, pero se paraliza su crecimiento, se debilitan generalmente y están expuestos a muchas enfermedades debidas a que la falta de calcio vuelve muy susceptibles a ellas. *Tienen alterada su capacidad de funcionar.*

La autoestima es una necesidad análoga al calcio, más que a la comida o al agua. No necesariamente moriremos, pero si nos falta en grandes dosis perjudicará nuestra capacidad de funcionar.

Decir que la autoestima es una necesidad es decir lo siguiente:

Que proporciona una contribución esencial para el proceso vital.

Que es indispensable para un desarrollo normal y saludable.

Que tiene valor para la supervivencia.

Debemos subrayar que, algunas veces, la falta de autoestima sí desemboca en la muerte de modo directo; por ejemplo, por una sobredosis de droga, con la imprudencia de una conducción temeraria en un automóvil, permaneciendo con un cónyuge cruelmente abusivo, participando en guerras de clanes, o mediante el suicidio. No obstante, para muchos de nosotros las consecuencias de una pobre autoestima son más sutiles, menos directas, más tortuosas. Podemos necesitar mucha reflexión y examen para apreciar cómo las más recónditas opiniones sobre nosotros mismos se revelan en las múltiples elecciones que hacemos que perfilan nuestro destino.

Una autoestima poco adecuada se puede revelar en una mala elección de la pareja, en un matrimonio que solo presenta frustraciones, en una profesión que no te lleva a ninguna parte, en aspiraciones que, de alguna forma, son sabotajes a uno mismo; en las ideas prometedoras que mueren nada más nacer, en una misteriosa incapacidad para disfrutar del éxito, en el comer y vivir destructivamente, en los sueños que nunca se cumplen; en la ansiedad o depresión crónicas, en tener de forma habitual una baja resistencia a las enfermedades, en depender de las drogas en demasía, en un hambre insaciable de amor y de obtener la aprobación de los demás; cuando tenemos hijos que no aprenden nada sobre el respeto a sí mismos o sobre la alegría de vivir. En resumen, una vida similar a una larga carrera de fracasos, para la que el único consuelo, quizás, es aquel triste mantra: «En definitiva, ¿quién es feliz?».

Cuando la autoestima es baja, nuestra resistencia para afrontar las adversidades de la vida disminuye. Nos desmoronamos ante las vicisitudes, mientras que si tuviésemos un sentido robusto de uno mismo podríamos superarlas. Es más probable que sucumbamos ante un sentido trágico de nuestra existencia y a los sentimientos de impotencia. Tendremos a estar más influidos por el deseo de evitar el dolor que por el de experimentar la alegría. Los aspectos negativos tienen mayor poder en nosotros que los positivos. Si no creemos en nosotros mismos – ni en nuestra eficacia o en nuestra bondad –, el universo es un lugar temible.

La gente con un grado alto de autoestima seguramente puede derrumbarse por un excesivo número de problemas, pero tendrá capacidad de sobreponerse con mayor rapidez otra vez.

Por esta razón he llegado a la conclusión de que una autoestima positiva es, en realidad, como *el sistema inmunitario de la consciencia*, que proporciona resistencia, fuerza y capacidad para la regeneración. Aunque un sistema inmunitario no nos garantice que no vayamos a caer enfermos, nos hace menos vulnerables a las enfermedades y mejor equipados para recuperarnos de ellas; por lo tanto, una autoestima saludable no nos garantiza que no vayamos a sufrir ansiedades y depresiones ante las dificultades de la vida, pero nos hace menos susceptibles y nos prepara mejor para afrontarlas, rechazarlas y superarlas. La gente con un grado alto de autoestima seguramente puede derrumbarse por un excesivo número de problemas, pero tendrá capacidad para sobreponerse con mayor rapidez otra vez.

Hay que recalcar que la autoestima tiene más que ver con la resistencia que con la insensibilidad al sufrimiento. Me acuerdo de una experiencia de hace algunos años mientras yo estaba escribiendo *El respeto hacia uno mismo*. Por razones que no vienen al caso, me costó mucho escribir este libro; aunque soy feliz con el resultado final, no me salió con facilidad. Estaba pasando una semana muy mala; nada de lo que escribía era bueno. Una tarde me visitó mi editor. Estaba cansado, deprimido y un poco irritable. Cuando estaba sentado frente a él en mi salón le comenté: «Este es uno de aquellos días en los que me pregunto qué es lo que me hizo imaginar que sabía cómo escribir el libro; en qué es lo que me hizo pensar que yo sabía todo sobre la autoestima. En qué es lo que me hizo pensar que podría aportar algo a la psicología?». Precisamente todo lo contrario de lo que a un editor le gusta oír del autor que ha contratado. Como por entonces ya había escrito seis libros y había dado conferencias sobre la autoestima durante muchos años, se entendía que el editor estuviera consternado. «¿Qué?», exclamó, «¿Nathaniel Branden siente esto?». La expresión de desorientación y de asombro en su cara era cómica, mucho más cuando yo rompí a reír. «Bien, por supuesto», contesté. «La única diferencia que reclamo es que me lo tomo con sentido del humor. Y, además, sé que estos sentimientos pasarán. Y a pesar de lo que piense, diga o sienta esta semana, sé que al final el libro será bueno.»

¿DEMASIADA AUTOESTIMA?

A veces surge la pregunta: «¿Es posible tener demasiada autoestima?». No, no lo es; como tampoco es posible tener demasiada salud física o un robusto sistema inmunitario. Algunas veces la autoestima se confunde con ser jactancioso, fanfarrón o arrogante; pero tales rasgos no reflejan una gran autoestima, sino una muy pequeña; este tipo de personas refleja una falta de autoestima. Las personas con una autoestima alta no se comportan de una forma superior a los demás; no persiguen mostrar su valor comparándose con los demás. Su alegría se debe a ser quienes son, no a ser mejores que los demás. Recuerdo que reflexionaba sobre este tema un día mientras veía como mi perra jugaba en el patio. Corría alrededor, olía las flores, cazaba las ardillas, daba saltos en el aire, mostraba su alegría por estar viva (desde mi perspectiva antropomórfica). No pensaba (estoy seguro) que estaba *más* contenta de estar viva que el perro de la puerta de al lado. Simplemente, disfrutaba de su propia experiencia. Esa imagen capta algo esencial de cómo entiendo la experiencia de una autoestima saludable.

La persona que tiene una autoestima con problemas se siente a menudo poco cómodo en presencia de personas que tienen una autoestima alta y se puede sentir resentida y decir: «Tienen *demasiada* autoestima». Pero en realidad lo que hace es afirmar algo sobre sí mismo.

Los hombres inseguros, por ejemplo, a menudo se sienten inseguros en la presencia de mujeres seguras de sí mismas. Las personas con una baja autoestima se irritan a menudo ante la presencia de gente que está entusiasmada con la vida. En un matrimonio, si uno de los cónyuges cuya autoestima se deteriora ve que la autoestima de su pareja crece, la respuesta se traduce, algunas veces, en ansiedad y en un intento de sabotear el proceso de crecimiento.

La triste verdad es que quienquiera que tenga éxito en la vida corre el riesgo de ser el blanco de críticas. La gente con poco éxito, a menudo, envidia y ofende a la gente que triunfa. Los que son infelices, a menudo, envidian y ofenden a aquellos que son felices.

Y a aquellos cuya autoestima es baja les gusta hablar, de vez en cuando, sobre el peligro de tener «demasiada autoestima».

CUANDO NADA ES «SUFICIENTE»

Como ya observara anteriormente, una autoestima pobre no significa necesariamente que seamos incapaces de conseguir valores reales. Algunos de nosotros podemos tener talento, energía y deseo de conseguir muchas cosas, a pesar de los sentimientos de incapacidad o indignidad como aquella persona adicta al trabajo y muy productiva que está motivada a demostrar su mérito, por ejemplo, a un padre que predijo que sería siempre un perdedor. Pero no significa que vayamos a ser menos efectivos y menos creativos de lo que podemos ser; y significará que tendremos una capacidad deficiente para sentir alegría de nuestros logros. Nada de lo que hagamos lo consideraremos «suficiente».

Si mi objetivo es probar que soy «suficiente», el proyecto se extiende hasta el infinito porque la batalla estaba ya perdida el día que admití que la cuestión era debatible.

Aunque una pobre autoestima rebaja la capacidad de una verdadera realización, incluso de los que tienen más talento, no necesariamente ha de ser así. *Lo que es mucho más cierto es que recorta la capacidad de la satisfacción.* Esta es una realidad dolorosa bien conocida entre los que consiguen altas metas. «¿Por qué», me dijo un brillante hombre de negocios con éxito, «es el dolor ante mis fracasos mucho más intenso y duradero que el placer ante mis éxitos, incluso cuando ha habido más éxitos que fracasos? ¿Por qué la felicidad es tan efímera y la humillación tan duradera?» Unos minutos después añadió: «En mi mente veo la cara de mi padre burlándose de mí». Se dio cuenta de que la misión inconsciente de su vida no era expresar quién era él sino la de mostrar a su padre (cuando hacía más de diez años que había fallecido) que podía llegar a algo.

Cuando tenemos una autoestima carente de conflicto, la alegría es nuestro motor, no el miedo. La felicidad es lo que queremos experimentar, y lo que deseamos evitar es el sufrimiento. Lo que nos proponemos es la expresión de nosotros mismos, no la autoevitación o la autojustificación. Lo que nos motiva no es «probar» lo que valemos, sino vivir dentro de nuestras posibilidades.

Si mi objetivo es demostrar que soy «suficiente», el proyecto se prolonga hasta el infinito – porque la batalla estaba ya perdida el día que

admití que la cuestión era debatible —. Así, siempre, es «una victoria más», un ascenso más, una conquista sexual más, una compañía más, una pieza de joyería más, una casa mayor, un coche más caro, otro premio; sin embargo, el vacío interno no se puede llenar.

En la cultura de hoy día algunas personas frustradas y a las que les afecta esta situación anuncian que han decidido emprender un camino «espiritual» y renuncian a su yo. Este proyecto está llamado a fracasar. Este tipo de personas ha fracasado al intentar conseguir un yo maduro y saludable. Sueñan con dar lo que no poseen. Nadie con éxito podrá evitar la necesidad de la autoestima.

UNA PALABRA DE ADVERTENCIA

Si un error es negar la importancia de la autoestima, otro es esperar mucho de ella. En su entusiasmo, hoy día algunos escritores parecen sugerir que necesitamos un saludable sentido del valor de uno mismo, para asegurarnos la felicidad y el éxito. La cuestión es mucho más compleja de lo que parece. La autoestima no es una panacea para cualquier cosa. Aparte de la cuestión de las circunstancias y oportunidades externas que tengamos, hay un número de factores internos que claramente tienen influencia como el nivel de energía, la inteligencia y el deseo de nuestros logros (contrariamente a lo que algunas veces oímos, el deseo no se correlaciona con la autoestima de una forma simple y directa, ya que tal deseo puede activarse tanto por una motivación negativa como positiva cuando, por ejemplo, una persona es impulsada por miedo a perder el amor o el estatus más que por la alegría de expresarse a sí misma). Un sentido bien desarrollado del yo es una condición necesaria para nuestro bienestar pero no una condición suficiente. Su presencia no garantiza una realización, pero su ausencia garantiza, de alguna forma, la ansiedad, la frustración o la desesperación.*

La autoestima no es el sustituto del techo sobre nuestra cabeza o de la comida en el estómago de uno, pero aumenta la probabilidad de poder

*Una dificultad de gran parte de las investigaciones en relación con el efecto de la autoestima, como dije en la introducción, es que diferentes investigadores usan diferentes definiciones del término y no necesariamente miden o informan sobre los mismos fenómenos. Otra dificultad es que la autoestima no opera en el vacío; puede ser difícil seguir su pista de forma aislada; se relaciona con otras fuerzas de la personalidad.

encontrar la manera de satisfacer tales necesidades. La autoestima no es el sustituto del conocimiento y de las habilidades que uno necesita para actuar con efectividad en la vida, pero aumenta la probabilidad de que uno las pueda adquirir.

Abraham Maslow en su famosa «jerarquía de necesidades» sitúa la autoestima «encima» (es decir, que viene después) de nuestras necesidades básicas de supervivencia como, por ejemplo, la comida y el agua, y en cierto sentido, obviamente, esto es válido. Pero a la vez es una simplificación engañosa. La gente, a veces, renuncia a la misma vida en nombre de asuntos cruciales para su autoestima. Y, seguramente, también ha de cuestionarse la creencia de que ser «aceptado» es una necesidad más básica que la autoestima.³

La autoestima no es el sustituto del techo sobre nuestra cabeza o de la comida en nuestro estómago, pero aumenta la probabilidad de poder encontrar la manera de satisfacer tales necesidades.

El hecho básico es que la autoestima es una necesidad urgente. Se proclama a sí misma como tal en virtud del hecho de que su (relativa) ausencia altera nuestra capacidad para funcionar. Por esta razón decimos que tiene un valor de supervivencia.

LOS DESAFÍOS DEL MUNDO MODERNO

El valor de la autoestima para la supervivencia es especialmente evidente en la actualidad. Hemos alcanzado un momento en la historia en el que la autoestima, que ha sido siempre una necesidad psicológica de suprema importancia, se ha convertido también en una necesidad económica importante, el atributo obligado para adaptarnos a un mundo cada vez más complejo, desafiante y competitivo.

En las dos o tres últimas décadas se han sucedido desarrollos extraordinarios en la economía americana y en general. Los Estados Unidos han

3. Abraham Maslow, *Toward a psychology of being*, Nueva York, Van Nostrand Reinhold, 1968.

pasado de una sociedad industrial a una sociedad basada en los medios de información. Hemos sido testigos de la transición de un trabajo físico a un trabajo intelectual como actividad de empleo dominante. Vivimos en una economía global caracterizada por un cambio rápido, unos avances científicos y tecnológicos que se dan muy rápidamente y un nivel de competitividad sin precedentes. Estos desarrollos crean demandas de unos niveles más altos de educación y preparación que los requeridos por generaciones anteriores. Todas las personas familiarizadas con la cultura de los negocios lo saben. Lo que no se entiende es que estos avances crean también nuevas demandas en nuestros recursos psicológicos. Específicamente, estos desarrollos exigen una mayor capacidad para la innovación, la administración, la responsabilidad personal y la autodirección. Todo esto no se exige solo a alto nivel. Se exige a cada uno de los niveles de la empresa, desde el director general a los supervisores principales e incluso al nivel de los principiantes.

Hemos alcanzado un momento en la historia en el que la autoestima, que ha sido siempre una necesidad psicológica de suprema importancia, se ha convertido también en una necesidad económica de suma importancia.

A título de ejemplo de cómo ha cambiado el mundo veamos la descripción del nivel exigido a un operador de producción de Motorola aparecida en la revista *Fortune*: «Analizar informes de ordenadores e identificar los problemas mediante experimentos y control del proceso estadístico. Comunicar los parámetros de rendimiento de fabricación a la dirección, y comprender la posición competitiva de la compañía».⁴

Un negocio moderno no puede ser dirigido por unas cuantas personas que piensan y otras tantas que hacen lo que se les dice (el modelo militar tradicional, el modelo de ordeno y mando). Hoy día, las compañías necesitan no solo un nivel mayor de conocimiento y preparación sin precedentes de todos aquellos que participan sino también un mayor nivel de independencia, seguridad, confianza y la capacidad de tener iniciativas; en una palabra, autoestima. Esto significa que hoy se necesita un gran número de personas con un nivel decente de autoestima, por

4. *Fortune*, 17 de diciembre de 1990.

razones económicas. Históricamente es un fenómeno nuevo.

El desafío va mucho mucho más allá del mundo de los negocios. Somos más libres que cualquier generación precedente de elegir nuestra propia religión, filosofía o código moral; de adoptar un estilo de vida propio; de seleccionar nuestros propios criterios para una vida buena. Ya no tenemos una fe incuestionable en la «tradición». Ya no creemos que aquel gobierno nos salvará; ni la Iglesia, ni los sindicatos, ni las grandes organizaciones de cualquier clase. Nadie va a venir en nuestro rescate, en ningún aspecto de la vida. No dependemos más que de nuestros propios recursos.

Podemos elegir más y tenemos más opciones de las que nunca hubo en cualquier área. Fronteras de posibilidades sin límites se abren ante nosotros en cualesquiera de las direcciones que miremos. Para adaptarnos a tal entorno, para hacerlo frente apropiadamente, tenemos una mayor necesidad de autonomía personal porque no hay un código ampliamente aceptado de reglas y rituales que nos ahorre el desafío de tomar una decisión individual. Necesitamos saber quiénes somos y estar centrados en nosotros mismos. Necesitamos saber lo que nos importa; de otra manera será fácil que nos barran y arrastren valores extraños, al perseguir metas que no nos satisfacen. Debemos pensar por nosotros mismos, cultivar nuestros recursos y ser los responsables de nuestras elecciones, de los valores que moldean nuestras vidas. Necesitamos basarnos en una confianza en nosotros mismos, en creer en nosotros mismos.

Cuanto mayor sea el número de elecciones y de decisiones que tenemos que hacer a un nivel consciente, más urgente será la necesidad de autoestima.

En respuesta a los desarrollos económicos y culturales de las últimas décadas, estamos asistiendo como testigos al despertar de nuevo de una tradición americana de autoayuda, a una gran proliferación de grupos de ayuda recíproca de todo tipo, a redes privadas que sirven a cualquier número de necesidades y propósitos diferentes, a un énfasis creciente en «el aprendizaje como modo de vida», a un énfasis nuevo en la confianza en uno mismo que se expresa, por ejemplo, en una actitud de mayor responsabilidad en el cuidado de la salud y en una tendencia creciente a cuestionarse la autoridad.

Si nos falta una autoestima adecuada, las posibilidades de elección que hoy se nos ofrecen pueden asustar.

El espíritu emprendedor se ha estimulado no solo en el mundo de los negocios sino también en nuestras vidas privadas. Intelectualmente se nos desafía a ser «emprendedores», a producir nuevos significados y valores. Se nos ha arrojado a lo que T. George Harris ha llamado «la era de la elección consciente».⁵ La elección de esta religión o de aquella religión o de ninguna. La elección de casarse o simplemente de vivir juntos. Tener hijos o no tenerlos. Trabajar para una organización o para uno mismo. Iniciar cualesquiera de las mil nuevas carreras que ni siquiera existían hace muy pocas décadas. Vivir en la ciudad, en los alrededores, o en el campo o trasladarse al extranjero. En un nivel más simple, y sin precedentes, se puede elegir entre estilos de vestir, de las comidas, de los automóviles, de los productos nuevos de cualquier tipo; todos piden que *tomemos una decisión*.

Si nos falta una autoestima adecuada, las posibilidades de elección que en la actualidad se nos ofrecen nos pueden asustar, algo parecido a la ansiedad que pueda sufrir un ciudadano soviético al entrar en un supermercado americano. Y así como algunos visitantes eligieron volver a la «seguridad» de una dictadura, alguno de nosotros puede buscar escape en la «seguridad» de cultos, del fundamentalismo religioso, o en una política «correcta», social, o de subgrupos culturales, o de sustancias que destruyen el cerebro. Ni nuestra crianza ni nuestra educación puede habernos educado adecuadamente para un mundo con tantos desafíos y opciones. Por eso, la cuestión de la autoestima se ha convertido en algo tan urgente.

5. T. George Harris, *The era of conscious choice*, Encyclopedia Britannica Book of the Year, 1973.