

PRIMERA PARTE

PARADIGMAS Y PRINCIPIOS

Capítulo 1

DE ADENTRO HACIA AFUERA

No hay en todo el mundo un triunfo verdadero que pueda separarse de la dignidad en el vivir.

DAVID STARR JORDAN

Durante más de veinticinco años de trabajo con la gente en empresas, en la universidad y en contextos matrimoniales y familiares, he estado en contacto con muchos individuos que han logrado un grado increíble de éxito extremo, pero han terminado luchando con su ansia interior, con una profunda necesidad de congruencia y efectividad personal, y de relaciones sanas y adultas con otras personas.

Sospecho que algunos de los problemas que compartieron conmigo pueden resultarles familiares al lector.

En mi carrera me he planteado metas que siempre he alcanzado y ahora gozo de un éxito profesional extraordinario, pero al precio de mi vida personal y familiar. Ya no conozco a mi mujer ni a mis hijos. Ni siquiera estoy seguro de conocerme a mí mismo, ni de saber lo que me importa realmente. He tenido que preguntarme: ¿Vale la pena?

He iniciado una nueva dieta (por quinta vez en este año). Sé que peso demasiado, y realmente quiero cambiar. Leo toda la información nueva sobre este problema, me fijo metas, me mentalizo con una actitud positiva y me digo que puedo hacerlo. Pero no puedo. Al cabo de unas semanas, me derrumbo. Simplemente parece que no puedo mantener una promesa que me haga a mí mismo.

He asistido a un curso tras otro sobre dirección de empresas. Espero mucho de mis empleados y me empeño en ser amistoso con ellos

y en tratarlos con corrección. Pero no siento que me sean leales en absoluto. Creo que, si por un día me quedara enfermo en casa, pasarían la mayor parte del tiempo charlando en los pasillos. ¿Por qué no consigo que sean independientes y responsables, o encontrar empujados con esas características?

Mi hijo adolescente es rebelde y se droga. Nunca me escucha. ¿Qué puedo hacer?

Hay mucho que hacer y nunca tengo el tiempo suficiente. Me siento presionado y acosado todo el día, todos los días, siete días por semana. He asistido a seminarios de control del tiempo y he intentado una media docena de diferentes sistemas de planificación. Me han ayudado algo, pero todavía no siento estar llevando la vida feliz, productiva y tranquila que quiero vivir.

Quiero enseñarles a mis hijos el valor del trabajo. Pero para conseguir que hagan algo, tengo que supervisar cada uno de sus movimientos... y aguantar que se quejen cada vez que dan un paso. Me resulta mucho más fácil hacerlo yo mismo. ¿Por qué no pueden estos chicos hacer su trabajo animosamente y sin que nadie tenga que recordárselo?

Estoy ocupado, realmente ocupado. Pero a veces me pregunto si lo que estoy haciendo a la larga tendrá algún valor. Redundante me gustaría creer que mi vida ha tenido sentido, que de algún modo las cosas han sido distintas porque yo he estado aquí.

Veo a mis amigos o parientes lograr algún tipo de éxito o ser objeto de algún reconocimiento, y sonrío y los felicito con entusiasmo. Pero por dentro me carcome la envidia. ¿Por qué siento esto?

Tengo una personalidad fuerte. Sé que en casi todos mis intercambios puedo controlar el resultado. Casi siempre incluso puedo hacerla influyendo en los otros para que lleguen a la solución que yo

quiero. Reflexiono en todas las situaciones y realmente siento que las ideas a las que luego son, por lo general, las mejores para todos. Pero me siento incómodo. Me pregunto siempre qué es lo que las otras personas piensan realmente de mí y mis ideas.

Mi matrimonio se ha derrumbado. No nos peleamos ni nada por el estilo; simplemente ya no nos amamos. Hemos buscado asesoramiento psicológico, hemos intentado algunas cosas, pero no podemos volver a revivir nuestros antiguos sentimientos.

Éstos son problemas profundos y penosos, problemas que un enfoque de arreglos transitorios no puede resolver.

Hace unos años, mi esposa Sandra y yo nos enfrentábamos con una preocupación de este tipo. Uno de nuestros hijos pasaba por un mal momento en la escuela. Le iba fatal con el aprendizaje, ni siquiera sabía seguir las instrucciones de los tests, por no hablar ya de obtener buenas puntuaciones. Era socialmente inmaduro, y sola avergonzarnos a quienes estábamos más cerca de él. Físicamente era pequeño, delgado, y carecía de coordinación (por ejemplo, en el béisbol bateaba al aire, incluso antes de que le hubieran arrojado la pelota). Los otros, incluso sus hermanos, se reían de él.

A Sandra y a mí nos obsesionaba el deseo de ayudarlo. Nos parecía que si el «éxito» era importante en algún sector de la vida, en nuestro papel como padres su importancia era suprema. De modo que vigilamos cuidadosamente nuestras actitudes y conducta con respecto a él, y tratamos de examinar las suyas propias. Procuramos mentalizarlo usando técnicas de actitud positiva. «Vamos, hijo! ¡Tú puedes hacerlo! Nosotros sabemos que puedes. Toma el bate un poco más arriba y mantén los ojos en la pelota. No bateses hasta que esté cerca de ti.» Y si se desenvolvía un poco mejor, no escatimábamos elogios para reforzar su autoestima. «Así se hace, hijo, no te rindas.»

Cuando los otros se reían, nosotros nos enfrentábamos con ellos. «Déjenlo en paz. Dejen de presionarlo. Está aprendiendo.»

Y nuestro hijo lloraba e insistía en que nunca sería bueno en nada y en que de todos modos el béisbol no le gustaba.

Nada de lo que hacíamos daba resultado, y estábamos realmente preocupados. Advertíamos los efectos que esto tenía en la autostima del niño. Tráramos de animarlo, de ser útiles y positivos, pero después de repetidos fracasos finalmente hicimos un alto e intentamos contemplar la situación desde un nivel diferente.

En ese momento de mi trabajo profesional yo estaba ocupado con un proyecto de desarrollo del liderazgo con diversos clientes de todo el país. En este sentido preparaba programas bimensuales sobre el tema de la comunicación y la percepción para los participantes en el Programa de Desarrollo para Ejecutivos de la IBM.

Mientras investigaba y preparaba esas exposiciones, empecé a interesarme en particular el modo en que las percepciones se forman y gobiernan nuestra manera de ver las cosas y comportarnos. Esto me llevó a estudiar las expectativas y las profecías de autocumplimiento o «efecto Pigmalión», y a comprender lo profundamente enraizadas que están nuestras percepciones. Me enseñó que debemos examinar el cristal o la lente a través de los cuales vemos el mundo tanto como el mundo que vemos, y que ese cristal da forma a nuestra interpretación del mundo.

Cuando Sandra y yo hablamos sobre los conceptos que estaba enseñando en la IBM, y acerca de nuestra propia situación, empezamos a comprender que lo que hacíamos para ayudar a nuestro hijo no estaba de acuerdo con el modo en que realmente lo *veíamos*. Al examinar con toda honestidad nuestros sentimientos más profundos, nos dimos cuenta de que nuestra percepción era que el chico padecía una inadecuación básica; de algún modo, un «retraso». Por más que hubiéramos trabajado nuestra actitud y conducta, nuestros esfuerzos habrían sido ineficaces porque, a pesar de nuestras acciones y palabras, lo que en realidad le estábamos comunicando era: «No eres capaz. Alguien tiene que protegerle».

Empezamos a comprender que, si queríamos cambiar la situación, debíamos cambiar nosotros mismos. Y que para poder cambiar nosotros efectivamente, debíamos primero cambiar nuestras percepciones.

LA PERSONALIDAD Y LA ÉTICA DEL CARÁCTER

Al mismo tiempo, además de mi investigación sobre la percepción, me encontraba profundamente inmerso en un estudio sobre los libros acerca del éxito publicados en Estados Unidos desde 1776. Estaba leyendo u hojeando literalmente millares de libros, artículos y ensayos, de campos tales como el autoperfeccionamiento, la psicología popular y la autoayuda. Tenía en mis manos la suma y sustancia de lo que un pueblo libre y democrático consideraba las claves de una vida exitosa.

Mi estudio me llevó a rastrear doscientos años de escritos sobre el éxito, y en su contenido advertí la aparición de una pauta sorprendente. A causa de mi propio y profundo dolor, y de dolores análogos que había visto en las vidas y relaciones de muchas personas con las que había trabajado a lo largo de los años, empecé a sentir cada vez más que gran parte de la literatura sobre el éxito de los últimos cincuenta años era superficial. Estaba llena de obsesión por la imagen, las técnicas y los arreglos transitorios de tipo social (parches y aspirinas sociales) para solucionar problemas agudos (que a veces incluso parecían solucionar temporalmente) pero dejaban intactos los problemas crónicos subyacentes, que empeoraban y reaparecían una y otra vez.

En total contrasta, casi todos los libros de más o menos los primeros ciento cincuenta años se centraban en lo que podría denominarse la «ética del carácter» como cimiento del éxito: en cosas tales como la integridad, la humildad, la fidelidad, la medida, el valor, la justicia, la paciencia, el esfuerzo, la simplicidad, la modestia y la «regla de oro». La autobiografía de Benjamin Franklin es representativa de esa literatura. Se trata, básicamente,

re, de la descripción de los esfuerzos de un hombre tendientes a integrar profundamente en su naturaleza ciertos principios y hábitos.

La ética del carácter enseñaba que existen principios básicos para vivir con efectividad, y que las personas sólo pueden experimentar un verdadero éxito y una felicidad duradera cuando aprenden esos principios y los integran en su carácter básico.

Pero poco después de la primera guerra mundial la concepción básica del éxito pasó de la ética del carácter a lo que podría llamarse la «ética de la personalidad». El éxito pasó a ser más una función de la personalidad, de la imagen pública, de las actitudes y las conductas, habilidades y técnicas que hacen funcionar los procesos de la interacción humana. La ética de la personalidad, en lo esencial, tomó dos sendas: una, la de las técnicas de relaciones públicas y humanas, y otra, la actitud mental positiva (AMP). Algo de esta filosofía se expresaba en máximas inspiradoras y a veces válidas, como por ejemplo «Tu actitud determina tu altitud», «La sonrisa hace más amigos que el entreciejo fruncido» y «La mente humana puede lograr todo lo que concibe y cree».

Otras partes del enfoque basado en la personalidad eran claramente manipuladoras, incluso falaces; animaban a usar ciertas técnicas para conseguir gustar a las demás personas, o a fingir interés por los problemas de los otros para obtener de ellos lo que uno quisiera, o a usar el «aspecto poderoso», o a intimidar a la gente para desviarla de su camino en la vida.

Parte de esa literatura reconocía que el carácter es un elemento del éxito, pero tendía a compartimentalizarlo, y no a atribuirle condiciones fundacionales y catalizadoras. La referencia a la ética del carácter se hacía en lo esencial de una manera superficial; la verdad residía en técnicas transitorias de influencia, estrategias de poder, habilidad para la comunicación y actitudes positivas.

Empecé a comprender que esta ética de la personalidad era la fuente subconsciente de las soluciones que Sandra y yo está-

bamos tratando de utilizar con nuestro hijo. Al pensar más profundamente sobre la diferencia entre las éticas de la personalidad y del carácter, me di cuenta de que Sandra y yo habíamos estado obteniendo beneficios sociales de la buena conducta de nuestros hijos, y, según esto, uno de ellos simplemente no estaba a la altura de nuestras expectativas. Nuestra *imagen* de nosotros mismos y nuestro rol como padres buenos y cariñosos eran incluso más profundos que nuestra *imagen* del niño, y tal vez influían en ella. *El modo en que velamos* y manejábamos el problema implicaba mucho más que nuestra preocupación por el bienestar de nuestro hijo.

Cuando Sandra y yo hablamos, tomamos dolorosamente conciencia de la poderosa influencia que ejercían nuestro carácter, nuestros motivos y nuestra percepción del niño. Sabíamos que la comparación social como motivación no estaba de acuerdo con nuestros valores más profundos y podía conducir a un amor condicionado y finalmente reducir el sentido de los propios méritos de nuestro hijo. De modo que decidimos centrar nuestros esfuerzos en *nosotros* mismos, no en nuestras técnicas sino en nuestras motivaciones más profundas y en nuestra percepción del niño. En lugar de tratar de cambiarlo a él, procuramos apartarnos —tomar distancia respecto de él— y esforzarnos por percibir su identidad, su individualidad, su condición independiente y su valor personal.

Gracias a esta profundización en nuestros pensamientos y al ejercicio de la fe y la plegaria, empezamos a ver a nuestro hijo en los términos de su propia singularidad. *Vimos* dentro de él capas y más capas de potencial que iban a dar sus frutos con su propio ritmo y velocidad. Decidimos relajarnos y apartarnos de su camino, permitir que emergiera su propia personalidad. *Vimos* que nuestro rol natural consistía en afirmarlo, disfrutarlo y valorarlo. También elaboramos conscientemente nuestros motivos y cultivamos las fuentes interiores de seguridad con el fin de que nuestros sentimientos acerca del propio mérito no dependieran de la conducta «aceptable» de nuestros hijos.

Cuando nos deshicimos de nuestra antigua percepción del niño y desarrollamos motivos basados en valores, empezaron a surgir nuevos sentimientos. Nos encontramos disfrutando de él, en lugar de compararlo o juzgarlo. Dejamos de tratar de hacer con él un duplicado de nuestra propia imagen o de medirlo en comparación con ciertas expectativas sociales. Dejamos de manipularlo amable y positivamente para que se adecuara a un molde social aceptable. Como lo considerábamos fundamentalmente apto y capaz de afrontar con éxito la vida, dejamos de protegerlo cuando sus hermanos y otros pretendían ridiculizarlo.

Había sido educado a la sombra de esa protección, de modo que atravesó algunas etapas dolorosas, que él expresó a su manera y que nosotros aceptamos, pero a las que no siempre respondimos. «No necesitamos protegerte—era el mensaje tácito—. Básicamente, puedes valerte por ti mismo.»

A medida que pasaban semanas y meses, fue desarrollándose en él una tranquila confianza; se estaba afirmando a sí mismo. Maduraba según su propio ritmo y velocidad. Empezó a sobresalir rápida y bruscamente, en comparación con criterios sociales—académicos, sociales y atléticos—, yendo mucho más allá del llamado proceso natural de desarrollo. Con el paso de los años, lo eligieron varias veces líder de grupos estudiantiles, se convirtió en un verdadero atleta y traía a casa las notas más altas. Desarrolló una personalidad atractiva y franca que ahora le permite relacionarse tranquilamente con todo tipo de personas.

Sandra y yo creíamos que los logros «socialmente impresionantes» de nuestro hijo era una expresión accesoria de los sentimientos que experimentaba respecto de sí mismo más que una mera respuesta a las recompensas sociales. Ésta fue una experiencia sorprendente para Sandra y para mí, muy instructiva en el trato con nuestros otros hijos, y también en otros roles. Nos hizo tomar conciencia, en un nivel muy personal, de la diferencia vital que existe entre la ética de la personalidad y la ética del carácter. Los salmos expresan a la perfección nuestra convicción:

«Busca tu propio corazón con diligencia pues de él fluyen las fuentes de la vida».

«GRANDEZA» PRIMARIA Y SECUNDARIA

Mi experiencia con mi hijo, mi estudio sobre la percepción y la lectura de los libros acerca del éxito se fusionaron para dar lugar a una de esas experiencias tipo «¡Eureka!», en las que de pronto se sitúan correctamente todas las piezas del rompecabezas. Súbitamente advertí el poderoso efecto de la ética de la personalidad, y comprendí con claridad esas discrepancias sutiles, a menudo no identificadas conscientemente, entre lo que yo sabía que era cierto (algunas cosas que me habían enseñado muchos años antes, de niño, y otras profundamente arraigadas en mi propio sentido interior de los valores) y las filosofías de arreglo transitorio que encontraba a mi alrededor día tras día. En un nivel más profundo entendí por qué, mientras trabajaba durante años con personas de todas las condiciones, había descubierto que las cosas que enseñaba y sabía que eran efectivas a menudo diferían de esas voces populares.

No pretendo decir que los elementos de la ética de la personalidad (desarrollo de la personalidad, habilidades para la comunicación, estrategias de influencia y pensamiento positivo) no sean beneficiosos y algunas veces de hecho esenciales para el éxito. Sé que lo son. Pero se trata de rasgos secundarios, no primarios. Tal vez, al utilizar nuestra capacidad humana para construir sobre los cimientos que nos han legado las generaciones que nos precedieron, inadvertidamente nos centramos tanto en nuestra propia construcción que olvidamos los fundamentos que la sustentan, o bien, al cosechar un campo donde hace tanto tiempo que no sembramos, tal vez perdamos de vista la necesidad de sembrar.

Cuando trato de usar estrategias de influencia y tácticas para conseguir que los otros hagan lo que yo quiero, que trabajen me-

jor, que se sientan más motivados, que yo les agrade y se gusten entre ellos, nunca podré tener éxito a largo plazo si mi carácter es fundamentalmente imperfecto, y está marcado por la duplicidad y la falta de sinceridad. Mi duplicidad alimentará la desconfianza, y todo lo que yo haga (incluso aplicando buenas técnicas de «relaciones humanas») se percibirá como manipulador. No importa que la retórica o las intenciones sean buenas; si no hay confianza o hay muy poca, faltarán bases para el éxito permanente. Solamente una bondad básica puede dar vida a la técnica.

Centrar la atención en la técnica es como estudiar en el último momento, sólo para el examen. Uno a veces acaba arreglándoselas, o incluso puede obtener buenas notas, pero si queremos lograr realmente el dominio de las materias o desarrollar una mente culta, lo que hay que hacer es esforzarse honestamente día tras día.

¿Alguna vez ha considerado el lector lo ridículo que sería tratar de improvisar en una explotación agrícola? Por ejemplo, olvidarse de sembrar en primavera, haraganear todo el verano y darse prisa en otoño para recoger la cosecha. El campo es un sistema natural.

Uno hace el esfuerzo y el proceso sigue. Siempre se cosecha lo que se siembra; no hay ningún arajo.

En última instancia, el principio es igualmente válido para la conducta y las relaciones humanas. También se trata de sistemas naturales basados en la ley de la cosecha. A corto plazo, en un sistema social artificial como es la escuela, uno puede arreglárselas si aprende a manipular reglas creadas por el hombre, a «jugar el juego». En la mayoría de las interacciones humanas breves, se puede utilizar la ética de la personalidad para salir del paso y producir impresiones favorables mediante el encanto y la habilidad, fingiendo interesarse en los *hobbies* de las otras personas. Hay técnicas rápidas y fáciles que pueden dar resultado en situaciones a corto plazo. Pero los rasgos secundarios en sí mismos no tienen ningún valor permanente en relaciones a largo plazo. Finalmente, si no hay una integridad profunda y una fuerza fundamental del carácter, los desafíos de la vida sacan a la superficie

los verdaderos motivos, y el fracaso de las relaciones humanas reemplaza al éxito a corto plazo.

Muchas personas con «grandeza» secundaria —es decir, con reconocimiento social de sus talentos— carecen de «grandeza» primaria o de bondad en su carácter. Un poco antes o un poco después, esto se advertirá en todas sus relaciones prolongadas, sea con un socio en los negocios, con el cónyuge, con un amigo o con un hijo adolescente que pasa por una crisis de identidad. Es el carácter lo que se comunica con la mayor elocuencia. Como dijo Emerson: «Me gritas tan fuerte en los oídos que no puedo oír lo que me dices».

Desde luego, hay situaciones en las que las personas tienen fuerza de carácter pero les falta habilidad para la comunicación, y ello sin duda afecta también la calidad de las relaciones. Pero los efectos siguen siendo secundarios.

En último término, lo que somos puede transmitirse con una elocuencia mucho mayor que cualquier cosa que digamos o hagamos. Todos lo sabemos. Hay personas en las que tenemos una confianza absoluta porque conocemos su carácter. Sean elocuentes o no, apliquen o no técnicas de relaciones humanas, confiamos en ellas, y trabajamos productivamente con ellas.

Según William George Jordan: «En las manos de todo individuo está depositado un maravilloso poder para el bien o el mal, la silenciosa, inconsciente, invisible influencia de su vida. Ésta es simplemente la emanación constante de lo que el hombre es en realidad, no de lo que finge ser».

EL PODER DE UN PARADIGMA

Los «7 hábitos» de las personas altamente efectivas materializan muchos de los principios fundamentales de la efectividad humana. Esos hábitos son básicos y primarios. Representan la internalización de principios correctos que cimientan la felicidad y el éxito duraderos.

Pero antes de que podamos comprenderlos realmente, tenemos que entender nuestros propios «paradigmas» y saber cómo realizar un «cambio de paradigma».

Tanto la ética del carácter como la ética de la personalidad son ejemplos de paradigmas sociales. La palabra *paradigma* proviene del griego. Fue originalmente un término científico, y en la actualidad se emplea por lo general con el sentido de modelo, teoría, percepción, supuesto o marco de referencia. En el sentido más general, es el modo en que «vemos» el mundo, no en los términos de nuestro sentido de la vista, sino como percepción, comprensión, interpretación.

Un modo simple de pensar los paradigmas, que se adecua a nuestros fines, consiste en considerarlos mapas. Todos sabemos que «el mapa no es el territorio». Un mapa es simplemente una explicación de ciertos aspectos de un territorio. Un paradigma es exactamente eso. Es una teoría, una explicación o un modelo de alguna otra cosa.

Supongamos que uno quiere llegar a un lugar específico del centro de Chicago. Un plano de la ciudad puede ser de gran ayuda. Pero supongamos también que se nos ha entregado un mapa equivocado. En virtud de un error de imprenta, el plano que lleva la inscripción de «Chicago» es en realidad un plano de Detroit. ¿Puede imaginar el lector la frustración y la ineffectividad con las que tropezaré al tratar de llegar a su destino?

Se puede entonces trabajar sobre la propia *conducta*: poner más empeño, ser más diligente, duplicar la velocidad. Pero nuestros esfuerzos sólo lograrán conducirnos más rápido al lugar erróneo.

Uno puede asimismo trabajar sobre su *actitud*: pensar más positivamente acerca de lo que intenta. De este modo tampoco se llegará al lugar correcto, pero es posible que a uno no le importe. La actitud puede ser tan positiva que uno se sienta feliz en cualquier parte.

Pero la cuestión es que nos hemos perdido. El problema fundamental no tiene nada que ver con la actitud o la conducta.

Está totalmente relacionado con el hecho de que el nuestro es un plano equivocado.

Si tenemos el plano correcto de Chicago, *entonces* el empeño y el esfuerzo que empleemos es importante, y cuando se encuentran obstáculos frustrantes en el camino, *entonces* la actitud puede determinar una diferencia real. Pero el primero y más importante requerimiento es la precisión del plano.

Todos tenemos muchos mapas en la cabeza, que pueden clasificarse en dos categorías principales: mapas del *modo en que son las cosas*, o *realidades*, y mapas del *modo en que deberían ser*, o *valores*. Con esos mapas mentales interpretamos todo lo que experimentamos. Pocas veces cuestionamos su exactitud; por lo general ni siquiera tenemos conciencia de que existen. Simplemente *damos por sentado* que el modo en que vemos las cosas corresponde a lo que realmente son o a lo que deberían ser.

Estos supuestos dan origen a nuestras actitudes y a nuestra conducta. El modo en que vemos las cosas es la fuente del modo en que pensamos y del modo en que actuamos.

Antes de seguir adelante, invito al lector a una experiencia intelectual y emocional. Observemos durante algunos segundos el dibujo de la página 43.

Ahora mire la figura de la página 44 y describa cuidadosamente lo que ve.

¿Ve una mujer? ¿Cuántos años tiene? ¿Cómo es? ¿Qué lleva puesto? ¿En qué roles la ve?

Es probable que describa a la mujer del segundo dibujo como una joven de unos veinticinco años, muy atractiva, vestida a la moda, con nariz pequeña y aspecto formal. Si usted es un soltero, le gustaría invitarla a salir. Si su negocio es la ropa femenina, tal vez la emplearía como modelo.

Pero ¿y si yo le dijera que está equivocado? ¿Qué pensaría si yo insistiera en que se trata de una mujer de 60 o 70 años, triste, con una gran nariz, y que no es en absoluto una modelo? Es el tipo de persona a la que usted probablemente ayudaría a cruzar la calle.

¿Quién tiene razón? Vuelva a mirar el dibujo. ¿Logra ver a la anciana? En caso contrario, persista. ¿No identifica su gran nariz ganchuda? ¿Su chal?

Si usted y yo estuviéramos hablando frente a frente podríamos discutir el dibujo. Usted me describiría lo que ve, y yo podría hablarle de lo que veo por mi parte. Podríamos seguir comunicándonos hasta que usted me mostrara claramente lo que ve y yo le mostrara lo que veo.

Como ése no es el caso, pase a la página 68 y examine esa otra figura. Vuelva a la anterior. ¿Puede ver ahora a la anciana? Es importante que lo haga antes de continuar leyendo.

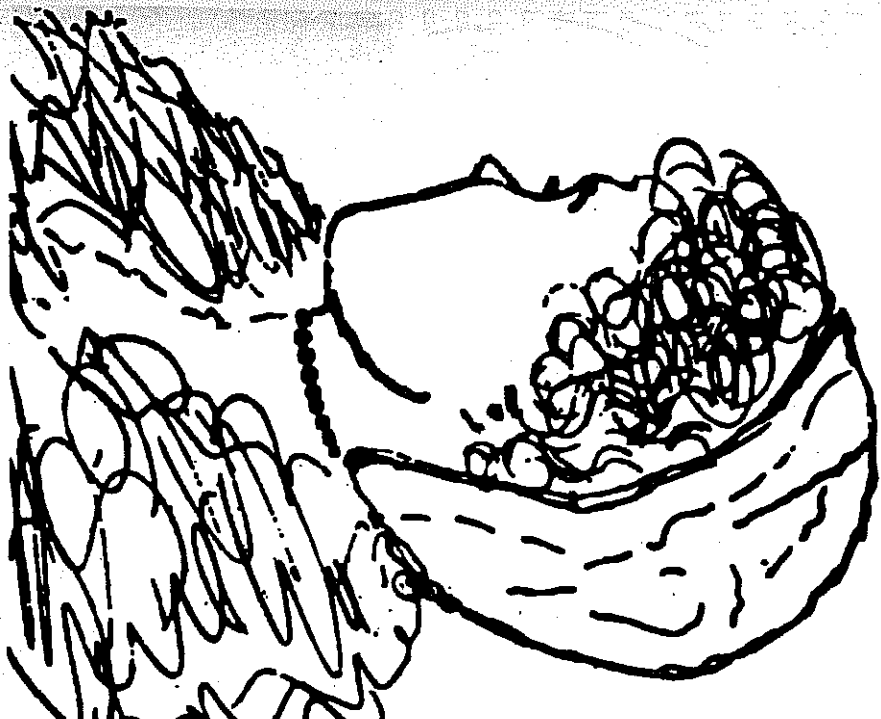
Descubrí este ejercicio hace muchos años en la Harvard Business School. El instructor lo usaba para demostrar con claridad y elocuencia que dos personas pueden mirar lo mismo, disentir, y, sin embargo, estar ambas en lo cierto. No se trata de lógica, sino de psicología.

El instructor trajo un montón de láminas, en la mitad de las cuales estaba la imagen de la joven de la página 43 y en la otra mitad la de la anciana de la página 68. Entregó láminas de la joven a la mitad de la clase, y láminas de la anciana a la otra mitad. Nos pidió que las miráramos, que nos concentráramos en ellas durante unos diez segundos y que a continuación las devolviéramos. Entonces proyectó en una pantalla el dibujo de la página 44, que combina las otras dos imágenes, y nos pidió que describiéramos lo que veíamos. Casi todos los que habían observado antes la figura de la joven, también vieron a la joven en la pantalla. Y casi todos los que habían tenido en sus manos la lámina de la anciana, también veían a la anciana en la pantalla.

El profesor pidió entonces a uno de nosotros que le explicara lo que veía a un estudiante de la otra mitad. En su diálogo, se irritaron al tropezar con problemas de comunicación.

—¿Qué quieres decir con que es una anciana? ¡No puede tener más de veinte o veintidós años!

—¡Vamos! Debes de estar bromeando. ¡Tiene setenta años, podría tener cerca de ochenta!





—¿Qué te pasa? ¿Estás ciego? Es una mujer joven, y muy guapa, me gustaría salir con ella. Es encantadora.

—¿Encantadora? Es una vieja bruja.

Los argumentos iban y venían, con los dos interlocutores seguros y firmes en sus posiciones. Todo esto ocurría a pesar de una muy importante ventaja con la que contaban los estudiantes: la mayoría de ellos conocían de antemano la posibilidad de que existiera otro punto de vista, algo que muchos de nosotros nunca admitiríamos. Sin embargo, al principio, sólo unos pocos tratamos realmente de ver la figura con otro marco de referencia.

Después de un rato de discusión fútil, un alumno se acercó a la pantalla y señaló una línea del dibujo. «Este es el collar de la joven», dijo. Otro respondió: «No, ésa es la boca de la anciana». Poco a poco empezaron a examinar con calma puntos específicos de diferencia, y finalmente un alumno, y después otro, hicieron la experiencia de un reconocimiento súbito al centrarse en las imágenes respectivas. Mediante una continuada comunicación, tranquila, respetuosa y específica, todos los que nos encontrábamos allí finalmente llegamos a comprender el otro punto de vista. Pero cuando dejábamos de mirar y a continuación volvíamos a hacerlo, la mayoría de nosotros veíamos de inmediato la imagen que nos habían «obligado» a ver con la observación previa de diez segundos.

Con frecuencia he utilizado este experimento perceptivo en mi trabajo con personas y organizaciones, porque procura muchas intuiciones profundas sobre la efectividad personal e interpersonal. En primer lugar, demuestra cuán poderoso es el efecto del condicionamiento sobre nuestras percepciones, nuestros paradigmas. Si diez segundos pueden tener semejante efecto en el modo en que vemos las cosas, ¿qué cabe decir del condicionamiento de toda una vida? Las influencias que obran en nuestra vida (la familia, la escuela, la Iglesia, el ambiente de trabajo, los amigos, los compañeros de trabajo y los paradigmas sociales coherentes, como por ejemplo la ética de la personalidad) tienen un efecto silencioso e inconsciente en nosotros, y contribuyen a dar

forma a nuestro marco de referencia, a nuestros paradigmas, a nuestros mapas.

El experimento demuestra también que tales paradigmas son la fuente de nuestras actitudes y conductas. Al margen de ellos no podemos actuar con integridad. Sencillamente no podemos conservarnos íntegros si hablamos y andamos de cierto modo mientras vemos de otro. Si el lector se encuentra entre el 90 por ciento que ve a la joven en el dibujo compuesto cuando se lo condiciona para que así lo haga, sin duda le resultará difícil pensar en ayudarla a cruzar la calle. Tanto su *actitud* como su *conducta* con respecto a la figura tienen que ser congruentes con el modo en que la ve.

Esto plantea uno de los defectos básicos de la ética de la personalidad. Tratar de cambiar nuestras actitudes y conductas es prácticamente inútil a largo plazo si no examinamos los paradigmas básicos de los que surgen esas actitudes y conductas.

Este experimento perceptivo también demuestra cuán poderoso es el efecto de nuestros paradigmas sobre la manera en que interactuamos con otras personas. Cuando pensamos que vemos las cosas de manera clara y objetiva, empezamos a comprender que otras las ven de diferente manera desde sus propios puntos de vista, en apariencia igualmente claros y objetivos. «Uno se pone de pie en el mismo lugar en el que estaba sentado.»

Todos tendemos a pensar que vemos las cosas como son, que somos *objetivos*. Pero no es así. Vemos el mundo, no *como* es, sino como somos *nosotros* o como se nos ha condicionado para que lo veamos. Cuando abrimos la boca para describir lo que vemos, en realidad nos describimos a nosotros mismos, a nuestras percepciones, a nuestros paradigmas. Cuando otras personas disienten de nosotros, de inmediato pensamos que algo extraño les ocurre. Pero, como demuestra nuestro experimento, personas sinceras e inteligentes ven las cosas de modo distinto, pues cada una mira a través del cristal de su experiencia.

Esto no significa que no existan hechos. En nuestro experimento, dos individuos inicialmente influidos por distintas imá-

genes condicionadoras miraban juntos la tercera figura. Miraban los mismos hechos (líneas negras y espacios blancos) y los reconocían como hechos. Pero la interpretación que cada uno de ellos daba a esos hechos representaba experiencias anteriores, y los hechos carecen de significado al margen de su interpretación.

Cuanta más conciencia tengamos de nuestros paradigmas, mapas o supuestos básicos, y de la medida en que nos ha influido nuestra experiencia, en mayor grado podremos asumir la responsabilidad de tales paradigmas, examinarlos, someterlos a la prueba de la realidad, escuchar a los otros y estar abiertos a sus percepciones, con lo cual lograremos un cuadro más amplio y una modalidad de visión mucho más objetiva.

EL PODER DE UN CAMBIO DE PARADIGMA

Quizá la conclusión más importante que puede obtenerse del experimento perceptivo pertenece al área del cambio de paradigma, que podría denominarse experiencia «¡Eureka!», y se produce cuando alguien finalmente «ve» de otro modo la imagen compuesta. Cuanto más apegada esté una persona a su percepción inicial, más poderosa será la experiencia «¡Eureka!». Es como si en nuestro interior de pronto se encendiera una luz.

La expresión *cambio de paradigma* fue introducida por Thomas Kuhn en un libro muy influyente, una piedra angular, titulado *La estructura de las revoluciones científicas*. Kuhn demuestra que casi todos los descubrimientos significativos en el campo del esfuerzo científico aparecen primero como rupturas con la tradición, con los viejos modos de pensar, con los antiguos paradigmas.

Para Tolomeo, el gran astrónomo egipcio, la Tierra era el centro del universo. Pero Copérnico creó un cambio de paradigma, suscitando muchas resistencias y persecuciones al situar al Sol en el centro. Súbitamente, todo fue objeto de una interpretación distinta.

El modelo newtoniano de la física es un paradigma de movimientos regulares y todavía constituye la base de la ingeniería moderna. Pero es parcial, incompleto. El mundo científico moderno se vio revolucionado por el paradigma einsteiniano, el paradigma de la relatividad, cuyo valor predictivo y explicativo es mucho mayor.

Hasta que se elaboró la teoría de los gérmenes, un alto porcentaje de mujeres y niños morían durante el parto, y nadie entendía por qué. En las escaramuzas de la guerra, eran más los hombres que morían de pequeñas heridas y de enfermedades que de traumas importantes sufridos en el frente. Pero en cuanto se desarrolló la teoría de los gérmenes, un paradigma totalmente nuevo, un modo mejor y perfeccionado de comprender lo que sucedía, hizo posible un perfeccionamiento médico extraordinario, significativo.

Hoy en día, Estados Unidos es el fruto de un cambio de paradigma. El concepto tradicional del gobierno había sido durante siglos el de la monarquía, el del derecho divino de los reyes. Entonces se desarrolló un nuevo paradigma: el gobierno del pueblo, por el pueblo y para el pueblo. Nació una democracia constitucional, capaz de liberar en gran medida la energía y el ingenio humanos, que originó un nivel de vida, de libertad, de influencia y de esperanza inigualado en la historia del mundo.

No todos los cambios de paradigma siguen una dirección positiva. Como ya hemos señalado, el paso de la ética del carácter a la ética de la personalidad nos ha alejado de las raíces mismas que nutren el verdadero éxito y la verdadera felicidad.

Pero ya sea que el cambio de paradigma nos empuje en direcciones positivas o negativas, o que se produzca de modo instantáneo o gradual, determina que pasemos de una manera de ver el mundo a otra. Ese cambio genera poderosas transformaciones.

Nuestros paradigmas, correctos o incorrectos, son las fuentes de nuestras actitudes y conductas, y en última instancia de nuestras relaciones con los demás.

Recuerdo un «minicambio» de paradigma que experimenté un domingo por la mañana en el metro de Nueva York. La gente estaba tranquilamente sentada, leyendo el periódico, perdida en sus pensamientos o descansando con los ojos cerrados. La escena era tranquila y pacífica.

Entonces, de pronto, entraron en el vagón un hombre y sus hijos. Los niños eran tan alborotadores e ingobernables que de inmediato se modificó todo el clima.

El hombre se sentó junto a mí y cerró los ojos, en apariencia ignorando y abstraído de la situación. Los niños vociferaban de aquí para allá, arrojando objetos, incluso arrebatando los periódicos de la gente. Era muy molesto. Pero el hombre sentado junto a mí no hacía nada.

Resultaba difícil no sentirse irritado. Yo no podía creer que fuera tan insensible como para permitir que los chicos corrieran salvajemente, sin impedirlo ni asumir ninguna responsabilidad. Se veía que las otras personas que estaban allí se sentían igualmente irritadas. De modo que, finalmente, con lo que me parecía una paciencia y contención inusuales, me volví hacia él y le dije: «Señor, sus hijos están molestando a muchas personas. ¿No puede controlarlos un poco más?».

El hombre alzó los ojos como si sólo entonces hubiera tomado conciencia de la situación, y dijo con suavidad: «Oh, tiene razón. Supongo que yo tendría que hacer algo. Volvemos del hospital donde su madre ha muerto hace más o menos una hora. No sé qué pensar, y supongo que tampoco ellos saben cómo reaccionar».

¿Puede el lector imaginar lo que sentí en ese momento? Mi paradigma cambió. De pronto vi las cosas de otro modo, y como las veía de otro modo, *pensé* de otra manera, *sentí* de otra manera, me *comporté* de otra manera. Mi irritación se desvaneció. Era innecesario que me preocupara por controlar mi actitud o mi conducta; mi corazón se había visto invadido por el dolor de aquel hombre. Libremente fluían sentimientos de simpatía y compasión. «¿Su esposa acaba de morir? Lo siento mu-

cho... ¿Cómo ha sido? ¿Puedo hacer algo?» Todo cambió en un instante.

Muchas personas experimentan un cambio de pensamiento análogo y fundamental cuando afrontan una crisis que amenaza su vida y de pronto ven sus prioridades bajo una luz diferente, o cuando asumen un nuevo rol, como el de esposo o esposa, padre o abuelo, directivo o líder.

Podemos pasar semanas, meses, incluso años, trabajando con la ética de la personalidad para cambiar nuestras actitudes y conductas, sin siquiera empezar a aproximarnos al fenómeno del cambio que se produce espontáneamente cuando vemos las cosas de modo diferente.

Resulta obvio que si lo que pretendemos es realizar en nuestra vida cambios relativamente menores, puede que baste con que nos concentremos en nuestras actitudes y conductas. Pero si aspiramos a un cambio significativo, equilibrado, tenemos que trabajar sobre nuestros paradigmas básicos.

Según decía Thoreau, «Mil corres en las hojas del árbol del mal equivalen a uno solo en las raíces». Sólo podemos lograr una mejora considerable en nuestra vida cuando dejamos de correr las hojas de la actitud y la conducta y trabajamos sobre la raíz, sobre los paradigmas de los que fluyen la actitud y la conducta.

VER Y SER

Desde luego, no todos los cambios de paradigma son instantáneos. A diferencia de mi instantánea comprensión en el metro, la experiencia de cambio de paradigma que Sandra y yo tuvimos con nuestro hijo fue un proceso lento, difícil y pausado. Nuestro primer enfoque era el resultado de años de condicionamiento y experiencia con la ética de la personalidad. Era la consecuencia de nuestros paradigmas más profundos acerca de nuestro propio éxito como padres y acerca de la medida del éxito con

nuestros hijos. Y hasta que no cambiamos esos paradigmas básicos, mientras no vimos las cosas de otro modo, no pudimos generar una transformación importante en nosotros mismos y en la situación.

Para *ver* de otro modo a nuestro hijo, Sandra y yo tuvimos que *ser* diferentes. Creamos nuestro nuevo paradigma cuando invertimos en el crecimiento y desarrollo de nuestro propio carácter.

Los paradigmas son inseparables del carácter. *Ser es ver* en la dimensión humana. Y lo que *vemos* está altamente interrelacionado con lo que *somos*. No podemos llegar muy lejos en la modificación de nuestro modo de ver sin cambiar simultáneamente nuestro ser, y viceversa.

Incluso en mi experiencia con el cambio de paradigma aparentemente instantáneo de aquel domingo en el metro, mi cambio de visión fue el resultado de (y estaba limitado por) mi carácter básico.

Estoy seguro de que existen personas que (incluso comprendiendo de súbito la verdadera situación) no habrían sentido nada más que un cierto remordimiento o una vaga culpa mientras hubieran seguido sentadas en un silencio embarazoso junto a aquel hombre confundido y apesadumbrado. Por otra parte, estoy igualmente seguro de que hay personas que de entrada habrían sido más sensibles, capaces de reconocer la existencia de un problema más profundo, y de comprender y ayudar con más rapidez que yo.

Los paradigmas son poderosos porque crean los cristales o las lentes a través de los cuales vemos el mundo. El poder de un cambio de paradigma es el poder esencial de un cambio considerable, ya se trate de un proceso instantáneo o lento y pausado.

EL PARADIGMA BASADO EN PRINCIPIOS

La ética del carácter se basa en la idea fundamental de que hay *principios* que gobiernan la efectividad humana, leyes natu-

rales de la dimensión humana que son tan reales, tan constantes y que indiscutiblemente están tan «allí» como las leyes de la gravitación universal en la dimensión física.

Una idea de la realidad de estos principios y de sus efectos puede captarse en otra experiencia de cambio de paradigma tal como la narra Frank Koch en *Proceedings*, la revista del Instituto Naval.

Dos acorazados asignados a la escuadra de entrenamiento habían estado de maniobras en el mar con tempestad durante varios días. Yo servía en el buque insignia y estaba de guardia en el puente cuando caía la noche. La visibilidad era pobre; había niebla, de modo que el capitán permanecía sobre el puente supervisando todas las actividades.

Poco después de que oscureciera, el vigía que estaba en el extremo del puente informó: «Luz a estribor».

«¿Rumbo directo o se desvía hacia popa?», gritó el capitán. El vigía respondió «Directo, capitán», lo que significaba que nuestro propio curso nos estaba conduciendo a una colisión con aquel buque.

El capitán llamó al encargado de emitir señales. «Envía este mensaje: Estamos a punto de chocar; aconsejamos cambiar 20 grados su rumbo.»

Llegó otra señal de respuesta: «Aconsejamos que ustedes cambien 20 grados su rumbo».

El capitán dijo: «Contéstele: Soy capitán; cambie su rumbo 20 grados».

«Soy marinero de segunda clase—nos respondieron—. Mejor cambie su rumbo 20 grados.»

El capitán ya estaba hecho, una furia. Espetó: «Conteste: Soy un acorazado. Cambie su rumbo 20 grados».

La linterna del interlocutor envió su último mensaje: «Yo soy un faro».

Cambiamos nuestro rumbo.

El cambio de paradigma experimentado por el capitán —y por nosotros mientras leíamos el relato— ilumina la situación de

un modo totalmente distinto. Podemos ver una realidad que aparecía reemplazada por una percepción limada; una realidad tan importante para nuestra vida cotidiana como lo era para el capitán en la niebla.

Los principios son como faros. Son leyes naturales que no se pueden quebrantar. Como observó Cecil B. de Mille acerca de los principios contenidos en su monumental película *Los diez mandamientos*: «Nosotros no podemos quebrantar la ley. Sólo podemos quebrantarlos a nosotros mismos y en contra de la ley».

Si bien los individuos pueden considerar sus propias vidas e interacciones como paradigmas o mapas emergentes de sus experiencias y condicionamientos, esos mapas no son el territorio. Son una «realidad subjetiva», sólo un intento de describir el territorio.

La «realidad objetiva», o el territorio en sí, está compuesto por principios-«faro» que gobiernan el desarrollo y la felicidad humanos: leyes naturales entrecijadas en la trama de todas las sociedades civilizadas a lo largo de la historia, y que incluyen las raíces de toda familia e institución que haya perdurado y prosperado. El grado de certeza con que nuestros mapas mentales describen el territorio no altera su existencia.

La realidad de tales principios o leyes naturales se vuelve obvia para todo el que examine y piense profundamente acerca de los ciclos de la historia social. Esos principios emergen a la superficie una y otra vez, y el grado en que los miembros de una sociedad los reconocen y viven en armonía con ellos determina que avancen hacia la supervivencia y la estabilidad o hacia la desintegración y la destrucción.

Ninguno de los principios enseñados en este libro corresponde a una doctrina o religión en particular, incluida la mía. Estos principios son parte de las principales religiones, así como también de las filosofías sociales duraderas y de los sistemas éticos. Son evidentes por sí mismos y pueden ser comprobados fácilmente por cualquier persona. Es como si tales principios for-

maran parte de la condición, conciencia y moral humanas. Pueden existir en todos los seres humanos, independientemente del condicionamiento social y de la lealtad a ellos, incluso aunque puedan verse sumergidos o adormecidos por tales condiciones y por la deslealtad.

Por ejemplo, me estoy refiriendo al principio de la *rectitud*, a partir del cual se desarrolla todo nuestro concepto de la equidad y la justicia. Los niños pequeños parecen tener un sentido innato de la idea de rectitud, que incluso sobrevive a experiencias condicionadoras opuestas. La rectitud puede definirse y lograse de maneras muy diferentes, pero la conciencia que se tiene de ella es casi universal.

Entre otros ejemplos se cuentan la *integridad* y la *honestidad*. Éstas crean los cimientos de la confianza, que resulta esencial para la cooperación y el desarrollo personal e interpersonal a largo plazo.

Otro principio es la *dignidad humana*. El concepto básico de la Declaración de Independencia de Estados Unidos evidencia este valor o principio. «Sostenemos que estas verdades son evidentes: que todos los hombres han sido creados iguales y dotados por el Creador de ciertos derechos inalienables, contándose entre ellos los derechos a la vida, a la libertad y a la búsqueda de la felicidad.»

Otro principio es el *servicio* o la idea de contribuir. Otro es la *calidad* o *excelencia*.

Está también el principio del *potencial*, la idea de que tenemos una capacidad embrionaria y de que podemos crecer y desarrollarnos, liberando cada vez más potencial, promocionando cada vez más talentos. Muy relacionado con el *potencial* está el principio del *crecimiento*—el proceso de liberar potencial y desarrollar talentos, con la necesidad correlativa de principios tales como la *paciencia*, la *educación* y el *estímulo*.

Los principios no son *prácticas*. Una práctica es una actividad o acción específica. Una práctica que da resultado en cierta circunstancia no necesariamente lo dará en otra, como pueden

atestiguarlo los padres que han intentado educar a un segundo hijo exactamente como al primero.

Mientras que las prácticas son específicas de las situaciones, los principios son verdades profundas, fundamentales, de ejemplo universal. Se aplican a los individuos, las familias, los matrimonios, a las organizaciones privadas y públicas de todo tipo. Cuando esas verdades se internalizan como hábitos, otorgan el poder de crear una amplia variedad de prácticas para abordar diferentes situaciones.

Los principios no son *valores*. Una pandilla de ladrones puede tener valores, pero violan los principios fundamentales de los que estamos hablando. Los principios son el territorio. Los valores son mapas. Cuando valoramos los principios correctos, tenemos la verdad, un conocimiento de las cosas tal como son.

Los principios son directrices para la conducta humana que han demostrado tener un valor duradero, permanente. Son fundamentales. Son esencialmente indiscutibles, porque son evidentes por sí mismos. Para captar rápidamente su naturaleza evidente basta con considerar el absurdo de tratar de vivir una vida efectiva basada en sus opuestos. Dudo de que alguien pueda seriamente considerar que la mala fe, el engaño, la baja, la inutilidad, la mediocridad o la degeneración sean una base sólida para la felicidad o el éxito duraderos. Aunque se puede discutir el modo en que estos principios se definen, manifiestan o logran, parece haber una conciencia innata de su existencia.

Cuanto más estrechamente nuestros mapas o paradigmas concuerden con estos principios o leyes naturales, más exactos y funcionales serán. Los mapas correctos influyen en gran medida en nuestra efectividad personal e interpersonal, mucho más que cualquier cantidad de esfuerzo consumido en cambiar nuestras actitudes y conductas.

El falso encanto de la ética de la personalidad, su atractivo general, consiste en pretender alcanzar la calidad de vida de una forma rápida y sencilla—efectividad personal y relaciones ricas y profundas con otras personas—sin pasar por el proceso natural de trabajo y desarrollo que la hace posible.

Es un símbolo sin sustancia. Es el esquema de «Convíértase en millonario en una semana», que promete «riqueza sin trabajo». Y podría incluso tener éxito, pero seguiría siendo un esquema.

La ética de la personalidad es ilusoria y engañosa. Y tratar de alcanzar resultados de calidad con sus técnicas y arreglos transitorios es más o menos tan efectivo como tratar de llegar a algún lugar de Chicago usando un plano de Detroit.

Ha dicho Erich Fromm, un agudo observador de las raíces y los frutos de la ética de la personalidad:

Hoy en día nos encontramos con un individuo que se comporta como un autómatas, que no se conoce ni comprende a sí mismo, y que a la única persona que conoce es la que se supone que es él, cuya verborrea sin sentido ha reemplazado al lenguaje comunicativo, cuya sonrisa sintética ha reemplazado la risa auténtica, y cuya sensación de oscura desesperación ha ocupado el lugar del dolor auténtico. Dos cosas pueden decirse respecto de este individuo. Una es que padece carencias de espontaneidad e individualidad que pueden considerarse incurables. Al mismo tiempo, puede decirse de él que no es esencialmente distinto del resto de nosotros que caminamos sobre la Tierra.

En toda la vida hay etapas secuenciales de crecimiento y desarrollo. El niño aprende a darse la vuelta, a sentarse, a gatear, y después a caminar y correr. Todos los pasos son importantes, y todos requirieren su tiempo. No es posible saltarse ninguno.

Esto es cierto en todas las fases de la vida, en todas las áreas del desarrollo, ya se trate de tocar el piano o de comunicarse

efectivamente con un compañero de trabajo. Esto vale para los individuos, los matrimonios, las familias y las empresas.

Conocemos y aceptamos este hecho o principio del *proceso* en el ámbito de las cosas físicas, pero entenderlo en áreas emocionales, en las relaciones humanas e incluso en el campo del carácter personal, es menos común y más difícil. Y aun cuando lo entendamos, aceptarlo y vivir en armonía con él es todavía menos común y más difícil. En consecuencia, a veces buscamos un atajo, esperamos poder saltarnos alguno de esos pasos vitales, para ahorrar tiempo y esfuerzo y cosechar de todos modos el resultado deseado.

Pero ¿qué sucede cuando intentamos saltarnos un proceso natural en nuestro crecimiento y desarrollo? Si uno es sólo un jugador de tenis mediocre pero decide mejorar su juego para causar una mejor impresión, ¿cuál será el resultado? El pensamiento positivo por sí solo, ¿nos permitirá competir efectivamente con un profesional?

¿Qué sucede si uno hace creer a los amigos que toca el piano como un concertista, siendo que en realidad, y por el momento, toca como un principiante?

Las respuestas son obvias. Simplemente es imposible violar, ignorar o abreviar el proceso de desarrollo. Ello es contrario a la naturaleza, y los presuntos atajos no pueden conducir más que a la decepción y la frustración.

En una escala de diez puntos, si yo estoy en el nivel dos en algún campo y deseo pasar al nivel cinco, primero tengo que alcanzar el nivel tres. «Un viaje de mil kilómetros empieza con el primer paso», y sólo puede darse un paso cada vez.

Para que uno pueda aprender o crecer tiene que permitir que el maestro—haciendo preguntas, sacando a la luz nuestra ignorancia—se haga una idea del nivel en que estamos. No se puede fingir durante mucho tiempo; finalmente nos descubrirán. La admisión de la ignorancia es a menudo el primer paso en nuestra educación. Thoreau se preguntaba: «¿Cómo podremos recordar nuestra ignorancia—según exige nuestro crecimiento—, si continuamente usamos nuestros conocimientos?».

Recuerdo una oportunidad en la que dos mujeres jóvenes, hijas de un amigo mío, vinieron a verme llorosas y quejándose de la rudeza y falta de comprensión que encontraban en su padre. Tenían sincerarse con los padres por miedo a las consecuencias. Y sin embargo, necesitaban desesperadamente de su amor, su comprensión y su guía.

Hablé con el padre y pude ver que desde el punto de vista intelectual tenía conciencia de lo que pasaba. Pero si bien reconocía su mal carácter, se negaba a asumir la responsabilidad por ese problema y a aceptar honestamente el hecho de que su nivel de desarrollo emocional era bajo. Dar el primer paso hacia el cambio era más de lo que su orgullo podía soportar.

Para relacionarnos efectivamente con un cónyuge, con nuestros hijos, amigos o compañeros de trabajo, debemos aprender a escuchar. Y esto requiere fuerza emocional. El escuchar requiere tener cualidades del carácter altamente desarrolladas tales como paciencia, estar abiertos y desear comprender. Es mucho más fácil actuar desde un nivel emocional bajo y dar consejos de alto nivel.

Nuestro nivel de desarrollo es perfectamente obvio en los casos del tenis o del piano, en los que es imposible fingir. Pero no resulta tan obvio en las áreas del carácter y del desarrollo emocional. Con un amigo o compañero podemos alardear o adoptar ciertas poses. Podemos fingir. Y durante algún tiempo tal vez tengamos éxito, por lo menos en público. Incluso podríamos engañarnos a nosotros mismos. Pero creo que la mayoría de nosotros conocemos la verdad acerca de lo que somos realmente por dentro, y creo que también la conocen muchos de quienes viven y trabajan con nosotros.

En el mundo de las empresas he tenido frecuentes oportunidades de ver las consecuencias de intentar abreviar este proceso natural de crecimiento, cuando los ejecutivos pretenden «comprar» una nueva cultura productiva, calidad, moral y servicios al cliente, con discursos enérgicos, continuas sonrisas e intervenciones externas, o por medio de fusiones, adquisiciones o toma-

de posesión, pero ignoran el clima de baja confianza producido por tales manipulaciones. Cuando estos métodos no les dan resultado, buscan otras técnicas de la ética de la personalidad, ignorando y violando constantemente los principios y procesos naturales en los que se basa una cultura de alta confianza.

Recuerdo que yo mismo, como padre, violé este principio hace muchos años. Un día volvía a casa para asistir a la fiesta de cumpleaños de mi hija de tres años, y la encontré en un rincón de una habitación, aferrada de modo desafiante a todos sus regalos, dispuesta a no permitir que los otros chicos jugaran con ellos. Lo primero que advertí fue que varios padres estaban presenciando aquel despliegue de egoísmo. Me sentí doblemente turbado, porque en aquella época yo estaba dando cursos universitarios de relaciones humanas. Y yo conocía, o por lo menos intuía, las expectativas de aquellos padres.

La atmósfera de la habitación estaba realmente cargada; los chicos se apiñaban alrededor de mi hija tendiendo las manos, pidiendo que se les dejara jugar con los regalos que le acababan de hacer, y mi hija se negaba con toda firmeza. Me dije: «No hay duda de que tengo que enseñarle a mi hija a compartir. El valor de compartir es una de las cosas más básicas en las que creo».

De modo que para empezar efectué una simple petición. «Linda, por favor, ¿no compartirías con tus amigos los juguetes que te han regalado?»

«No», respondió ella de modo tajante.

Mi segundo método consistió en utilizar un pequeño razonamiento. «Linda, si aprendes a compartir tus juguetes con ellos en tu casa, en las casas de ellos tus amigos compartirán sus juguetes contigo.»

Una vez más, la respuesta inmediata fue «¡No!».

Me sentí un poco más avergonzado, pues resultaba evidente que no podía ejercer ninguna influencia. El tercer método fue el soborno. Le dije suavemente: «Linda, si los compartes, tendrás una sorpresa especial. Te daré chicle».

«No quiero chicle!», me esperó ella.

Me estaba exasperando. En mi cuarto intento, recurrí al miedo y la amenaza. «Si no los compartes, ¡vas a tener problemas!» «¡No me importa! —gritó—. Éstas son cosas mías. ¡No las tengo que compartir!»

Finalmente apelé a la fuerza. Tomé algunos de los juguetes y se los entregué a los otros chicos. «¡Tomad, chicos, y jugad!», les dije.

Pero es posible que mi hija necesitara experimentar la posesión de esas cosas antes de poder prestarlas. (En realidad, si no empiezo por poseer algo, ¿puedo realmente darlo?) Ella necesitaba que yo, como padre, tuviera un nivel más alto de madurez emocional que le permitiera esa experiencia.

Pero en aquel momento me importaba la opinión que aquellos padres tenían de mí, más que el crecimiento y desarrollo de mi hija y que nuestra relación. Empecé por pensar que yo estaba en lo cierto; ella debía compartir y se equivocaba al no hacerlo.

Tal vez le impuse una expectativa de nivel superior simplemente porque en mi propia escala yo me encontraba en un nivel inferior. Yo no podía o no estaba dispuesto a brindar *paciencia o comprensión*, de modo que esperaba que ella diera *cosas*. Para compensar mi deficiencia, *exigí fuerza* de mi posición y autoridad, y la obligué a hacer lo que yo quería que hiciera.

Pero extraer fuerza genera debilidad. Debilita a quien toma esa fuerza porque refuerza la dependencia respecto de factores externos para conseguir que las cosas se hagan. Genera debilidad en la persona obligada a prestar su asentimiento, impidiendo el desarrollo del razonamiento independiente, el crecimiento y la disciplina interna. Y, finalmente, genera debilidad en la relación. El miedo reemplaza a la cooperación, y las dos personas participantes en el intercambio se vuelven más arbitrarias y defensivas.

¿Y qué ocurre cuando cambia o desaparece la fuente de la fuerza, ya consista en el mayor tamaño o la mayor fuerza física, en la posición superior, en la autoridad, en credenciales, en símbolos de *status*, en el aspecto personal o en logros pasados?

Si yo hubiera sido más maduro, habría confiado en mi fuerza intrínseca —en mi comprensión de lo que es compartir y del crecimiento, y en mi capacidad para amar y educar— y le habría permitido a mi hija elegir con libertad lo que quisiera: compartir o no compartir. Tal vez después de tratar de razonar con ella podría haber desviado la atención de los chicos hacia un juego interesante, eliminando así toda aquella presión emocional volcada sobre la niña. He aprendido que, después de experimentar una sensación de posesión real, los niños comparten con naturalidad, libertad y espontaneidad.

Según mi experiencia, hay momentos para enseñar y momentos que no son para enseñar. Cuando las relaciones son tensas y el aire está cargado emocionalmente, el intento de enseñar se percibe a menudo como una forma de juicio y rechazo. Se influye mucho más tomando al niño a solas, con tranquilidad, cuando la relación es buena, y discutiendo con él la enseñanza o el valor. Quizá la madurez emocional hubiera logrado lo que en aquel momento estaba más allá de mi nivel de paciencia y control interno.

Es posible que la sensación de poseer tenga que preceder a la sensación auténtica de compartir. Muchas personas que dan mecánicamente, o que se niegan a dar y compartir en sus matrimonios y familias, tal vez nunca hayan experimentado lo que significa poseerse a sí mismos, tener un sentimiento de la identidad y de la propia valía. En realidad, el crecimiento de nuestros niños puede implicar que se les brinde la suficiente paciencia como para que les sea posible experimentar una sensación de posesión, y también que seamos lo bastante sabios como para enseñarles el valor de dar y además proporcionarles el ejemplo.

EL MODO EN QUE VEMOS EL PROBLEMA ES EL PROBLEMA

La gente suele sentirse intrigada cuando ve que suceden cosas buenas en las vidas de los individuos, las familias y las empresas basadas en principios sólidos. Admiran esa fuerza y madurez personales, esa unidad familiar o ese equipo de trabajo, o esa cultura organizacional sinérgica que tan bien sabe adaptarse. Y la pregunta que se hace de inmediato es muy reveladora de su paradigma básico. «¿Cómo lo ha hecho? Enséñeme la técnica.» Lo que en realidad se está diciendo es: «Quiero un consejo o una solución rápida que alivie mi dolor en esta situación».

La gente encuentra entonces personas que satisfacen su demanda y le enseñan lo que quería aprender; durante algún tiempo, parece que esas habilidades y técnicas dan resultado. Tal vez eliminen algunos de los problemas agudos o de cosmética por medio de parches o aspirinas sociales.

Pero subsiste la condición crónica subyacente, y finalmente aparecen nuevos síntomas agudos. Cuanto más recurre la gente a remedios rápidos, y más se centra en los problemas y el dolor agudos, en mayor medida ese mismo enfoque profundiza la condición crónica subyacente.

El problema está en el modo en que vemos el problema.

Examinemos de nuevo algunos de los trastornos descritos en la introducción de este capítulo, y el impacto del pensamiento basado en la ética de la personalidad.

He asistido a un curso tras otro sobre dirección de empresas. Espero mucho de mis empleados y me empeño en ser amistoso con ellos y en tratarlos con corrección. Pero no siento que me sean leales en absoluto. Creo que, si por un día me quedara enfermo en casa, perderían la mayor parte del tiempo charlando en los pasillos. ¿Por qué no consigo que sean independientes y responsables, o encontrar empleados con esas características?

62

La ética de la personalidad me dice que puedo emprender algún tipo de acción espectacular —sacudir la organización, cortar cabezas— que haga que mis empleados mejoren el desempeño y aprecien lo que tienen. O que puedo encontrar algún programa de entrenamiento motivacional que consiga comprometerlos. Incluso que podría contratar nuevo personal que trabajara mejor.

Pero ¿no es posible que por debajo de esa conducta aparentemente desleal, los empleados se estén preguntando si yo en realidad actúo bien con ellos? ¿Deben de creer que los estoy tratando como objetos mecánicos? ¿Hay algo de verdad en ello?

En realidad, en un plano profundo, ¿no es así como los veo? ¿Existe la posibilidad de que el modo en que considero a la gente que trabaja para mí forme parte del problema?

Hay mucho que hacer y nunca tengo el tiempo suficiente. Me siento presionado y acosado todo el día, todos los días, siete días por semana. He asistido a seminarios de control del tiempo y he intentado una media docena de diferentes sistemas de planificación. Me han ayudado algo, pero todavía no siento estar llevando la vida feliz, productiva y tranquila que quiero vivir.

La ética de la personalidad me dice que fuera de allí tiene que haber algo (algún nuevo seminario o planificador) que me ayude a controlar todas esas presiones de una manera más efectiva.

Pero ¿no existe la posibilidad de que la efectividad no sea la respuesta? ¿El hecho de hacer más cosas en menos tiempo determinará una diferencia, o sólo aumentará la rapidez con la que reacciono ante las personas y circunstancias que parecen controlar la vida?

¿No puede ser que deba ver ciertas cosas de una manera más profunda y fundamental, algún paradigma interior que afecta el modo en que veo mi tiempo, mi vida y mi propia naturaleza?

Mi matrimonio se ha derrumbado. No nos peleamos ni nada por el estilo; simplemente ya no nos amamos. Hemos buscado aseso-

63

ramiento psicológico, hemos intentado algunas cosas, pero no podemos volver a revivir nuestros antiguos sentimientos.

La ética de la personalidad me dice que tiene que haber algún nuevo libro o un seminario en el que la gente saque a la luz sus sentimientos, algo que ayudará a mi esposa a entenderme mejor. O tal vez esto sea inútil, y sólo una nueva relación me procurará el amor que necesito.

Pero ¿es posible que mi esposa no sea el verdadero problema? ¿Puedo estar otorgando poder a las debilidades de mi esposa, y haciendo que mi vida dependa de la manera en que me tratan?

¿Tengo algunos paradigmas básicos acerca de mi esposa, acerca del matrimonio, de lo que es realmente el amor, que están alimentando el problema?

¡Advierte el lector cuán poderosa es la influencia de los paradigmas de la ética de la personalidad sobre el modo en que vemos y resolvemos nuestros problemas?

Se den cuenta o no, muchas personas se están desilusionando con las promesas vacías de la ética de la personalidad. Mientras viajaba por el país y trabajaba con empresas, descubrí que los ejecutivos que piensan a largo plazo están perdiendo interés en la psicología de «excitación pasajera» y los oradores «motivacionales», que lo que realmente hacen es contar historias entrecuadas mezcladas con trivialidades.

La gente quiere sustancia, quiere evolución. Quiere algo más que aspirinas y parches. Quiere resolver los problemas crónicos subyacentes y centrarse en los principios que producen resultados a largo plazo.

UN NUEVO NIVEL DE PENSAMIENTO

Albert Einstein observó que «los problemas significativos que afrontamos no pueden solucionarse en el mismo nivel de pensamiento en el que estábamos cuando los creamos».

Cuando miramos a nuestro alrededor y en nuestro propio interior, y reconocemos los problemas creados mientras vivimos e interactuamos con la ética de la personalidad, empezamos a comprender que son problemas profundos, fundamentales, que no pueden resolverse en el nivel superficial en el que fueron creados.

Necesitamos un nuevo nivel, un nivel de pensamiento más profundo —un paradigma basado en los principios que describan con exactitud la efectividad del ser humano y sus interacciones— para superar esas preocupaciones profundas.

Sobre este nuevo nivel de pensamiento trata este libro. Nuestro enfoque de la efectividad personal e interpersonal se centra en principios y se basa en el carácter; es «de adentro hacia afuera».

«De adentro hacia afuera» significa empezar por la persona; más fundamentalmente, empezar por la parte más *interior* de la persona: los paradigmas, el carácter y los motivos.

También significa que si uno quiere *tener* un matrimonio feliz, tiene que *ser* el tipo de persona que genera energía positiva y elude la energía negativa en lugar de fortalecerla. Si uno quiere *tener* un hijo adolescente más agradable y cooperativo, debe *ser* un padre más comprensivo, empático, coherente, cariñoso. Si uno quiere *tener* más libertad, más margen en el trabajo, debe *ser* un empleado más responsable, más útil, más colaborador. Si uno quiere *despertar* confianza, debe *ser* digno de confianza. Si uno aspira a la grandeza secundaria del talento reconocido, debe centrarse primero en la grandeza primaria del carácter.

El enfoque de adentro hacia afuera dice que las victorias privadas preceden a las victorias públicas, que debemos hacernos promesas a nosotros mismos, y mantenerlas ante nosotros, y sólo después hacer y mantener promesas ante los otros. Dice también

que es fútil poner la personalidad por delante del carácter, tratar de mejorar las relaciones con los otros antes de mejorarnos a nosotros mismos.

De adentro hacia afuera es un proceso, un continuo proceso de renovación basado en las leyes naturales que gobiernan el crecimiento y el progreso humanos. Es una espiral ascendente de crecimiento que conduce a formas progresivamente superiores de independencia responsable e interdependencia efectiva.

He tenido la oportunidad de trabajar con muchas personas; personas maravillosas, personas de talento, personas que aspiraban intensamente a la felicidad y al éxito, personas empujadas en una búsqueda, personas que se hicieron unas a otras... He trabajado con ejecutivos, alumnos universitarios, grupos religiosos y clínicos, familiares y matrimonios. Y en toda mi experiencia nunca he encontrado soluciones duraderas (a los problemas, felicidad y éxito perdurables) que procedieran de afuera hacia adentro.

Según lo que he visto, el paradigma de afuera hacia adentro genera personas infelices que se sienten sacrificadas e inmovilizadas, concentradas en los defectos de otras personas y en las circunstancias a las que atribuyen la responsabilidad por su situación de estancamiento. He visto matrimonios desdichados en los que cada cónyuge quería que cambiara el otro, en los que cada uno «confiesa» los «pecados» del otro, en los que cada uno quiere «moldear» al otro. He visto disputas laborales en las que se consumían cantidades enormes de tiempo y energía tratando de crear leyes que obligaran a la gente a actuar como si realmente existiera un fundamento de confianza.

Miembros de nuestra familia han vivido en tres de los puntos más «calientes» de la Tierra (Sudáfrica, Israel e Irlanda), y creo que la fuente de los continuos problemas de esos lugares ha sido el paradigma social dominante: de afuera hacia adentro. Cada uno de los grupos implicados está convencido de que el problema está «allí afuera», y de que si «ellos» (es decir, todos los otros implicados) «entraran en razón» o «desaparecieran de la vista», ese problema quedaría resuelto.

«De adentro hacia afuera» significa para la mayoría de las personas un cambio dramático de paradigma, en gran medida a causa del poderoso efecto del condicionamiento y del actual paradigma social de la ética de la personalidad.

Pero mi propia experiencia (tanto la personal como la resultante del trabajo con miles de otras personas) y el cuidadoso examen de individuos y sociedades que han tenido éxito en la historia, me han convencido de que muchos de los principios encarnados en los «7 hábitos» se encuentran profundamente arraigados en nuestro interior, en nuestra conciencia moral y en nuestro sentido común. Para reconocerlos y desarrollarlos con el fin de dar respuesta a nuestras preocupaciones más profundas, tenemos que pensar de otro modo, llevar nuestros paradigmas a un nivel nuevo, más profundo, «de adentro hacia afuera».

Si procuramos sinceramente comprender e integrar estos principios en nuestra vida, estoy convencido de que descubriremos y redescubriremos la verdad de esta observación de T. S. Eliot:

No debemos dejar de explorar, porque al final de nuestra exploración llegaremos a nuestro punto de partida y conoceremos el lugar por primera vez.

