

Nick Owen

La magia de la metáfora

77 Relatos breves para educadores,
formadores y pensadores



Crecimiento personal
COLECCIÓN

Serendipit

DESCLÉE DE BROUWER

LA MAGIA DE LA METÁFORA
**77 relatos breves para educadores,
formadores y pensadores**



Nick Owen

90

LA MAGIA DE LA METÁFORA

**77 Relatos breves para educadores,
formadores y pensadores**

Crecimiento personal
COLECCIÓN

Serendipit

Desclée De Brouwer 

Título de la edición original:
The Magic of Metaphor. 77 Stories for Teachers, Trainers & Thinkers
© 2001 Crown House Publishing

Traducción: Francisco Campillo

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con la autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sgts. del Código Penal). El Centro Español de Derechos Reprográficos (www.cedro.org) vela por el respeto de los citados derechos.

© EDITORIAL DESCLÉE DE BROUWER, S. A., 2003
Henao, 6 - 48009 Bilbao
www.edesclee.com
info@edesclee.com

Diseño de colección: *Luis Alonso*

Impreso en España-Printed in Spain
ISBN: 84-330-1829-9
Depósito Legal: BI-
Impresión: Publidisa, S.A. - Sevilla

“Metáfora... la contribución única del hemisferio cerebral derecho a la capacidad lingüística del hemisferio cerebral izquierdo”.

*Leonard Shlain
El Alfabeto contra la Diosa*

“La mente racional es un sirviente fiel, pero la mente intuitiva constituye un don sagrado. La paradoja de la modernidad consiste en habernos decantado por rendir culto al sirviente y deshonorar a la Divinidad”.

Albert Einstein

“Cualquier tecnología lo suficientemente avanzada es indistinguible de la magia”.

Arthur C. Clarke

“Debemos ser el cambio que queremos ver en el mundo”.

Gandhi

Para Sofija

ÍNDICE

Agradecimientos y Antecedentes del Libro	15
Prólogo a la edición española , <i>por Ramiro J. Álvarez</i>	19
Prólogo	23
Introducción	27
1. Acoplarse y dirigir	53
1.01. La enseñanza fundamental (captar la esencia).	56
1.02. La colección de relatos	56
1.03. El tarro	57
1.04. La puerta	60
1.05. La completud de Gandhi.	61
1.06a. A propósito del mensaje	62
1.06b. Trasladar la conversación	63
1.07. Einstein y la inteligencia	63
1.08. Tres claves para el éxito	64
1.09. Claridad de visión	65
1.10. La esencia del liderazgo.	66
1.11. Plegaria por las babuchas	66
1.12. La importancia de estar encima	67
1.13. El guerrero de las sombras	69
1.14. Almuerzo instructivo	76
1.15. Posiciones perceptivas	77
1.16. La oración de San Agustín	77
2. Valores añadidos	79
2.01. Reglas del Libro de la Tierra	81
2.02. El verdadero conocimiento	81

2.03. El sacerdote	82
2.04. El picapedrero	86
2.05. La verdadera santidad	88
2.06. La recompensa del estudio	91
2.07. Cabo Cañaveral	93
2.08. Alimento para el pensamiento	94
2.09. Tutta la vita e fuori	96
2.10. Percepción	98
2.11. Motivación	100
2.12. Aprender las reglas	102
2.13. El perfeccionista	103
2.14. El valor del tiempo	104
2.15. El pájaro enjaulado	105
3. Estructuras y pautas	107
3.01. Genes diseñadores	109
3.02. El secreto del éxito	112
3.03. Saber dónde tantear	116
3.04. El más pequeño de los dioses	118
3.05. Pensar de forma diferente	119
3.06. Dos muchachitos	120
3.07. Hablar el mismo lenguaje	122
3.08. Un plato sabroso	127
3.09. El informe de los expertos	128
3.10. Tecnomalía informativa	129
3.11. El castigo triple	130
3.12. Wittgenstein	131
3.13. Thomas Edison: una estrategia genial	132
3.14. Gary Player	132
4. Respons-habilidad	133
4.01. Los tres albañiles	135
4.02. Lo tienes o no lo tienes	137
4.03. Congruencia	138
4.04. Todavía no está preparado	140
4.05. El gramático	140



4.06. El tesoro enterrado	142
4.07. La inundación	146
4.08. La esencia de la fe	149
4.09. Las cucharas.	150
4.10. El cielo y el infierno	154
4.11. El botón rojo.	155
4.12. Prejuicios	156
4.13. Acto de servicio.	157
4.14. El pollo y el águila	158
4.15. Disputas matrimoniales.	160
5. Cambios de elección.	163
5.01. El tarro de mermelada	166
5.02. El monje y el ladrón	167
5.03. Observaciones cortantes	168
5.04. Los guijarros	170
5.05. La sandía	172
5.06. Moverse para aprender	175
5.07. Un hilo plateado de introspección (insight).	177
5.08. Flexibilidad actitudinal	180
5.09. Eso no va a funcionar.	181
5.10. El sirviente fiel.	184
5.11. Miguel Ángel.	185
5.12. El hombre más feliz del mundo	185
5.13. La camisa de un hombre feliz	187
5.14. Picasso	189
5.15. Las bellotas	190
6. Transición	193
6.01. Una bendición irlandesa	193
6.02. Cinco estrellas plateadas	194
Algunas formas de utilizar las metáforas y las historias de este libro	195
Bibliografía	235



AGRADECIMIENTOS Y ANTECEDENTES DEL LIBRO

A todas las personas que me preguntaron de dónde sacaba los relatos¹ y las metáforas que utilizo en mi trabajo. Su extraordinaria persistencia y su negativa a aventurarse a buscar sus propias historias me animó a acometer la elaboración de mi primer borrador.

A los amigos y colegas que me apoyaron a la hora de embarcarme en la tarea y continuaron alentándome y ofreciéndome valiosas observaciones en las distintas etapas del proyecto: Joan Albert, Rick Cooper, Helen Eyre, Neil Hutchinson, FCJ, Sofija Mitreva, Dave Pammenter, Rupert Jones Parry, Maire Shelley y Carolyn Temple.

A los muchos narradores de relatos de los cuales he aprendido tanto y de las formas más diversas. Incluyo aquí a Juma Bakari, Paulo Coelho, Judith DeLozier, David Gordon, Noreen Jones, Hugh Lupton, John Morgan, Robert M. Pirsig y Andrew Wright.

1. Se ha optado por traducir *stories* como relatos, cuentos, historias o anécdotas indistintamente, acepciones todas ellas contenidas en el término original inglés. (N. del T.)



A Wyatt Woodsmall, quien, durante un programa de perfeccionamiento para formadores, volvió a familiarizarme con el recurso pedagógico del Maestro y el Aprendiz, el conocedor y el *ingénu*,² tradición ésta que en los tiempos más recientes incluye *El Príncipe* de Antoine de Saint-Exupéry, *La Preparación de un Actor* de Konstantin Stanislavski, *El Peregrino de Compostela* de Paulo Coelho y *El Retorno de Merlín* de Deepak Chopra. El recurso ha demostrado ser un soporte particularmente útil en diferentes secciones del libro.

Sólo unas pocas historias del libro son de mi propia invención, de modo que guardo una enorme deuda de gratitud para con los narradores y escritores de relatos que a lo largo de los siglos han venido concibiendo, desarrollando, reestructurando, puliendo y transmitiendo tantos de estos relatos. La mayoría de ellos proceden de antiguas tradiciones.

Para la recopilación de los relatos me he servido de las fuentes más diversas: de mis viajes, de amigos y conocidos, de seminarios, libros, películas, programas de radio y demás. Aunque he reelaborado y adaptado personalmente estos relatos, dejo constancia de mi agradecimiento, cuando ello me ha sido posible, al narrador o las fuentes originales al final de cada uno de los mismos.

He optado por dividir estas fuentes en tres categorías. Las fuentes primarias comprenden las personas de quienes escuché el relato por primera vez, el libro donde lo leí por primera vez o el medio a través del cual me fue dado a conocer por primera vez. Las fuentes secundarias incluyen la fuente de la que a su vez reconoció haberse servido mi fuente primaria, o bien una referencia al libro o los libros donde el lector puede encontrar versiones alternativas del relato. Las fuentes generales se refieren a relatos ampliamente conocidos y existentes en diferentes versiones.

2. Ingenuo, en francés en el original. (N. del T.)



Debido al paso del tiempo y a la familiaridad, he acabado por olvidar algunas de mis propias fuentes originales. Acogería de buen grado cualquier notificación por parte de quien desee dejar constancia de las mismas, a fin de poder incluirlas en próximas ediciones.

En los relatos que son de mi propia invención no figura al final reconocimiento alguno. La mayoría son reflexiones sobre acontecimientos acaecidos a lo largo de mi propia vida en diferentes contextos y les estoy agradecido a quienes compartieron conmigo estas experiencias y las hicieron posibles. Cuando lean el libro reconocerán su participación.

He aprendido mucho de la fuerza de la metáfora aplicada a una amplia variedad de situaciones, y ello gracias a Judith DeLozier, Robert Dilts, David Gordon, James Lawley, Penny Tompkins, Julian Russell, Jane Revell, Susan Norman, Christina Hall, John Morgan, Mario Rinvolucrí y Milton Erickson.

Estoy igualmente agradecido por la inspiración que he recibido de autores de otras colecciones de relatos, a saber: Rachel Naomi Remen, Clarissa Pinkola Estes, Mario Rinvolucrí, John Morgan, Ulli Beier, Jack Canfield y Mark Victor Hansen.

He explotado en gran medida la sabiduría y la elegancia propias de los relatos de las tradiciones orientales, y en especial los de la tradición sufí. Deseo, por tanto, manifestar particularmente mi agradecimiento a los malogrados Idries Shah y Nossrat Peseschkian por sus colecciones de cuentos sufíes y orientales (orientales, por supuesto, únicamente desde nuestra perspectiva). Su erudición, investigación, descripción y aplicación de los diferentes relatos han sido esclarecedoras y alentadoras. Al recopilar y poner por escrito estos antiguos relatos *instructivos*, los autores mencionados han posibilitado la divulgación de un tesoro de sabiduría del que Occidente había permanecido ajeno durante largo tiempo.

Es mucho lo que estos relatos me han enseñado. Y en un sentido absolutamente real y verdaderamente humilde, mi pa-



pel como escritor y divulgador de las historias contenidas en este libro no es otro que el de hacer las veces de un mero conducto que permita transmitir a otros la sabiduría y la variedad de perspectivas que estos relatos nos ofrecen. Espero que quienes los lean o los escuchen continúen aprendiendo de ellos y transmitan a su vez a otras personas lo que puedan haber aprendido. Esta es la *dinámica* característica de los relatos, las historias y los cuentos.

La información acerca de los escritores y sus libros aparece en la bibliografía.

Finalmente, mi futuro agradecimiento a todos aquellos lectores que seleccionen, utilicen y difundan sus propias interpretaciones de estas historias a un mundo que está a la espera de las mismas.

Nick Owen, Londres 2001



PRÓLOGO A LA EDICIÓN ESPAÑOLA

Por Ramiro J. Álvarez

Los lectores que se asomen a las páginas de este libro se sentirán sorprendidos por el aire familiar de muchas de las historias que aquí se relatan: cuentos tradicionales irlandeses, chistes populares, leyendas anónimas y narraciones suffies se engarzan en los capítulos que siguen como un flujo continuo de sugerencias al que no es posible sustraerse sin experimentar, al menos, la refrescante salpicadura de alguna de sus implicaciones.

Las historias, las metáforas, a fuerza de repetidas, acaban por perder el derecho de autor para convertirse en patrimonio de la sabiduría común. Y en eso estriba su encanto, porque la magia no radica en la anécdota en sí sino en el lector, en el intérprete del relato; de modo que parafraseando a Antonio Gala podemos considerar que quien lee un libro, quien escucha una historia, se convierte en autor de ese argumento único y personalísimo por la adición a la trama externa de las vivencias individuales y de las propias expectativas que convierten toda narración ajena en una experiencia personal.

Por otra parte, quien sabe vivir atento aprende a entender las metáforas que, sin cesar, le salen al paso. El propio autor,



Nick Owen, advierte al inicio de esta obra que las anécdotas significativas no son patrimonio exclusivo de los grandes personajes o fruto de situaciones extraordinarias sino que es posible hallar pistas sobre el transcurrir vital en los contextos más cotidianos y prosaicos –el vecindario, la prensa, las acciones de la “gente normal”– que conforman el marco habitual de nuestra existencia.

El empleo de la metáfora es, desde luego, un recurso tan viejo como la historia de la humanidad. Nuestros antecesores, antes de lograr la creación de la escritura, idearon los relatos mitificados como el medio más útil y directo de transmitir conocimientos, técnicas, procedimientos y modos de obrar a las generaciones que debían tomar el relevo, las cuales, a su vez, conservaban esa transmisión oral como un tesoro precioso, que ocasionalmente enriquecían con nuevos relatos aprendidos de pueblos vecinos destilados del ingenio de algún chamán perspicaz, para legársela a sus sucesores.

De esta manera, los relatos tradicionales debieron de constituir una especie de primitiva globalización que reflejaría esa entidad hipotética a la que el maestro Jung denominó “inconsciente colectivo”.

La plasticidad y la utilidad de tal material narrativo radicaba –y radica– en la posibilidad antes mencionada de apropiarse de un relato perteneciente al tesoro común y personalizarlo a la medida de las propias necesidades convirtiéndose uno mismo en coautor del relato recibido, asimilado y transmitido. De ahí la condición de necesaria ambigüedad que toda metáfora debe conservar para ser realmente efectiva.

Los diálogos de Platón no son otra cosa que metáforas sabias en las que el filósofo planteaba toda una serie de cuestiones sobre la vida y la muerte, el alma, el amor, el conocimiento y la sabiduría, el valor y las virtudes cívicas. Pero, como buen narrador de metáforas, el “divino Platón” se limitaba a abrir cuestiones más que a cerrar respuestas.



¿Y cuál es el sentido de las parábolas evangélicas? “El que tenga oídos para oír que entienda”. Las palabras de Jesús van derechas al interior del oyente sin necesidad de pasar el filtro de la inteligencia.

La utilización de metáforas encuentra su marco más idóneo en las corrientes psicológicas más actuales: constructivismo, terapia narrativa, terapias sistémicas, enfoques estratégicos y todas las nuevas tendencias que enfatizan la importancia del sujeto como creador y protagonista de su propia metáfora existencial frente a las viejas concepciones de corte pasivo que simplemente consideraban al “paciente” como mero receptor de la acción terapéutica y, por lo mismo, simple figurante secundario del argumento metafórico preponderante de la figura de poder correspondiente ya fuera un terapeuta, formador o dirigente. Y, en estos nuevos contextos, el principal se centra en la toma de conciencia de aquella narración que constituye la vida de cada uno, en la propia metáfora existencial.

La presente obra se sitúa en un marco muy concreto, el de la Programación Neurolingüística (PNL) y, dentro de él, se ofrece como fuente de recursos para una aplicación efectiva en ámbitos de comunicación más o menos explícitos: seminarios, talleres de formación, interacciones formalizadas e incluso situaciones de influencia como la terapia o las ventas.

Ahora bien, como cualquier otro recurso, el empleo de la metáfora o el espacio mismo de la PNL presentan sus correspondientes indicaciones, contraindicaciones y efectos secundarios que, a menudo, en un –bien o malintencionado– afán divulgativo se silencian.

Así, la “magia” de las metáfora no consiste en otra cosa que en proporcionar un momento inicial de motivación, facilitar el surgimiento de alternativas de acción o ilustrar con pinceladas iluminadoras un objetivo para mantenerlo en el punto de mira. Ésta es su indicación más noble y eficaz. El efecto secundario radica en que un uso abusivo de historias exóticas favore-



ce la consolidación de un pensamiento fantástico según el cual lo que importa son los rituales y las formas más que las acciones. El producto, por lo tanto, deber estar seriamente contraindicado para quienes no tengan bien claro que el verdadero poder de cualquier magia se relaciona muy directamente con la cantidad de sudor –o de esfuerzo y constancia– necesario para alcanzar cualquier propósito personal.

“El mapa no es el territorio, ningún mapa cubre todo el territorio y todo mapa es autorreflexivo”. Los famosos axiomas de la Semántica General Korzybskiana –que la PNL asumió como propios– son perfectamente aplicables al empleo de las metáforas; de este modo, cualquier metáfora por definición tiene que basarse en algo diferente de aquello a lo que se refiere; además, el valor de las metáforas reside en subrayar los aspectos más relevantes de la situación que representan y, por último, la narración metafórica ha de presentar una vaguedad tal que, ofrecida a cualquier lector, a cualquier oyente, éste no tendrá otra salida que interpretarla en función de sus propios contenidos mentales, como si se tratara de una especie de test de manchas de tintas.

De modo que la magia de las metáforas no consiste en otra cosa que en escuchar el eco de nuestro propio interior resonando en el argumento de una historia aparentemente ajena y lejana. ¿No nos recuerda esto alguna historia de un alquimista medieval que trabajó denodadamente para conseguir fabricar un espejo mágico en el que se viera reflejada el alma...?



PRÓLOGO

A lo largo de la historia de la humanidad los relatos breves han venido desempeñando un papel significativo en el aprendizaje a todos los niveles, desde la vida cotidiana a los aspectos más sagrados. Ello se debe a que las enseñanzas que transmiten se basan en el establecimiento de conexiones relevantes. He tenido la suerte de haberme formado con Milton Erickson y Gregory Bateson. Estos mentores me ayudaron a desarrollar una comprensión más profunda de las diferentes vías e interrelaciones por medio de las cuales los relatos didácticos permiten estimular el pensamiento sistémico y la vida sistémica.¹ Pero no sólo esto. Los relatos breves facilitan igualmente la resolución de problemas y nos ayudan a manejar las transiciones vitales y a dar forma a nuestros sueños.

Nick ha dado un paso de gigante en la contribución a nuestra comprensión de la naturaleza del relato breve. No sólo del propio relato en sí mismo, sino igualmente de su fuerza evo-

1. Esto es, relativos a la *teoría de sistemas* procedente de la cibernética. El pensamiento sistémico es una de las influencias de la denominada *programación neurolingüística* (PNL), de la que se derivan la mayoría de los conceptos vertidos a lo largo de esta obra. (N. del T.)



cadora y del modo en que nos servimos de él como herramienta necesaria para facilitar la comunicación al profesor, el preparador o el instructor y a los propios alumnos.

Ello abarca, pues, el tema del relato, el papel que le corresponde al educador como narrador de relatos breves y la herramienta principal de un buen relato: el lenguaje. Nick se ha esforzado por mostrarnos que, en tanto que formadores, al margen de lo entusiastas, carismáticos o habilidosos con las más variadas herramientas de comunicación que podamos ser, debemos comprender el lenguaje del relato.

Yo misma vengo siendo responsable de diferentes cursos de formación desde hace 25 años y, al igual que Nick, he podido comprobar que la fuerza de un relato breve constituye una de las herramientas más importantes de cara a la comunicación a través de un marco de trabajo que proporciona al mayor número posible de participantes la oportunidad de comprender un aspecto de la enseñanza que queremos transmitir. Esta es la cualidad esencial de un relato breve: ofrecer una estructura útil, aunque los nombres y lugares del relato estén sujetos a modificación.

Se ha llegado a afirmar, de hecho, que los relatos breves hacen las veces de modelos que acortan la distancia entre nuestra experiencia como seres humanos y las teorías que concebimos para dar cuenta de la misma. A este proceso de pensamiento se lo ha denominado pensamiento abductivo, que nos permite tender un puente entre el pensamiento inductivo y el pensamiento deductivo.

Las historias nos ofrecen estructuras que nos ayudan a trascender las relaciones específicas de nuestras vidas para acceder a la relación que guarda la vida como un todo.

Desde un punto de vista práctico, este es un libro de relatos breves que nos encanta, nos hace reír y nos ayuda a aprender y a transformarnos. Le estoy agradecida a Nick por haber hecho esta contribución al mundo en general y a los educadores



y formadores del mundo en particular. Toda esta digresión acerca de los relatos me recuerda a su vez una anécdota.

Un hombre quería investigar la mente, pero no al natural, sino a través de su enorme ordenador privado. Para ello le preguntó al ordenador (valiéndose por supuesto de su mejor *Fortran*)²: “¿Serías capaz de calcular si alguna vez llegarás a pensar como un ser humano?”. La máquina se puso a trabajar a fin de analizar sus propios hábitos de cálculo. Finalmente imprimió su respuesta en una hoja de papel, como suelen hacer tales máquinas. El hombre se precipitó a recoger el resultado y leyó claramente mecanografiado:

Eso me recuerda una historia

Esta pequeña anécdota nos sugiere que si un ordenador pudiera pensar verdaderamente como un ser humano, sería capaz de contarnos una historia. En otras palabras, el ordenador podría ofrecernos algún punto de conexión del tipo de lo que llamamos relevancia o pertinencia. A lo largo de este libro encontraremos muchos puntos de conexión, todos ellos pertinentes.

Gracias,

Judith DeLozier

2. Abreviatura del término informático *formula translator*. (N. del T.)



INTRODUCCIÓN

Visión de conjunto

“¿Cómo es que te interesan los libros de relatos?”.

El Mago miró al Joven Aprendiz y contestó: “¿Qué es la magia?”.

“El arte de la transformación y del cambio”.

“Muy bien. ¿Y cuál es el papel de un mago?”.

“El papel del Mago consiste en estimular a la gente a hacer cambios útiles y beneficiosos en sus vidas”.

“¿Y cómo logra hacer algo semejante?”.

“En base a alentar una mayor conciencia de que todo tiene una estructura, de que siempre se puede cambiar, de que existe en todo caso más de una única forma de ver las cosas y de que la esencia de los cambios provechosos consiste en utilizar la propia creatividad y disponer del acceso a un mayor número de opciones”.

“¿Y cuál es la responsabilidad del Mago inteligente?”.

El Joven Aprendiz recordó lo que había estudiado. “La responsabilidad del Mago consiste en utilizar su poder sabiamente, éticamente y con humildad”.



“¿Y cuáles son los principios básicos?”.

El Pequeño Mago reflexionó un momento antes de responder. “Existen cinco principios básicos:

- Un Mago debe pensar sistémicamente y buscar las distintas relaciones entre las cosas, que no siempre son manifiestas. Por esta razón, debe tratar siempre la información en su contexto más amplio, dado que nada existe o tiene sentido en el vacío.
- Un Mago debe siempre ser consciente de que su conocimiento es provisional, de que siempre hay algo más por descubrir y de que existe más de una única forma de lograr un mismo resultado.
- Un Mago comparte sus conocimientos, pues ésta es una forma inteligente de contribuir a la realización de los demás y de acceder a la inmortalidad.
- Un Mago sigue siempre las cuatro erres: respeto por sí mismo, respeto por los demás, respeto por la ecología¹ y responsabilidad para con todas sus acciones.
- El verdadero Mago está convencido de que ninguno de los supuestos anteriores es cierto, pero actúa *como si* lo fueran. Confía en la evidencia de sus sentidos a la hora de interpretar las reacciones que suscita su comportamiento y siempre toma en consideración cuál de sus siguientes opciones será la más adecuada a la situación particular en cuestión”.

“Has aprendido muy bien”, dijo el Mago. “Y estas son ciertamente algunas de las razones por las que un Mago se decide a recopilar historias y servirse de ellas.

“Pues todos los relatos son verdaderos y sin embargo no lo son. Todo relato es completo dentro del contexto que le es pro-

1. En el sentido principalmente de una “ecología de la mente” en el lenguaje de la PNL, esto es, de la consideración de las circunstancias o el contexto que rodea a una acción para poder evaluar su adecuación y el impacto que producirá. (N. del T.)



pio, esto es, dentro de su propia realidad. Todo relato refleja un sistema, un mapa del mundo. Pero del mismo modo que ese mapa es completo en sí mismo, al mismo tiempo es también incompleto porque representa sólo una de entre las muchas visiones posibles.

“Los relatos breves nos ofrecen una forma de ver y de entender el mundo desde una luz nueva, desde un ángulo diferente. Al cuestionar a los lectores y oyentes para llevarles a aceptar las limitaciones y las deficiencias de sus propios mapas, no hacemos sino abrir nuevas perspectivas. Una vez sabido esto, comprenderás por qué los relatos breves constituyen un medio tan importante y tan eficaz de estimular la creatividad y generar un mayor número de opciones en nuestras vidas. Y por qué los Magos, deseosos de descubrir nuevos instrumentos, visitan regularmente las librerías”.

A propósito de este libro

La gente me pregunta a menudo: “¿De dónde sacas las historias?”. Las historias están por todas partes: en los libros, los periódicos, las películas, en los acontecimientos de la vida cotidiana, en los sueños, en el alma y en el corazón de la gente y, por encima de todo, en nuestras propias vidas.

Este libro es una recopilación de algunos de los relatos, anécdotas y metáforas ampliadas que vengo utilizando en mi trabajo dentro de una amplia gama de contextos relacionados con la comunicación. Los relatos breves pueden servir para confirmar, modificar o cuestionar las ideas, actitudes, creencias, opiniones, comportamientos y habilidades de la gente, además de influir en su determinación o su resolución. Los contextos en los cuales son susceptibles de aplicación comprenden la educación, los negocios y la empresa, la comunicación y la exposición orales, la salud, las situaciones de cambio, las relaciones humanas, las artes, los deportes, el



desarrollo y la terapia personales y, por supuesto, por puro placer.

Los relatos que nos hacen mella constituyen esencialmente cambios de encuadre. Al igual que el mero hecho de cambiar de gafas, los relatos nos permiten contemplar la vida y la experiencia de la misma de una forma diferente, lo que puede modificar nuestra perspectiva, nuestro radio de alcance y nuestro centro de atención. La utilización de diferentes lentes u objetivos en los encuadres nos permite adoptar una perspectiva más distante respecto del tema de los relatos. Se pueden añadir filtros a las lentes a fin de modificar el color, el estado de ánimo y el nivel de activación. Los relatos verdaderamente mágicos son capaces de cuestionar y de perturbar nuestros actuales marcos de referencia, nuestro mapa habitual del mundo, y hacernos salir de nuestro pensamiento limitado a fin de aprender y descubrir nuevos aspectos.

Los relatos que aparecen en este libro pueden ser utilizados en una amplia gama de contextos interpersonales y profesionales, además de prestarse a su lectura por puro entretenimiento.

Contexto y significado

Sin un contexto, un encuadre o un marco de referencia, la información no tiene sentido. Consideremos, a modo de ejemplo, la siguiente situación: Grandes nubes negras de lluvia han venido apareciendo sucesivamente y han acabado por ocultar el sol en su práctica totalidad. ¿Cuál podría ser el sentido o el significado de esta situación? No podemos saberlo hasta que no hayamos comprendido el contexto en el que se desarrolla, es decir, hasta no haber *contextualizado* la situación en cuestión.

Podría tratarse de unas vacaciones decepcionantes en el caso de un fanático del sol. O podría ser un tiempo excelente pa-



ra plantar semillas. Podría suponer un desastre en el caso de un agricultor cuyos campos de trigo están maduros y prestos para la recolección. Pero podría constituir igualmente una bendición para el viajero que deambula por un árido desierto.

Los relatos de este libro funcionan mejor cuando los contamos en relación con un contexto en particular. Por ejemplo, en el caso de que una persona se haya quedado estancada, bloqueada o paralizada de resultas de un recuerdo del pasado o bien de una experiencia actual, el relato que viene a continuación puede ser de alguna utilidad:

Dos monjes iban de peregrinación. Habían recorrido ya muchos kilómetros, evitando en la medida de lo posible el contacto con la gente, pues pertenecían a una orden monacal que les prohibía hablar con las mujeres o tocarlas. No tenían intención de ofender a nadie, de modo que procuraban transitar los caminos más apartados y se alimentaban de frutos silvestres.

Era la estación de las lluvias y mientras caminaban a lo largo de una extensa llanura albergaban la esperanza de que el río que tenían que cruzar no hubiese quedado infranqueable. Divisaron a lo lejos que el río se había desbordado; no obstante, albergaban la esperanza de que el barquero pudiera llevarles en su barca a la otra orilla. Pero cuando llegaron al punto donde tenían que cruzar no vieron señal alguna del barquero; la barca, al parecer, había sido arrastrada por la corriente y el barquero había optado por quedarse en casa.

Había allí, sin embargo, una mujer.

Vestía ropas elegantes y llevaba un paraguas. La mujer imploró a los monjes que la ayudaran a cruzar, pues tenía una misión urgente que cumplir y el río, aunque ancho y rápido, no era profundo.

El monje más joven se limitó a ignorar a la mujer y miró hacia otra parte. El mayor, sin embargo, no dijo nada, pero cargó a la mujer sobre sus hombros y cruzó el río, depositándola completamente seca en la otra orilla.

Durante toda la hora siguiente, mientras proseguían su viaje a lo largo de espesos y enmarañados bosques, el monje más joven censu-



ró al mayor, desdeñando sus acciones y acusándole de haber traicionado a la orden y sus votos. ¿Cómo se atrevió? ¿Cómo pudo? ¿En qué estaba pensando? ¿Quién le había dado derecho?

Finalmente, los monjes se adentraron en un claro y el monje de más edad se detuvo y miró fijamente a los ojos del más joven. Se produjo un largo silencio.

Por último, y en un tono suave, con una mirada clara y benévola, llena de compasión, el monje de más edad se limitó a decir: "Hermano, hace ya una hora que dejé en tierra a aquella mujer. Eres tú el que todavía sigue cargando con ella".

La situación de estancamiento constituye el marco que proporciona a la historia su fuerza y su sentido.

El marco apropiado para cada una de las historias de este libro corre a cargo de la elección del lector. La situación de estancamiento es uno de los muchos contextos posibles para este relato. Este es un libro de magia a utilizar como referencia y el sentido de cada una de las historias dependerá del contexto en el que decidamos contarla, de quién sea el narrador y de quién sea el oyente.

Significado e interpretación

Las mejores historias son las que incluyen diferentes estratos, lo que las hace susceptibles de diversas interpretaciones. Algunos relatos pueden contener significados aparentemente contradictorios, como sucede con la historia titulada "El picapedrero", de la que podrían extraerse conclusiones totalmente opuestas. Dependiendo de su experiencia y de su curiosidad, cada lector extraerá significados diferentes, y eventualmente complicados, de cada uno de los relatos, anécdotas o metáforas.

Puede que el término "metáfora", tal como lo empleo en este libro, necesite alguna explicación. Yo describiría la mayor parte de los relatos contenidos en este libro como metáforas



ampliadas. Se trata de vehículos indirectos, aunque muy poderosos, que nos permiten replantearnos la propia experiencia desde perspectivas inusuales o inesperadas.

Las metáforas no son meros adornos poéticos o retóricos, sino recursos extraordinariamente eficaces que nos permiten configurar la propia percepción y la propia experiencia. Si cambiamos la metáfora por medio de la cual encuentra su expresión un concepto, lo que hacemos es modificar el planteamiento o el contexto, posibilitando de este modo que el concepto sea entendido de una forma diferente. Es justamente este cambio de perspectiva lo que nos permite disponer de un mayor número de opciones a la hora de percibir y actuar sobre el mundo.²

Ideas procedentes de un conjunto de conceptos han sido *trasladadas* o *transferidas* (el sentido literal del término griego *metáfora*) a otro conjunto de conceptos. El nuevo encuadre favorece la revisión de nuestra opinión actual acerca del concepto original. Nuestra capacidad de *pensar acerca de* nuestro pensamiento nos permite adoptar una metaposición frente al mismo y contemplar la situación original con una mayor perspectiva, claridad y sabiduría.

Otra de las facetas que hace de la metáfora un instrumento particularmente eficaz es el hecho de que le permite al narrador seleccionar conceptos complejos, difíciles de explicar, y recrearlos de forma mucho más concreta. Las metáforas permiten exteriorizar el pensamiento abstracto y trasladarlo a una representación tangible basada en datos sensoriales. Esto es tal vez lo que quiere decir Leonard Shlain en el capítulo 1 de su libro *El Alfabeto contra la diosa*,³ cuando escribe que “La metá-

2. Para una discusión más detallada de este aspecto véase LAKOFF, George & JOHNSON, Mark, *Metaphors We Live By*, University of Chicago Press, Chicago, 1980.

3. SHLAIN, Leonard, *The Alphabet versus the Goddess*, Penguin Arkana, Londres, 2000. [Edición en español: véase bibliografía].



fora [es] la contribución única del hemisferio cerebral derecho a la capacidad lingüística del hemisferio cerebral izquierdo”.

La fuerza de los relatos

Cada relato crea su propio mundo altamente contextualizado. Y cada relato combina una lógica interna y una secuencia narrativa que encuentran su expresión a través de las palabras (que son del dominio del hemisferio cerebral izquierdo) con elementos de creatividad, coherencia y configuración de pautas que encuentran su expresión a través del tono y la emoción (que son del dominio del hemisferio cerebral derecho). De este modo, ambos hemisferios de nuestro cerebro intelectual –el neocórtex– se ven estimulados. Estos factores contribuyen considerablemente a nuestra comprensión de la atracción que ejercen los relatos como vehículos portadores de significado, de la perdurabilidad de los mismos y de la aceptación de que gozan entre las gentes de diferentes edades, culturas y estilos en el procesamiento de la información.

A un nivel más profundo, los relatos son arquetipos. Los cuentos, las metáforas y los mitos contienen la historia, la cultura, los valores y las costumbres de la gente. Constituyen un instrumento de cohesión social que sirve para entretener, instruir y cuestionar al lector o al oyente. Dado que pulsan las cuerdas más profundas de la experiencia comunitaria compartida, actúan a nivel consciente e inconsciente, transmitiendo “mensajes” de forma directa e indirecta. Es la conexión con el inconsciente lo que cuestiona y perturba nuestro sentido habitual de nosotros mismos y de nuestra propia identidad, nuestras actitudes programadas, nuestros mapas rutinarios del mundo. O, por el contrario, los confirma.

Los relatos actúan también a través del tiempo y del espacio. Una parábola bíblica, un koan del Zen o una anécdota sufí pueden afectar intensamente a los valores, actitudes y con-



textos contemporáneos. Las historias relacionan el pasado con el presente y proyectan el pasado y el presente en el futuro.

Al relacionar diferentes épocas y contextos, diferentes ideas y conceptos, diferentes actitudes y valores, los relatos permiten a quienes los escuchan revisar y anticipar el pensamiento y la acción. Un ejemplo actual que puede servir para ilustrar esto es el fenómeno de los culebrones televisivos. Cada uno de los episodios finaliza en un momento crítico que queda sin resolver, lo que abre un interrogante en el cerebro del espectador. El cerebro es una organización generadora de sentido que busca activamente una conclusión, de modo que pueda cerrarse el interrogante. El espectador repasa toda la información ofrecida en el último episodio y a lo largo de los episodios precedentes con el propósito de barajar posibles desenlaces. El director del culebrón ha generado *respons-habilidad*.⁴ El aumento de la expectación garantizará la audiencia para el próximo episodio, a fin de que se resuelva el interrogante.⁵

En literatura, un escritor puede optar por abrir muchos interrogantes en el curso de una historia que, en el caso de una novela tradicional, se resolverán satisfactoriamente a lo largo del desenlace. Buena parte de la literatura contemporánea incorpora el principio de incertidumbre⁶, de modo que se ofre-

4. Juego de palabras que condensa el sentido etimológico de “responsabilidad” como la obligación moral de responder, por un lado, y la habilidad o la capacidad de respuesta, por otro, y que el autor desarrollará en la sección 4 de este mismo libro. (*N. del T.*)

5. El cerebro tiende a recordar mejor la información incompleta que la información completa cuando el mensaje se interrumpe en un momento crítico. A este fenómeno se le conoce con el nombre de efecto Zeigarnick o efecto Scheherezade. Un buen ejemplo de ello es la técnica utilizada habitualmente al final de cada episodio de los culebrones televisivos.

6. *El Principio de Incertidumbre* es una de las contribuciones de Werner Heisenberg a la física cuántica y constituye un precedente de la teoría del caos y de la lógica difusa. Para un excelente ejemplo de la aplicación del



cen muchas y distintas formas de resolver los interrogantes. Sin la resolución de los interrogantes, sin embargo, no hay historia. Tan sólo una secuencia de hechos aislados y desconectados.⁷

Los diferentes usos del relato

Los relatos ejercen su atractivo porque conectan con los lectores de muy diferentes y profundas formas. Debido a que permiten establecer una conexión a distintos niveles, los relatos se prestan a una amplia variedad de usos. A continuación se mencionan algunas de las posibles formas de utilizar las historias de este libro:

- 1) Por puro placer.
- 2) Para modificar el ánimo, el estado general o el nivel de activación de una persona o de un grupo.
- 3) Para reformular un problema presentándolo como una nueva oportunidad.
- 4) Para contemplar una conducta o actitud desde una perspectiva diferente.
- 5) Para cuestionar una visión limitada del mundo.
- 6) Para cuestionar una conducta inaceptable.
- 7) Para ofrecer un modelo de conducta o de actitud más útil.
- 8) Para explicar un aspecto de forma indirecta.
- 9) Para demostrar que un determinado problema no es novedoso ni excepcional.
- 10) Para fortalecer la creatividad.
- 11) Para demostrar las inadecuaciones del razonamiento lógico: por ejemplo, un koan.

principio de incertidumbre a la práctica literaria véase la obra de teatro *Copenhagen*, de Michael Frayn.

7. Para una descripción más detallada de este aspecto véase JOHNSTONE, Keith, *Improvisation*, Methuen, Londres, 1981, pp. 109 y ss.



- 12) Para abrir un interrogante, estimular el cerebro e introducir información en las mentes abiertas a la espera de que se resuelva el interrogante.
- 13) A modo de prelude, para introducir aspectos fundamentales que serán plenamente desarrollados posteriormente.
- 14) A modo de resumen o repaso de la información expuesta hasta el momento.
- 15) Para alentar la búsqueda de otras alternativas y significados.
- 16) Para estimular el debate y la discusión.
- 17) Para rebatir o confirmar las visiones del mundo que tienen los oyentes.
- 18) Para incluir a la audiencia en algunos elementos repetitivos de la historia, a fin de practicar nuevas estructuras lingüísticas o de vocabulario.
- 19) Para alentar a la audiencia a implicarse e intervenir.
- 20) Para estimular el relato de otras anécdotas o historias entre la propia audiencia.
- 21) Para desarrollar aspectos relacionados con las habilidades de exposición oral y el arte de hablar en público.
- 22) Para introducir aspectos relacionados con la estructura de la comunicación eficaz.
- 23) Para demostrar la naturaleza sistémica de las relaciones humanas.
- 24) Para demostrar que las personas responden a su mapa de la realidad y no a la realidad en sí misma.
- 25) Para rellenar un vacío.
- 26) Para despertar el apetito del grupo (una historia relacionada con la comida).
- 27) Para suscitar la curiosidad.
- 28) Para favorecer que un determinado aspecto se recuerde más fácilmente.



- 29) Para crear asociaciones muy intensas en las mentes de los oyentes.
- 30) Para demostrar que queremos entretener creativamente al grupo, además de instruir.
- 31) Para facilitar la comunicación multisensorial.
- 32) Para sorprender a la gente.
- 33) Para incluir los puntos de vista y la sabiduría de otras culturas.
- 34) Para demostrar que los puntos de vista y la sabiduría de otras culturas presentan muchas similitudes, al igual que diferencias, con los nuestros.
- 35) Para inducir un ligero estado de trance o de adormecimiento.
- 36) Para favorecer e inducir la actividad del hemisferio cerebral derecho.
- 37) Para implicar a los dos hemisferios del cerebro superior.
- 38) Para desplazar la actividad cerebral de las ondas beta (procesamiento consciente) a las ondas alfa (estado de trance leve o ensoñación diurna). El procesamiento alfa es particularmente útil para introducir información a un nivel más profundo, subconsciente, y consolidar el material previamente aprendido.⁸
- 39) Para introducir información por debajo del nivel consciente del conocimiento.
- 40) Para demostrar que cada persona interpreta la información de forma diferente, de acuerdo con su propia experiencia única y el mapa del mundo que le es propio.
- 41) Para demostrar que “la percepción es proyección”: nuestro mapa del mundo determina el modo en que experimentamos el mundo.

8. Para más información acerca de las pautas del funcionamiento cerebral véase Rose, Collin & Nicoll, Malcolm, *Accelerated Learning for the 21st Century*, Piatkus, Londres, 1997.



- 42) Para tener una excusa para escribir un libro.
- 43) Para tener una excusa para leer un libro.
- 44) Para establecer interrelaciones entre el pasado, el presente y el futuro.
- 45) Para que la información que queremos transmitir quede mejor estructurada y sea más fácil de recordar.
- 46) Para desarrollar habilidades de visualización.
- 47) Para transformar lo abstracto en concreto.
- 48) Para estimular la mente inconsciente.
- 49) Para desarrollar la conciencia de las bases sensoriales del lenguaje y la experiencia.
- 50) Para acrecentar la apreciación del papel y la fuerza de la metáfora en los relatos y en la transmisión de significado en el lenguaje cotidiano.
- 51) Para aumentar la expectación en relación con el siguiente apartado de la exposición, finalizando el apartado anterior con un momento crítico pero incompleto de un relato: efecto Scheherezade.
- 52) Para coger una idea compleja y “volverla tan simple como nos sea posible, y no más simple sin más” (Einstein).
- 53) Para cuestionar la complacencia del grupo.
- 54) Para confirmar una opinión, actitud, conjunto de valores o creencias culturales.
- 55) Para modificar un paradigma.
- 56) Para inventar un juego.
- 57) Como base para una dramatización (role-playing).
- 58) Para crear dibujos animados, guiones gráficos o cuadros vivos (imágenes inmóviles).

El arte de contar historias

Contar historias es un arte al alcance de todo el mundo. Para desarrollarlo es necesario practicar y prestar atención al



feedback.⁹ Podemos distinguir cuatro tipos de *feedback*. El primero consiste en observar y escuchar a los narradores de relatos que despiertan nuestra admiración. Preguntémonos a nosotros mismos: *¿Qué es lo que hacen que me produce una impresión tan fuerte? ¿Cómo lo hacen?* Una vez que acertemos a descubrir qué es lo que hacen, podremos utilizar sus conductas como modelo. Si a ellos les funciona, también puede funcionar en nuestro caso. Este es el *feedback* que nos damos a nosotros mismos.

El segundo es el *feedback* que otros nos dan mientras relatamos nuestras propias anécdotas. Tendremos que establecer contacto ocular y mantener nuestros sentidos bien abiertos y alerta a fin de advertir las reacciones que suscitamos mientras relatamos nuestra historia. *¿Son esas las reacciones que esperábamos para cada una de las secciones del relato? Contar una historia eficazmente es algo así como hacer un hechizo; debemos inducir una suerte de trance leve en los oyentes, similar al estado de ensoñación diurna, y a medida que logremos tener éxito nos resultará cada vez más fácil trasladar a nuestra audiencia de un estado a otro indistintamente. El *feedback* en este caso es fundamentalmente no verbal. Esto no quiere decir, evidentemente, que la audiencia sea pasiva. Los niveles de pensamiento y de procesamiento emocional pueden ser muy elevados, de hecho. Cuanto más observemos a nuestra audiencia, más sabremos si estamos logrando obtener los resultados deseados.*

9. Se ha optado por conservar el original inglés, que suele traducirse por “retroalimentación”, “realimentación”, “retroregulación” e incluso “retroacción”. El término, procedente originalmente de la cibernética, está suficientemente consagrado y hace referencia, en un sentido general, a la información (bajo la forma, habitualmente, de observaciones u opiniones) acerca de las respuestas o reacciones que suscita nuestro comportamiento; información que suele utilizarse con propósitos de evaluación, regulación o de futura corrección. La propia PNL se refiere ocasionalmente al *feedback* como “información útil”. (N. del T.)



El tercer tipo de *feedback* es el que nos damos a nosotros mismos más tarde. ¿Qué es lo que no salió como estaba previsto? ¿Qué podríamos haber hecho en su lugar? ¿Qué otras opciones teníamos a nuestro alcance? ¿Qué otros recursos tenemos, de hecho, y sin embargo no llegamos a utilizar? ¿Cuál habría sido la diferencia de haber utilizado un recurso u otro? Por ejemplo: ¿Nuestra respiración era lo bastante concentrada? ¿Le dimos al relato la suficiente estructura? ¿Podríamos haber elegido un contexto más apropiado? Y dentro del contexto adecuado, ¿elegimos el momento oportuno para contar el relato?

Y cuando todo nos haya salido francamente bien, felicitemonos a nosotros mismos y démonos *también feedback*. ¿Por qué tuvo *eso precisamente* tanto éxito? ¿Cómo podríamos haberlo mejorado todavía más? El arte de contar historias constituye un proceso y el camino para lograr la excelencia en este ámbito no tiene fin. Siempre se puede mejorar.

El cuarto tipo de *feedback* es el que otros nos dan, lo hayamos solicitado o no, después de contar la historia. Siempre es útil adoptar el punto de vista de que el *feedback* constituye un don. En cualquier caso, no se trata de la verdad, cuanto únicamente del juicio de una persona desde la perspectiva que le es propia y en ese momento en particular. Nos corresponde a nosotros decidir si aceptamos las observaciones y las incorporamos a nuestro repertorio, si reflexionamos sobre ellas o por el contrario las rechazamos sin más. No es más que información y podemos aceptarla o rechazarla.

Puede ser muy útil invitar a alguien cuya opinión tengamos en gran estima, para que participe como observador mientras relatamos una anécdota ante nuestra audiencia y después nos dé *feedback*. Si nos decidimos a hacer esto, lo mejor es pedir un *feedback específico* acerca de uno o dos elementos como mucho. Por ejemplo: ¿Nuestro contacto ocular se dirigía a toda la audiencia por igual? ¿El volumen de nuestra



voz era lo bastante elevado? ¿Utilizamos una gama lo bastante amplia de emociones y de registros? ¿Nos servimos adecuadamente de las pausas y de los silencios? ¿Los aspectos no verbales de la comunicación contribuyeron a subrayar las distintas secciones del relato? De lo contrario, la información a captar por parte del observador será excesiva y el *feedback* tenderá a ser demasiado general y de menor utilidad.

Para más información acerca del *feedback* y del modo como las personas con un alto desarrollo personal y /o profesional se sirven de ello, véase la historia “Tres claves para el éxito” [1.08] incluida en este mismo libro.

* * *

Ningún narrador excelente nació como tal. Se trata de una habilidad aprendida. Anteriormente en esta misma sección mencioné la importancia de la práctica. Pero obviamente no tiene mucho sentido practicar lo que no es útil. Lo que viene a continuación son algunas sugerencias prácticas de cara al desarrollo y perfeccionamiento de la habilidad para ser un buen narrador. Una vez que, a base de práctica, nos hayamos familiarizado con estas “reglas” y hayamos logrado dominarlas, entonces podremos saltárnoslas. Toda buena regla tiene algún propósito u objetivo. Una vez que conozcamos el objetivo y que podamos alcanzarlo, podremos saltarnos cualquier regla con vistas a un objetivo diferente o de orden superior. Lo importante es conocer y perseguir el objetivo. Una de las historias del libro que confirman este punto de vista es “El tarro” [1.03].

- Antes de empezar, y siempre que el lugar se preste a ello, modifiquemos la disposición del mobiliario para facilitar la mejor relación posible entre nuestra audiencia y nosotros, que contribuya a su vez a subrayar el sentido y la intención del relato. La *psicogeografía* tiene mucho que decir



acerca del modo como nos afecta el espacio que nos rodea, la temperatura, la iluminación, la disposición del mobiliario, los estímulos visuales y las relaciones tanto dentro de la propia audiencia como entre los miembros de la audiencia y el narrador.

- Antes de empezar, comprobemos que tenemos al alcance de la mano todo el material o los accesorios que necesitamos.
- Antes de contar una historia por primera vez, ensayémosla tranquilamente unas cuantas veces durante los días previos, sirviéndonos para ello de un esquema de la misma (véase más abajo). Momentos antes de contarla en público, repasémosla mentalmente a la manera de una película a cámara rápida.
- Antes de comenzar, tomémonos todo el tiempo que necesitemos para tranquilizarnos. Tratemos de adoptar un estado similar al talante apropiado para el comienzo de nuestro relato. Si lo que deseamos es transmitir calma, pensemos en una ocasión, no importa cuál, en la que experimentamos esa calma. Podemos elegir cualquier contexto, con tal de que fuese un momento de calma. A medida que logremos reproducir el recuerdo, esforcémonos por revivir las imágenes y los sonidos del mismo. Las imágenes y los sonidos desencadenarán las sensaciones de calma que tuvimos entonces y las traerán nuevamente al momento actual. Practiquémoslo hasta el punto de que el hecho de pensar brevemente en lo que veíamos o escuchábamos en aquella ocasión en particular provoque la reaparición de las sensaciones pertinentes de forma instantánea. Obviamente, podemos utilizar la misma técnica para la agitación, la curiosidad, la vitalidad, la expectación o cualquier otro estado emocional. Esta es una técnica que muchos de los mejores profesionales utilizan en el mundo de la empresa, el arte o el deporte.



- Por último, antes de empezar, tratemos de adoptar una respiración regular y concentrada, justo a la altura del vientre, al tiempo que mantenemos una sensación de relajación y de bienestar en los hombros y la parte superior del pecho. La respiración es el centro de la vida y también de nuestra voz. Podremos acceder a un mayor repertorio vocal y emocional si respiramos bien. Servirá igualmente para reducir nuestra velocidad y proporcionarnos una sensación de estabilidad y de control.
- Marquemos la transición de la actividad previa a la narración propiamente dicha con un momento de silencio y de contacto ocular pleno. Un relato necesita de ciertos elementos rituales y es importante que los oyentes puedan apreciar la inminencia de un cambio de contexto, que algo está a punto de suceder. El objetivo es provocar un estremecimiento de tensión, como el que se produce momentos antes de que comience una carrera, de que se alce el telón en el teatro, o del despegue de un cohete espacial. La emoción y la expectación residen en esos momentos previos al comienzo de la actividad.
- Allí donde nos sea posible, contemos la historia en vez de leerla. Un buen narrador le da vida a una historia a través de su identificación con la misma. Leer bien una historia constituye una habilidad mucho más difícil, porque requiere que interpretemos la historia de otra persona en lugar de ofrecer nuestra propia versión personal de la misma.
- Una forma excelente de hacernos con una historia consiste en hacer un esquema de la historia original y utilizarlo como base para nuestra propia interpretación. A continuación se expone un ejemplo basado en la historia de los dos monjes, citada anteriormente en esta misma introducción:



Dos monjes
Mujeres: no hablar / no tocar
Estación de las lluvias
Río desbordado
Mujer
Monje más viejo – carga con ella
Más joven – traicionado
Una hora sin parar
Finalmente
Yo... Tú...

Con unos pocos ensayos nuestro cerebro no necesitará nada más para desencadenar el recuerdo y estructurar la historia. Probablemente, el proceso emocional e intelectual que se requiere para seleccionar qué palabras utilizaremos en el esquema será suficiente para grabar el relato firmemente en la memoria. Abstengámonos de incluir demasiada información en el esquema. Cuando contemos el relato las primeras veces, podemos llevar el esquema en una ficha discreta o bien escribirlo con grandes caracteres y ponerlo en la pared detrás de la audiencia, donde podamos verlo fácilmente, sin dejar de mirar hacia adelante y no hacia abajo.

- Si no disponemos más que de este esquema, tendremos que confiar en que seremos capaces de *volver a* encontrar las ideas y las palabras que le faltan *cada vez que* contemos la historia. Entonces la contaremos *con nuestras propias palabras*. Ello nos garantizará que nuestra historia estará llena de vitalidad. Tendremos que buscar las palabras e ideas y la propia búsqueda nos hará reducir la velocidad. Como si estuviésemos cruzando un río de piedra en piedra, nuestra presentación estará sometida a continuos cambios de dirección y momentos de tensión. Haremos pausas naturales para pensar y dispondremos del tiempo necesario para involucrarnos en la realidad y las implica-



ciones emocionales de nuestra historia a través del procesamiento visual, auditivo y emocional.

- Reduzcamos la velocidad. Tendremos que hablar más lento de lo que lo hacemos en una conversación natural y puede que a algunos de nosotros ello les resulte incómodo. Son diversas las razones por las cuales es preferible utilizar una velocidad más lenta de lo normal. A diferencia de la lectura individual, en la que podemos ir a nuestra propia velocidad y releer lo que no comprendamos, los oyentes tienen que procesar la información a la velocidad del orador. Cuando contamos una historia queremos que nuestros oyentes tracen imágenes con los ojos de la mente, escuchen las voces de nuestros personajes con los oídos de la mente y conecten con sus emociones internas a medida que la narración evoluciona sucesivamente de sección en sección. Y para todo ello necesitan tiempo. El tiempo que ofrecemos a nuestros oyentes a través de los silencios, las pausas y el ritmo que decidamos establecer les permite recordar y reflexionar acerca de lo que hemos dicho y ponerlo en relación con sus propias experiencias, evaluar lo que sienten actualmente cuando se ponen a pensar en ello y anticipar el futuro, esto es, lo que cabría esperar que sucediese a continuación. De este modo establecemos un contacto mayor y más profundo entre ellos, los oyentes, y nosotros, el narrador.
- Escojamos historias que tengan sentido para nosotros, de manera que la realidad de cada una de las historias y nuestra implicación emocional con la misma nos permita de forma natural utilizar las distintas tonalidades, intensidades y registros de nuestra voz que resulten apropiadas para cada una de las secciones del relato. Lo mismo se aplica igualmente al volumen y al ritmo. Ello sucederá de forma natural en la medida en que *vivencemos* la historia a medida que la contamos.



- Mantengamos el contacto ocular con la totalidad de nuestra audiencia: unas veces haciendo un barrido a lo largo de toda la audiencia, otras sosteniendo la mirada en dirección a alguien en particular durante un máximo de tres a cinco segundos. Esto nos permite conectar con los oyentes y nos proporciona *feedback* acerca de cómo lo estamos haciendo. En el contacto ocular grupal, menos de tres segundos con un individuo en particular suele pasar desapercibido. Más de cinco segundos puede producir incomodidad.
- Prestemos atención al estado que queremos generar en nuestra audiencia. La historia que vamos a contarles, ¿les agitará o les calmará?, ¿les estimulará la curiosidad o les hará sentirse cuestionados? ¿O bien todo ello distribuido en distintos momentos del relato? ¿Cuál es el objetivo de nuestra historia a nivel individual, social, cultural, educativo y político? Cuanto más claro tengamos el objetivo de nuestra historia, más probable será que logremos los resultados deseados.
- Busquemos historias en los periódicos, libros, televisión, radio, cine y, especialmente, en anécdotas de nuestra propia vida. Hagamos experimentos contando la misma historia de diferentes maneras e introduciendo algunas modificaciones a fin de lograr diferentes resultados y reacciones.
- Tengamos siempre presente que la fuerza de una buena narración depende de varios factores fundamentales. Primero: del marco que elijamos para cada una de las historias. Segundo: de nuestra disposición a guardarnos para nosotros mismos nuestra propia interpretación, de modo que los demás puedan aportar libremente las suyas. Tercero: de nuestro propio grado de compromiso y de implicación en la historia. Cuarto: de que el significado o el sentido de cualquier historia depende del contexto en el



que decidamos contarla, de quiénes seamos nosotros y de quiénes sean los oyentes.

Si se desea disponer de otra perspectiva acerca de la preparación previa a la narración de una historia, véase el relato titulado “El guerrero de las sombras” [1.13].

Organización y estilo

El Aprendiz le preguntó al Maestro: “¿Cómo es que los relatos del libro no han sido rigurosamente clasificados e interpretados?”.

El Mago contestó: “Acerca de esto sólo puedo aventurar conjeturas. Ahora bien, si tuviera que ponerme en el lugar del escritor, habría obrado del mismo modo.

“En primer lugar, clasificar supone etiquetar. Y etiquetar, por muy útil que pueda ser, la mayoría de las veces suele tener un efecto restrictivo. Clasificar puede sugerir que tal o cual historia tiene un significado específico o bien que existe una única forma específica de interpretarla”.

“¿Puedes darme un ejemplo?”, preguntó el Pequeño.

“Bueno, tomemos, por ejemplo, la historia llamada “El picapedrero” [2.04]. ¿Qué se supone que debemos hacer con ella? ¿Se refiere a que debemos contentarnos con la situación que tenemos en la vida y no quejarnos? ¿O a la importancia de luchar por lograr más de lo que nos imaginamos que es posible? ¿Se refiere tal vez al destino? ¿O nos habla más bien del cambio, de la flexibilidad y de la necesidad de establecer objetivos? ¿Guarda alguna relación con la domesticación o la liberación, como diría el Mago Paulo Freire?¹⁰ ¿Nos sugiere que hemos de pensar que todo en el mundo sigue las directrices de un orden divino? ¿O se trata más bien de una histo-

10. FREIRE, Paulo, *Pedagogy of the Oppressed*, Continuum, Londres, 1992.



ria relacionada con la teoría de sistemas o la teoría del caos?...”.

“¡De acuerdo, de acuerdo!”, dijo el Joven Aprendiz, viendo que su Maestro parecía dispuesto a proseguir con la lista de posibles interpretaciones. “Ya veo lo que quieres decir. ¿Cuáles son las otras razones?”.

“En segundo lugar, buena parte del placer de la lectura reside no tanto en buscar soluciones específicas prefiguradas, cuanto en el hecho de sorprendernos por las posibles interpretaciones que surgen de la interacción entre las palabras impresas y nuestra propia experiencia y conocimientos”.

“¡Ah, ya! Eso es exactamente lo que dice el profesor chino en la historia llamada ‘El tarro’ [1.03]”.

“Precisamente”, dijo el Sabio. “En tercer lugar, si fuese yo el que hubiese escrito estas historias, o las hubiera tomado de otras fuentes, yo mismo no tendría la menor idea de cómo clasificarlas. Pues lo cierto es que yo mismo puedo ver muchas posibles interpretaciones para cada una de las historias. Tendría que colocar algunas en distintos apartados, pues no me gustaría tener que elegir uno solo a expensas de los restantes”.

“Ya empiezo a comprender”, dijo el Pequeño Mago. “¿Qué debemos hacer entonces?”.

“Bien, como puedes ver, la colección no es fortuita. Las historias están agrupadas libremente de acuerdo con ciertas similitudes, temas y fuentes”.

“¿Es esa la solución?”.

“Ciertamente es *una* posible solución. Que sea o no la mejor es cuestión de opiniones. A fin de cuentas, el sentido de cualquier mensaje es la respuesta que suscita. Y no cabe duda de que muchos de los lectores harán sus propios agrupamientos de acuerdo con sus interpretaciones personales. Y así es exactamente como debe ser. Además, y como he dicho muchas veces, es más el contexto en el que se narra la historia, el mar-



co elegido y la relación entre el narrador y la audiencia lo que realmente da sentido a una historia”.

“Y”, dijo el Joven, “¿quién es nadie para afirmar que todos y cada uno de los miembros de la audiencia la comprenden de la misma forma que el narrador? ¿O que ningún otro?”.

“Ciertamente. Te has expresado muy bien”.

“Siento también cierta curiosidad por el estilo. Al parecer existen diferentes estilos en los relatos de esta colección”.

“Es verdad”, dijo el Mago. “Algunos están muy elaborados, mientras que otros son parcos en palabras. Algunos son bastante largos, mientras que otros no tienen más de unas pocas líneas”.

“¿A qué crees que se debe eso?”, inquirió el Pequeño Mago.

“Tal vez –pues quién soy yo para adivinar el pensamiento de nadie– sea con la intención de mostrar que existen muchos tipos de relatos, que las historias aparecen en abundancia y que están siempre a nuestro alcance. La misma cosa le puede parecer trillada y vulgar a una persona, mientras que otra puede encontrarle algo útil y decidir transformarla en una historia. La mayoría de las veces unas pocas palabras, bien escogidas y formuladas en el momento oportuno, son más que suficientes. No existe una única forma correcta de concebir una historia, como tampoco una única forma correcta de contarla”.

“Así que el mensaje sería”, dijo el Pequeño Mago, “coge estas historias y hazlas tuyas”.

“Exactamente. Tienes plena libertad para cambiarlas y adaptarlas con el fin de acomodarlas a ti, a tu contexto y a las necesidades de tu audiencia. Y, por encima de todo, diviértete con ellas, porque constituyen un homenaje a la riqueza y la diversidad de la vida de la que cada uno formamos parte”.

“¿Y las historias son originales?”.

“Unas pocas son originales, pero muchas las había escuchado o leído anteriormente. Lo importante es que han sido



reelaboradas para la ocasión de forma única y original. De modo que se podría afirmar que añaden una dimensión y una perspectiva diferentes a las interpretaciones precedentes”.

“Pero, ¿acaso es legítimo”, preguntó el Joven Aprendiz, “modificar la historia original de otra persona?”.

“Depende. Hay narradores profesionales que se recorren el mundo escuchando, recopilando historias y registrándolas a fin de preservarlas para las generaciones futuras. Ello supone una contribución muy importante. Y todos los narradores reconocen su deuda para con la persona de quien oyeron la historia por primera vez, sabiendo que a su vez ese mismo narrador tiene una deuda con la persona de quien oyó la historia por primera vez, sabiendo que a su vez ese otro narrador tiene...”.

“¿Así que a través de múltiples vías las historias se remontan al comienzo del mundo?”.

“Me viene a la memoria”, dijo el Mago, “el final de una de las excelentes historias de un narrador profesional, Hugh Lupton de Norfolk, que viene a decir algo así como:

Jack Maguire de Donegal me contó esta historia.

Y cada vez que la cuento

Me parece sentir al fantasma de Jack a mis espaldas.

Y detrás de él, a la persona que a su vez le contó a él la historia.

Y detrás de éste, a la persona que a su vez le contó a éste la historia.

Y así sucesivamente hasta el comienzo del tiempo,

Cada cual escuchando la narración de su historia

De una boca diferente.

Uno tras otro a lo largo de una vasta genealogía creativa.

Y cada vez que introduzco el más mínimo cambio

En la historia que él me contó,

Siento que Jack me propina un codazo en las costillas

Para recordarme

Que me he desviado de la única versión auténtica’



“Pero, ¿sabes?”, dijo el Mago, “Estoy seguro de que el propio Jack también estaba a su vez lleno de codazos en las costillas, y el anterior a él, y el anterior a éste. Y además del codazo en las costillas me parece advertir igualmente que había algo de secreta admiración por el descubrimiento de una nueva posibilidad creativa, y a veces incluso hasta un ligero indicio de: ‘¿por qué no se me ocurriría a mí?’. Un codazo en las costillas y una caricia creativa, al mismo tiempo”.

“Ya entiendo”, dijo el Pequeño Mago, “Tengo que respetar el pasado y utilizarlo sabiamente en el presente para dar forma a lo nuevo. Poner en relación lo que ha sido y lo que está por venir, y al aplicarle mi propia creatividad, de acuerdo con las necesidades del momento, celebrar mi capacidad de actuar sobre el mundo”.

“Mi joven amigo, ya eres todo un Mago”.



1

ACOPLARSE Y DIRIGIR

“Sé lo que significa dirigir (*leading*), dijo el Joven Aprendiz, “pero, ¿qué significa exactamente acoplarse (*pacing*)?”¹.

“Acoplarse, en este contexto, significa avanzar al mismo paso que otra persona o grupo de personas. Pero no te dejes engañar por la aparente simplicidad de esta explicación. Presta atención a la fuerza metafórica de ir al compás de otras personas en el contexto de la comunicación con las mismas. ¿Qué podría querer decir?”.

El Aprendiz reflexionó por un momento. “Supongo que podría significar adaptar nuestra comunicación para ajustarla inicialmente al modelo de la realidad de la otra persona”.

“¿Y qué quiere decir eso a un nivel más específico?”.

“Bueno, y a modo de ejemplo, si un amigo estuviera muy afectado por algo que le hubiese sucedido, trataría de compartir su sensación de malestar y de preocupación para ha-

1. Se ha optado por traducir así el término *pacing*, en lugar de “acompañarse”, “seguir el ritmo”, “armonizar”, etc., que figuran en otras traducciones, por entender que condensa mejor los diferentes significados implicados, a saber: *ajustarse* inicialmente (en el sentido de adaptarse de entrada, *modulando* las diferentes variables a fin de que puedan *unirse* o *encajar*) con el propósito de favorecer *el establecimiento de una buena relación* y de *compenetrarse*. (N. del T)



cerle saber que me preocupa lo que pueda sentir. Una vez hecho esto, y después de haberle ofrecido mi apoyo, entonces podría inducirle amablemente a experimentar sentimientos más positivos y útiles. Quizás, una vez que haya comprendido que me preocupo por él, que respeto lo que pueda sentir y que acepto su modo de responder o de reaccionar a las diferentes situaciones que se le presentan en la vida, mi amigo podría estar más dispuesto a escuchar mi sugerencia de que vaya al cine o lo que sea. Y de este modo puede empezar a cambiar su malestar por un estado más útil en el que pueda hacer algo con respecto a la causa de la alteración”.

“Excelente”, dijo el Mago. “¿Y a qué variables se supone que podrías acoplarte en contextos más formales como, por ejemplo, dirigir una reunión, dar una charla, llevar una entrevista, dar una clase o acudir a una cita?”.

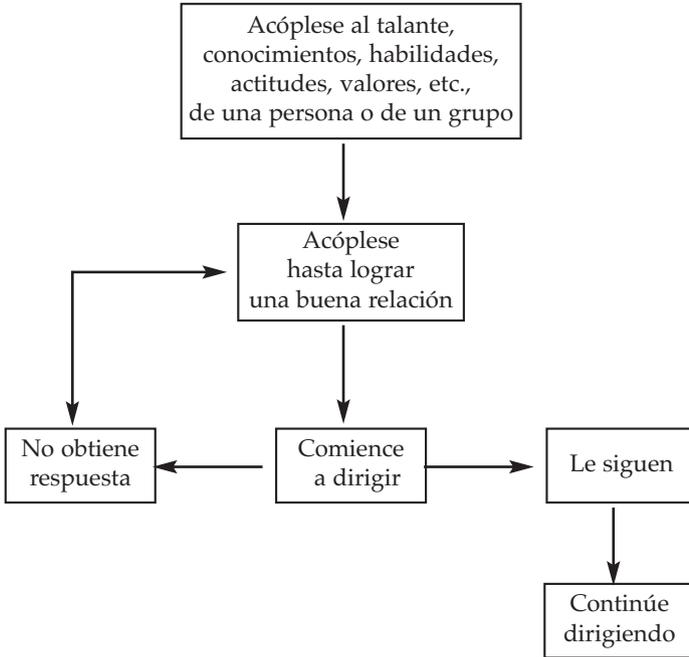
“Bueno, supongo que en un primer momento podría acoplarme al talante o al ánimo de la persona o del grupo en cuestión, o a su nivel de conocimientos o de comprensión de una determinada cuestión, o a sus intereses, o a las habilidades que ya tienen o que les faltan, o a sus valores y a sus creencias. Existen muchas formas mediante las cuales podría iniciar una comunicación que les permita saber a aquellas personas a las que me dirijo que siento curiosidad, interés y respeto por sus puntos de partida y por las bases de sus argumentaciones”.

“Exactamente. Acoplarse es el arte de establecer una relación o de compenetrarse (*rapport*) con una persona o un grupo de personas. Y sin este arte será muy difícil que lleguemos a ser unos líderes competentes. Los buenos líderes son conscientes de que, si quieren que los demás se sumen a ellos en la prosecución de un objetivo común o compartido, en ese caso deben, en primer lugar, asentar una relación de respeto y de confianza con el fin de establecer canales de comunicación a través de los cuales pueda fluir la información”.



El Joven dijo, “No estoy seguro de si he entendido exactamente lo que quieres decir”.

El Mago contestó, “Permíteme dibujarte un esquema”:



“La comprobación de que se ha establecido una buena relación es muy simple”, dijo el Mago. “Cuando empezamos a dirigir, los demás estarán dispuestos a seguirnos de buen grado”.

“Las historias de esta sección del libro han sido seleccionadas con el propósito de establecer una relación con los lectores, e igualmente de permitirles que utilicen las historias para establecer relaciones con otras personas en una amplia variedad de contextos. Una vez que hayamos establecido una buena relación, podremos llevar a otras personas a experimentar su forma de entender la realidad desde otras perspectivas, a que vean el mundo a través de distintos marcos de referencia



(frames) y a que animen a su vez a otras personas a hacer otro tanto”.

“¿Y eso es todo?”, preguntó el Pequeño.

“Todas estas historias son ricas y complejas, unas más que otras, y están abiertas a un amplia gama de interpretaciones. Sólo el lector puede decidir lo que cada una de las historias, específicamente o en términos generales, significa para él, además de cómo, cuándo y dónde les gustaría aplicarlas, a sí mismos o a otras personas... así que... ¿estás cómodo? Pues adelante...”.

1.01 La enseñanza fundamental (captar la esencia)

Un Aprendiz se quejó a un Mago: “Nos cuentas historias, pero no nos explicas lo que quieren decir”.

El Mago replicó: “Y cuando vas al mercado a comprar naranjas, ¿le pides acaso al tendero que se las coma por ti y te deje únicamente las cáscaras?”.

Fuente general: Tradición sufi.

1.02 La colección de relatos

El Aprendiz de Mago dijo: “He escrito un libro de relatos lleno de *joie de vivre*,² perspicacia y sugerencias. Aunque pidiera por él cien libras de oro, aquellos que sean capaces de reconocer el potencial de estas historias y la infinita variedad de sus aplicaciones, lo encontrarían barato”.

El Mago, su maestro, replicó: “Pues yo escribiré un libro que ofrezca la clave para interpretar y comprender todas y cada una de tus historias. Pero aunque lo ofreciera gratis, pocos se tomarán la molestia de leer un libro que contiene sabiduría, erudición y conocimiento”.

2. Alegría de vivir, en francés en el original. (N. del T.)



El Aprendiz de Mago contestó: “Yo doy por supuesto que quienes lean mi libro tendrán todas los recursos necesarios para desarrollar por sí mismos, a su manera y para cada contexto en particular, sus propias interpretaciones. Pues, ¿quién puede decir lo que significa una historia excepto la persona que la lee partiendo de la base de los conocimientos y experiencias que le son propios?”.

El Mago dijo: “Yo soy el Mago y tú eres el Aprendiz. Pero tú también eres un Mago y yo también soy tu Aprendiz. No encendemos una vela para que se ilumine a sí misma”.

El Aprendiz guardó silencio y comenzó a reflexionar sobre lo que el Mago podría haber querido decir con esto.

Fuente general: Diversas tradiciones.

1.03 El tarro

Un muy famoso profesor chino de una muy famosa universidad china estaba sentado frente a un grupo de nuevos estudiantes. Delante de él había un enorme tarro de vidrio, translúcido y con ligeros reflejos verdosos. El tipo de tarro que algunas personas utilizan como recipiente para las plantas de interior.

El profesor miraba a los estudiantes, pero no decía nada. Después se inclinó a su derecha. A sus pies había un montón de piedras del tamaño de un puño. Cogió una de las piedras y con mucho cuidado la dejó caer a través del orificio situado en el extremo superior del cuello del tarro. Después cogió otra piedra, y otra y otra. Hasta que no cupieron más piedras por el orificio situado en el extremo superior del cuello del tarro.

Se volvió hacia el grupo y les preguntó: “Díganme, ¿está lleno el tarro?”.

El grupo profirió murmullos de asentimiento: el tarro estaba lleno.



El profesor no dijo nada y se volvió hacia su izquierda. A sus pies había un montón de guijarros. Cogió un puñado de guijarros y con mucho cuidado los vertió a través del orificio situado en el extremo superior del cuello del tarro. Puñado tras puñado, junto con las piedras, hasta que no cupieron más guijarros por el orificio situado en el extremo superior del cuello del tarro.

Se volvió hacia el grupo y les preguntó: “Díganme, ¿está lleno el tarro?”.

El grupo musitó que ciertamente parecía que ahora posiblemente sí podría estar lleno, tal vez.

El profesor no dijo nada y se volvió de nuevo a su derecha. A sus pies había un montón de arena gruesa. Cogió un puñado de arena y con cuidado la vertió a través del orificio situado en el extremo superior del cuello del tarro. Junto con las piedras y los guijarros, puñado tras puñado, hasta que no cupo más arena por el orificio situado en el extremo superior del tarro.

Se volvió hacia el grupo y les preguntó: “Díganme, ¿está lleno el tarro?”.

Se hizo un silencio.

El profesor no dijo nada y se volvió de nuevo hacia su izquierda. A sus pies había un jarro de agua. Cogió el jarro y con cuidado vertió el agua por el orificio situado en la parte superior del cuello del tarro. Junto con las piedras, los guijarros y la arena. Hasta que no cupo más agua por el orificio situado en la parte superior del cuello del tarro.

Se volvió hacia el grupo y les preguntó: “Díganme, ¿está lleno el tarro?”.

Se hizo un silencio todavía más profundo que el anterior. El tipo de silencio en el que los presentes comprueban si tienen las uñas limpias o si llevan los zapatos limpios. O las dos cosas.



El profesor se volvió de nuevo a su derecha. Sobre una pequeña cuartilla de papel azulado había un pequeño montón de sal fina. Cogió un dedo de sal y con cuidado la disolvió en el agua del extremo superior del cuello del tarro. Dedo tras dedo en el agua, junto con la arena, los guijarros y las piedras, hasta que no fue posible disolver más sal en el agua del extremo superior del cuello del tarro.

Una vez más el profesor se volvió hacia el grupo y les preguntó: “Díganme, ¿está lleno el tarro?”.

Un estudiante muy valiente se levantó y dijo: “No, profesor, todavía no está lleno”.

El profesor dijo: “¡Aaaah! Pues ahora *sí* está lleno”.

El profesor invitó entonces a todos los presentes a reflexionar sobre el significado de su historia. ¿Qué podría querer decir? ¿Qué interpretación le daban ellos? ¿Por qué la había contado el profesor? Pasados unos minutos procedió a escuchar las reflexiones de sus alumnos.

Hubo tantas interpretaciones como personas había en sala.

Luego de que el profesor hubo escuchado a cada uno de los estudiantes, les felicitó, diciendo que no tenía nada de sorprendente que hubiera tantas interpretaciones diferentes. A fin de cuentas, cada uno de los presentes era un individuo único que había pasado por experiencias únicas y diferentes de las de cualquier otro. Sus interpretaciones constituían el reflejo de sus propias experiencias vitales y de la perspectiva singular y única desde la cual divisaban el mundo.

Y en este sentido ninguna interpretación era mejor o peor que ninguna otra. Pero, se preguntaba el profesor, ¿no sentía el grupo ninguna curiosidad por saber cuál era su propia interpretación? La cual, por supuesto, según declaró, no era mejor ni peor que las de sus alumnos. Era sencillamente su propia interpretación.

Por supuesto, claro que sentían curiosidad.



“Pues bien”, dijo, “mi interpretación es sencillamente la siguiente: Hagamos lo que hagamos en la vida, y sea cual sea el contexto en que nos encontremos, asegúrenos de introducir nuestras piedras lo primero”.

Fuente primaria: Julian Russell.

Existen muchas versiones de esta historia.

1.04 La puerta

Un magnate de la industria buscaba un director general competente y sabio que tuviera la destreza y la agudeza necesarias para hacerse cargo de la dirección de la empresa una vez que él se hubiese jubilado. Reunió a los mejores directores adjuntos de su propia compañía y contrató a cazatalentos y especialistas en selección de personal para que le encontrasen otros directores que pudieran servirle para su propósito.

Llegado el gran día, todos los posibles candidatos fueron convocados en el gran salón de un magnífico palacio que la organización había alquilado para la ocasión.

El magnate se dirigió a los directores allí reunidos, que habían sido cuidadosamente seleccionados: “Tengo un problema y quiero saber quién de vosotros tiene los recursos necesarios para resolverlo. Lo que veis a mis espaldas es la puerta más grande, más fuerte y más pesada de todo el reino. ¿Quién de entre vosotros es capaz de abrirla sin ayuda?”.

Algunos de los directores se limitaron a sacudir la cabeza. Parecía tratarse de un problema demasiado grande. Otros examinaron la puerta más de cerca, discutieron aspectos relacionados con la ley de la palanca y con la masa, recordaron las diferentes teorías de solución de problemas que habían aprendido en la escuela de comercio y finalmente admitieron que parecía ser una tarea imposible.

Luego de que los más sabios y respetados hubieran aceptado la derrota, los demás se dieron igualmente por vencidos.



Sólo uno de los directores se acercó a la puerta y la examinó a fondo y muy de cerca. La tanteó golpeando suavemente aquí y allá, estimó su ancho y su grosor, comprobó la naturaleza y lubricación de sus goznes. La examinó minuciosamente con sus propios ojos y sus propias manos. Presionó aquí, hurgó allá. Finalmente, pareció haber tomado una decisión. Respiró hondo, se concentró y tiró suavemente de la puerta.

La puerta se abrió fácilmente y sin ningún esfuerzo.

Los demás habían dado por sentado que la puerta estaría atascada o cerrada herméticamente. De hecho, siempre estaba ligeramente entornada y la carpintería y el diseño eran tan excelentes que un leve toque bastaba para abrirla.

El magnate ya tenía un sucesor. Se dirigió a los directores allí presentes. “El éxito en la vida depende de ciertos aspectos claves. Y éstos son los que acabamos de ver demostrados. Primero: confiar en nuestros propios sentidos para comprender plenamente la realidad de cuanto sucede a nuestro alrededor. Segundo: no aventurar falsas suposiciones. Tercero: estar dispuesto a tomar decisiones difíciles. Cuarto: tener el coraje necesario para actuar con energía y resolución. Quinto: poner todas nuestras fuerzas en funcionamiento. Y finalmente: no tener miedo de cometer errores”.

Fuente general: Tradición oriental.

1.05 La completud de Gandhi

Cierto día Gandhi y un compañero atravesaron las puertas de una gran ciudad con el propósito de compartir sus enseñanzas con sus habitantes. Casi inmediatamente, un seguidor del Mahatma, que vivía en la ciudad, se acercó y le dijo: “Maestro, vas a perder el tiempo y tus energías. Las gentes de aquí son duras de corazón y se resisten al cambio y a escuchar las palabras de la verdad. Son estúpidos e ignorantes y no tienen el menor deseo de aprender nada. No desperdicies tu talento con ellos”.



Gandhi sonrió y le contestó: “No me cabe la menor duda de que estás en lo cierto”.

Unos minutos más tarde otro partidario de Gandhi se acercó diciendo: “Señor, todos los habitantes de esta afortunada ciudad te dan la más calurosa de las bienvenidas. La gente aguarda con expectación las perlas de sabiduría que dejarán caer tus labios. Están ansiosos por aprender y ávidos de servirte. Sus corazones y sus almas están abiertos de par en par hacia ti”.

Gandhi sonrió y contestó: “No me cabe la menor duda de que también tú estás en lo cierto”.

Su compañero se volvió hacia él y le dijo: “Maestro, ¿cómo es posible que puedas decirle una cosa a un hombre y otra cosa totalmente diferente al otro? El sol y la luna no serán nunca lo mismo y el día no puede ser la noche”.

Gandhi sonrió a su amigo y contestó: “No me cabe la menor duda de que estás en lo cierto. Y considera igualmente que los dos hombres dijeron la verdad de acuerdo con sus propias convicciones. El primero espera ver lo malo en todo. El segundo ve únicamente lo bueno. Ambos perciben el mundo tal y como esperan percibirlo. ¿Cómo puedes decir que la percepción de uno o de otro es errónea, cuando la humanidad entera percibe el mundo tal y como elige percibirlo? Ninguno de los dos dijo nada que no fuera cierto; tan solo era un tanto incompleto”.

Fuente general: Existen historias similares en distintas tradiciones. No recuerdo quién me contó esta historia por primera vez como una anécdota atribuida a Gandhi.

1.06a A propósito del mensaje

En una reunión política, un seguidor le preguntó a Gandhi: “Mahatma, soy un hombre sencillo y hay muchas cosas que no entiendo, así que dime con palabras sencillas, ¿cuál es tu mensaje?”.



Gandhi miró al hombre durante un momento antes de contestar: “Yo soy mi mensaje”.

Fuente primaria: Anecdótico.

1.06b Trasladar la conversación

Cierta vez, una mujer se acercó a Gandhi y le pidió que le dijera a su hijo, que tenía exceso de peso, que dejara de comer azúcar.

“Señora”, contestó, “vuelva dentro de tres semanas”.

Sorprendida por la petición, la mujer volvió no obstante con su hijo al cabo de las tres semanas.

Gandhi miró al muchacho y le dijo: “Deja de comer azúcar”.

Cuando el muchacho salió de la habitación, la madre se volvió a Gandhi y le preguntó por qué no había dicho esto mismo tres semanas antes.

Gandhi contestó: “Señora, hace tres semanas yo mismo comía azúcar”.

Fuente primaria: Cristina Hall.

1.07 Einstein y la inteligencia

Cierta vez le preguntaron a Einstein cuál consideraba él que era la diferencia principal entre su propia inteligencia y la de otras personas. Einstein reflexionó por un momento y finalmente contestó: “Pues bien, cuando la mayoría de la gente busca una aguja en un pajar, se detienen una vez que la han encontrado. Pero yo seguiré buscando hasta descubrir si puedo encontrar una segunda, una tercera, y tal vez, con mucha suerte, una cuarta o una quinta aguja”.

Fuente primaria: Albert McMahon.



1.08 Tres claves para el éxito

El antiguo campeón mundial de tenis estaba siendo entrevistado en un programa de radio. “¿Siempre había sido un campeón?”, preguntó el entrevistador.

“No”, contestó. Aunque, cuando era más joven, había sido seleccionado como una futura promesa. Pero otros muchachos eran mejores que él y parecían estar más dotados. De modo que solía jugar contra las mejores de las chicas, que eran unos contrincantes más apropiados para él que los muchachos que tenían un mayor talento natural.

“¿Y dónde están ahora esos chicos?”, dijo el entrevistador. “¿Qué fue de todos ellos?”.

“Pues”, dijo el antiguo campeón, “sencillamente no triunfaron. A pesar de todo su talento no tenían lo que hace falta”.

“¿Y qué es lo que hace falta?”, preguntó el entrevistador.

“Tienes que quererlo lo bastante”.

“¿Es ese el secreto?”.

“Hay algo más. Se requiere disciplina. Al margen del talento natural que tengas, tienes que tener disciplina para alimentarlo y desarrollarlo. Tienes que establecer un orden de prioridades y renunciar a muchas cosas que pueden parecer también muy atractivas”.

“¿Es ese el secreto?”.

“Hay otra cosa más”, dijo el antiguo as del tenis, “y es más dura y exigente que las dos primeras juntas. Se necesita humildad, no importa lo bueno que seas. Se necesita humildad para escuchar a los preparadores, aceptar consejos, probar otras posibilidades y admitir que no lo sabes todo. El *feedback* es el desayuno de los campeones. Estas tres cosas son el secreto de mi éxito”.

Fuente primaria: Durante un curso de formación, uno de los delegados me habló de esta entrevista deportiva radiofónica (reconstruida) con Boris Becker.



1.09 Claridad de visión

Había una vez un gran empresario, un hombre que había sido capaz de divisar y de llevar a cabo provechosamente muchas y grandes empresas, que había dado empleo a mucha gente a lo largo de todo el planeta, y que era grandemente elogiado por su resolución, su decisión y su honestidad.

Cierto día, su ayudante personal apareció con una expresión muy severa en el rostro.

“¿A qué viene esa cara tan larga?”, le preguntó el empresario.

“Estoy furioso por la estupidez de la gente y por su ingratitud. Eres el más razonable, el más sabio y el más dotado de todos los líderes. Eres también el más poderoso. Tomas las decisiones que te place y los demás deben limitarse a obedecer. Y sin embargo, ¿qué es lo que escucho por los pasillos de tus oficinas y tus fábricas en mis viajes por el mundo? Muchos te elogian, por supuesto; pero también son muchas las personas que hablan mal de ti. Critican tus decisiones, cuestionan tu honradez, se ríen de tu tartamudez, se burlan de tus ideales. ¿Cómo es posible tanta ingratitud por parte de quienes tanto te deben?”.

El empresario sonrió y contestó: “Al igual que todo el mundo en nuestra gran empresa, sabes muy bien lo que he logrado obtener para todos vosotros. Partiendo de unos principios muy humildes, nuestra empresa ofrece ahora trabajo y prosperidad a decenas de miles de personas distribuidas a lo largo de los cinco continentes. Nuestros productos se fabrican con dedicación y calidad y tienen un valor incuestionable para quienes los compran y los utilizan. De todo ello yo soy en última instancia el responsable. Los que trabajan en mi organización me respetan por las oportunidades que les he ofrecido, por mi sentido de la justicia y de la honestidad, por el progreso que les he traído, a ellos, a sus familias y a sus lugares de residencia. Tengo el poder de cerrar fábricas y oficinas enteras,



de clausurarlas y de generar miseria allí donde antes sólo había progreso.

“Pero hay una cosa que no puedo hacer. No puedo cerrarle la boca a mis empleados. Ahora bien, no tiene la menor importancia que algunas personas hablen mal de mí. Lo importante es que hago todo lo que puedo por servirles a ellos, por servir a la comunidad en la que todos vivimos y por servir al ideal que me mueve a hacer todo esto”.

Fuente primaria: Nossrat Peseschkian: “El Mercader y el Papagayo: Historias Orientales como Herramientas en Psicoterapia”. Véase bibliografía.

Fuente general: Tradición oriental.

1.10 La esencia del liderazgo

El Aprendiz consiguió llegar justo a tiempo de la clase. Tenía las mejillas enrojecidas por la carrera y el corazón le latía fuertemente. El tema del día era el *Liderazgo Influyente*.

El Aprendiz preguntó: “¿Qué es el liderazgo?”.

El Mago contestó: “La pregunta debería ser más bien: *¿Cómo nos dirigimos (lideramos) a nosotros mismos?*”.

“No entiendo. ¿Qué quieres decir?”.

“Por ejemplo, ¿cómo hiciste para levantarte de la cama esta mañana? ¿Te obligaste a ello de mala gana, por miedo a las consecuencias de llegar tarde a clase? O saltaste fácilmente de la cama, diciéndote: *¡El día me merece!*”.

“¡Mmmm!”.

“Sólo cuando sepas cómo dirigirte valiéndote de la influencia que tengas sobre ti mismo, sabrás cómo dirigir a los demás”.

1.11 Plegaria por las babuchas

Un hombre muy devoto estaba rezando en un lugar sagrado. Llevaba puestas unas hermosísimas babuchas de piel fina,



cosidas con gran habilidad, diseñadas con enorme estilo y elegancia y teñidas con unos colores brillantes y extraordinariamente ingeniosos.

Otro devoto allí presente advirtió la calidad de estas babuchas y quedó impresionado por su atractivo. Se inclinó amablemente hacia el devoto poseedor de tan bello calzado y con voz dulce y lisonjera le dijo: “¿No sabes, mi buen amigo, que las oraciones que se rezan con los zapatos puestos no llegan jamás a los oídos de Dios?”.

El devoto hermosamente calzado se detuvo por un momento en sus oraciones y contestó con voz igualmente suave: “En ese caso, si Dios no escucha mis plegarias, al menos me quedarán mis babuchas”.

Fuente primaria: Nossrat Peseschkian.

Fuente general: Tradición oriental.

1.12 La importancia de estar encima

Un mercader, uno de los pilares más firmes de la sociedad, quería proteger a su hija de la deshonra. Cuando advirtió que se había transformado en una manzana madura y succulenta, a punto para su recolección, la llevó cierto día a un lado y le dijo: “Hija mía, malvadas y astutas son las trazas de los hombres en el mundo, razón por la que debes ir con el máximo cuidado si no quieres acarrear tu desgracia y la de tu familia”.

Luego de que hubo captado la atención de su hija, el mercader prosiguió diciendo: “Los hombres sólo buscan una cosa, son extremadamente taimados y nada les detendrá en la persecución de sus propósitos lascivos. No deseo más que protegerte del daño y la desgracia. De modo que escucha atentamente lo que tengo que decirte, a fin de que sepas cómo protegerte cuando se presente la ocasión.

“Lo primero que hará un hombre será admirar y alabar tu belleza y tus encantos. Después te adulará y te invitará a salir



con él. Lo siguiente que hará será llevarte de paseo por delante de su casa, así como por casualidad, y de repente recordará que ha olvidado dentro algo importante y que no tiene más remedio que ir a buscarlo. Por supuesto, te invitará a entrar mientras lo busca.

“Mientras esperas, te ofrecerá un asiento y, como por pura educación, algo de beber para refrescarte. Después se sentará a tu lado y escuchareis música juntos. Y llegado el momento oportuno, no vacilará en hacer su jugada. Se echará encima de ti por la fuerza y te violará, de modo que tú y tu familia quedaremos deshonrados y nuestra reputación arruinada”.

La hija quedó muy impresionada por las enérgicas y apasionadas palabras de su padre. Tomó buena nota de ello y decidió no acarrear jamás la deshonra de sí misma ni de su familia.

Pasado algún tiempo se acercó a su padre con actitud reverencial. “¿Acaso eres un brujo?”, preguntó. “Todo sucedió exactamente como me habías dicho. Primero me alabó, después me invitó a salir. A continuación, el muchachito me llevó delante de su casa con el pretexto de que necesitaba coger algo de su mesilla de noche. Por supuesto me invitó a entrar para que no me quedara sola esperando fuera y una vez dentro de su apartamento me ofreció algo de beber, exactamente como me habías dicho. Después escuchamos un poco de música suave y relajante.

“Pero durante todo el tiempo yo no hacía más que recordar tus palabras y sabía exactamente lo que estaba a punto de ocurrir. Así que escucha lo que tengo que contarte, para que veas que soy digna de ser tu hija. Cuando sentí que había llegado el momento oportuno y él estaba a punto de hacer su jugada, me eché encima de él por la fuerza y lo violé, y así fue como los deshonré a él y a su familia y arruiné su reputación”.

Fuente primaria: Mariel González.

Fuente secundaria: Nossrat Peseschkian.

Fuente general: Tradición oriental.



1.13 El guerrero de las sombras

El Aprendiz de Mago había llegado prácticamente al final de su formación. Pronto estaría recorriendo los caminos del mundo, compartiendo sus conocimientos y su talento con todos aquellos que quisieran aprender los secretos de la vida. Comenzó a advertir los primeros síntomas de una profunda inquietud agitándose dentro de él.

Se acercó a su Maestro y le preguntó: “Maestro, pronto tendré que comunicar a otras personas las enseñanzas que tú me has dado. Unas veces ante grandes grupos, otras a una sola persona. ¿Cuál es el secreto del éxito en la comunicación? ¿Cuál es la forma más eficaz de exponer mis ideas a otras personas?”.

“¡Despierta!”, contestó el Maestro no sin cierta amabilidad. “Ya sabes todas estas cosas por ti mismo. Si eres capaz de reconocer la diferencia entre un comunicador excelente y un comunicador pésimo, dispones de hecho de los elementos necesarios para determinar lo que hacen uno y otro a fin de obtener sus respectivos resultados”.

“Maestro, soy consciente de saber muchas cosas. Sé que si logro identificar las cualidades que ya poseo y que coinciden con las de los oradores a los que más admiro, podré mejorar sensiblemente mi capacidad actual. Y también sé que el mundo exterior está ahí para servirme, con tal de que preste la suficiente atención a lo que tiene que decirme. Tú mismo eres un comunicador experimentado. ¿No podrías enseñarme algo acerca de la comunicación?”.

El Maestro reflexionó por un momento. “A modo de prelude para tu próxima área de estudios, considera lo siguiente. Primero: que el nerviosismo que ya estás sintiendo, las mariposas en el estómago, son una buena señal. Demuestran que te preocupas y la preocupación es el ingrediente esencial de la calidad. Te preocupas por ti mismo, deseas hacerlo lo mejor posible. Te preocupa tu audiencia, quieres que te comprendan



y te valoren, que disfruten y sepan cómo aplicar lo que compartas con ellos. Por último, te preocupa tu material, los contenidos del mismo y la forma como está estructurado. Estás convencido de que es importante; es importante para ti y también lo será para los demás cuando lo comuniques del modo más apropiado para ellos”.

“Pero, ¿qué hago con las mariposas?”.

El Maestro se permitió una sonrisa irónica. “Tal vez deberías aprender el antiguo arte oriental del vuelo por etapas”.

“¿Qué es el vuelo por etapas, Maestro?”.

“El vuelo por etapas”, dijo el Maestro con una sonrisa en los ojos, “es el arte de hacer que las mariposas vuelen en formación”.

El Maestro hizo una pausa para que el Joven Aprendiz tuviera tiempo de apreciar su sentido del humor y relacionar la imagen visual con sus emociones internas. A continuación prosiguió: “Son muchos los aspectos de que se compone el gran arte de la comunicación efectiva y la presentación eficaz. El siguiente capítulo de tu aprendizaje consiste en aprender el arte de la preparación y el autocontrol. Pues si no estás concentrado en ti mismo y en tu material, te faltará la ventaja que buscas. Y para ello debes estudiar con el Guerrero de las Sombras, el Maestro que enseñó a tu Maestro”.

“¿Y dónde encontraré al Guerrero de las Sombras?”, preguntó el Joven. “Allí donde más te lo puedas esperar”, contestó el Mago.

Así fue como el Aprendiz de Mago se decidió a partir hacia su largo viaje al lugar donde el sol se pone entre las montañas, allí donde las sombras son más largas y oscuras. Viajó durante tres días por extensas llanuras, cadenas montañosas, valles sombríos y ríos profundos, hasta llegar a la hendidura en las montañas donde el sol se pone y esperó allí entre las rocas.

El Aprendiz de Mago esperó y vigiló hasta muy adentrada la noche, pero el sueño acabó por vencerlo. Se despertó a la



mañana temprano con el sol en los ojos, un dolor de espalda y unos ojos azul oscuro penetrando en lo más profundo de su alma.

“¡Despierta!”, dijo el Guerrero de las Sombras. “Un Mago, incluso un Aprendiz de Mago, no debería nunca estar desprevenido”.

“Mi Maestro me envió”, dejó escapar impulsivamente el Joven. “Dijo que tú me enseñarías cómo prepararme para el arte de la presentación y la comunicación”.

“No puedo enseñarte nada”, replicó el Guerrero con aspereza. “Pero aprender es otra cuestión. Aprender es tu responsabilidad. Aprenderás cuando estés preparado para ello. ¿Estás preparado?”.

“Sí, porque estoy totalmente seguro de que quiero aprender estas cosas”.

“Entonces aprenderás de verdad, a condición de que prestes la suficiente atención. Quédate donde estás. No hagas ningún movimiento y observa con la máxima atención”.

Antes de que el Joven Aprendiz pudiera decir nada el Guerrero de las Sombras ya se estaba alejando por entre las rocas. Se deslizaba en silencio por los afloramientos y los espacios abiertos, escudriñando atentamente el terreno. Examinaba la naturaleza de cada uno de los espacios y la relación que guardaba con los espacios restantes; se percataba de los lugares donde el acceso y el movimiento eran más fáciles y donde parecían más difíciles. Finalmente pareció tomar una decisión, pues dejó de deambular y de explorar el terreno en el que se encontraba y se quedó inmóvil.

Mientras observaba, al Aprendiz le pareció que el Guerrero de las Sombras se volvía uno con el espacio en el que se encontraba. La respiración del Guerrero se desplazó a un lugar profundo en el centro de sí mismo, la mitad superior de su cuerpo permanecía inmóvil y sólo podía verse una profunda inspiración y expiración en la zona del vientre. Pero la respiración pa-



recía llenar la totalidad del espacio en el que se encontraba y la presencia del Guerrero parecía ejercer un impacto hasta en las rocas que bordeaban el espacio abierto que ocupaba.

Luego de unos momentos durante los cuales, según le pareció al Aprendiz de Mago, el Guerrero de las Sombras permaneció completamente inmóvil, aunque llenando la totalidad del espacio, el Guerrero se movió súbitamente y con resolución. Se quitó la mochila que llevaba a sus espaldas, donde llevaba sus escasas pertenencias, y la depositó cuidadosamente bajo el saliente de una roca. Sacó de sus bolsillos varias bolsas, artefactos y demás objetos y los colocó cuidadosamente fuera del alcance de la vista junto con la mochila. Se quitó el abrigo y el Joven Aprendiz pudo ver por primera vez el largo y elegante bastón de pelea del Guerrero brillando pálidamente a las primeras luces del sol.

Sólo entonces advirtió el Aprendiz el peligro que se cernía sobre el Guerrero de las Sombras. Desde todos los ángulos se veía avanzar al enemigo. Guerreros de las Sombras, dieciséis en total, espadas en mano, con una intención hostil para con el Maestro expresada claramente en sus ojos y en cada uno de sus movimientos.

Los pájaros dejaron de cantar y el coro de saltamontes cesó repentinamente. Una tensión latente flotaba por sobre todo el campo de batalla. El Guerrero de las Sombras parecía atento, aunque totalmente despreocupado. Mientras se agachaba todavía más en su escondite, al Pequeño Mago le pareció que tuvo lugar una nueva transformación. De pie, en el centro del espacio que había elegido, el Guerrero de las Sombras continuaba absolutamente inmóvil. Relajado y suelto, aunque sin hacer el menor movimiento, con la respiración profunda y concentrada. Alzó su mano amenazante por encima de su cabeza y, como si cogiese algo del cielo, la dejó caer lentamente a lo largo de la cara, el pecho, el estómago, hasta detenerla en un punto a unos tres dedos por debajo del ombligo.



Respiraba cada vez más profundamente y parecía crecer en estatura y vibrar al unísono de una poderosa energía. Al Joven Mago le dio la impresión de que el Guerrero de las Sombras se había transformado en algo magnífico e inaccesible. Parecía efectivamente como si flotara por encima de la tierra.

En ese momento, los dieciséis guerreros se lanzaron al ataque. Llevaban sus armas en la mano y sus gritos llenaban el aire. Sin embargo, el Guerrero de las Sombras todavía tuvo tiempo de hacer una pausa. Sonrió, se agachó y, de una pequeña grieta entre las piedras que tenía a sus pies, cogió una diminuta flor escarlata. Se tomó el tiempo necesario para percibir su elegante estructura y el brillo de su color, y para deleitarse con su delicado aroma aun cuando el enemigo avanzaba amenazadoramente hacia él. Fue como si, por un instante, el tiempo se detuviera y toda la energía estuviese focalizada en un lugar apacible en lo más profundo de su ser. Pero entonces...

De repente, y en el tiempo que tardó la espada del primer enemigo en abalanzarse sobre su cráneo, el Guerrero de las Sombras ya había abandonado aquel espacio, danzando velozmente sobre sus pies alados con su bastón reluciente. Aire, bastón, espadas, sangre derramada a la vista del joven Aprendiz; cráneos fracturados, costillas rotas, cuellos cortados, gargantas rebanadas y, según le pareció al Joven, el Guerrero de las Sombras moviéndose a la velocidad del rayo y con la gracia y la ferocidad de una pantera. Aparentemente lento, aunque engañosamente rápido, el Guerrero de las Sombras parecía tener todo el tiempo del mundo. Entonces, viendo frustrado su ataque, el enemigo comenzó a batirse en retirada: dieciséis Guerreros de las Sombras vencidos desvaneciéndose silenciosamente por entre las sombras de donde habían venido.

El Guerrero de las Sombras recogió sus pertenencias y caminó con aplomo hacia donde el Pequeño Aprendiz todavía



estaba aguantando la respiración y tratando de poner orden en su cabeza.

“Así pues, y si estás preparado, dime lo que has aprendido”, dijo el Guerrero. “¿Estás preparado para comprender la estructura de un combate de verdad?”.

El Pequeño Aprendiz ordenó sus pensamientos. Respiró hondo, recordando la estrategia de respirar hacia abajo en dirección al centro de su ser, unos tres dedos por debajo de su ombligo y a unos dos dedos de profundidad.

“Mientras observaba me pareció que lo primero que hiciste fue buscar el espacio idóneo. Elegiste un lugar donde tendrías ventaja, en el que pudieras moverte cómoda y fácilmente y que se acomodara al propósito y al estilo del combate que tenías en mente”.

“Muy bien”, dijo el Guerrero de las Sombras. “Elige el territorio. Esta es la primera regla del combate”.

“Después hiciste una pausa y cambiaste tu respiración. Te calmaste y te quedaste inmóvil y parecía que tu presencia y tu respiración llenaban el espacio entero que habías elegido”.

“Has observado muy bien. Tómate el tiempo necesario para concentrarte. Esta es la segunda regla del combate”.

“Después te quitaste la mochila, te vaciaste los bolsillos y retiraste de la escena todo aquello que no te sirviera”.

“Correcto. Deshazte de todo aquello que no vayas a necesitar. Esta es la tercera regla del combate”.

“Lo siguiente que observé fue que alargaste la mano hacia arriba y pareciste tirar hacia abajo de algo del cielo y conectarlo con algo en lo más profundo de ti mismo”.

“En efecto. Únete a un Poder Superior. El Aliento de la Vida reside en nuestra *inspiración*. Esta es la cuarta regla del combate”.

“Después hiciste algo realmente sorprendente. En el mismo momento en que todos tus enemigos se precipitaban hacia ti, como si no te preocupara lo más mínimo, te agachaste, cogis-



te una flor y te tomaste el tiempo necesario para sentir plenamente su belleza”.

“Excelente. Antes del combate libérate de los pensamientos conscientes, pues en momentos de crisis la mente no te será de ninguna ayuda. Esta es la quinta regla del combate”.

El Joven Aprendiz parecía un tanto desconcertado. El Guerrero de las Sombras le leyó el pensamiento: “Si no estás totalmente preparado antes de que empiece el combate, entonces serás incapaz de *responder en su momento con todos tus recursos*. La improvisación exitosa requiere sus normas y su estructura”.

El Aprendiz asintió con la cabeza pensativamente antes de volver a la acción. “Y luego, de repente, habías vuelto y te movías al instante. Y me pareció que podías moverte dos veces más rápido que cualquiera de tus enemigos y sin embargo parecías tener dos veces más tiempo para pensar, decidir y atacar”.

“Esta es la sexta y última regla del combate”, dijo el Guerrero de las Sombras. “Debes aprender a enlentecer el tiempo. Una vez que hayas aprendido a hacer esto, sabrás también cómo moverte y pensar más rápido en cualquier momento de crisis o de peligro. Y también aprenderás a saborear más los momentos de dulce placer”.

“Pero, ¿cómo puedo aprender a enlentecer el tiempo? ¿Cómo es posible hacer eso?”.

“La respuesta es tan sencilla como complicada”. Debes practicar la habilidad correctamente. Como en cualquier otra disciplina, la práctica concienzuda y entusiasta te recompensará”.

“Pero, ¿cómo puedo hacer eso? ¿Qué tengo que hacer para enlentecer el tiempo?”.

“Sólo esto: sigue tu estrella”.

* * *



El Joven Aprendiz yacía de espaldas en la arena. Podía escuchar el ruido de las olas contra la orilla. Sentía cómo la cálida brisa acariciaba su cuerpo. Tenía en su nariz la fragancia del mar y en su lengua el fuerte sabor de la sal. Miró hacia arriba en dirección a la bóveda arqueada de color cobalto y, de entre las muchas estrellas que había por encima de él, escogió su única estrella verdadera. Centró la mirada en ella, con diligencia y entusiasmo, y gradualmente le pareció que cuanto más tiempo y más profundamente la contemplaba, las demás estrellas comenzaban a desaparecer de su vista, hasta que únicamente la suya quedaba en el firmamento. Su propia y verdadera estrella, que estaba destinado a seguir, ahora y siempre...

Fuente primaria: Wyatt Woodsmall.

Influencia secundaria: Konstantin Stanislavski.

1.14 Almuerzo instructivo

Los bebés ratoncillos tenían sólo unos pocos días de vida. Y estaban llenos de la alegría de vivir. Bajo la atenta mirada de su madre, los bebés ratoncillos saltaban y daban volteretas, brincaban y andaban a la pata coja, chillaban y daban gritos y se lo pasaban en grande en definitiva.

De repente, se pararon en seco. Una enorme sombra negra se había proyectado a lo largo de ellos y el espacio en que jugaban.

Lentamente, volvieron sus pequeñas cabezas de ratoncillos para ver de dónde procedía la sombra. Allí, agazapado y dispuesto para atacar de un momento a otro, había un enorme gato negro. Sus ojos amarillos eran tan grandes como platos, sus bigotes eran largos y amenazadores, sus dientes amarillentos y afilados goteaban saliva. Si el gato hubiese podido hablar, seguro que habría dicho: "¡Hora de comer!".



Rápida como un relámpago, la madre ratón saltó por encima de las crías y ocupó el espacio entre los ratoncillos y el gato. Sin dejar de mirar ferozmente a los ojos del gato, la madre maulló en voz alta y con actitud: “¡Fuuu!, ¡Fuuu!, ¡Fuuu!, ¡Fuuu!, ¡Fuuu!, ¡Fuuu!, ¡Fuuu!”.

El gato se quedó tan sorprendido que dio media vuelta y salió disparado con el rabo entre las patas.

La madre ratón se volvió entonces a los ratoncillos y les dijo: “Ahí tenéis, hijos míos, que esto os sirva de lección. No subestiméis jamás la importancia de aprender un segundo idioma”.

Fuente primaria: Hugh Lupton.

1.15 Posiciones perceptivas

Correcto e incorrecto son conceptos que dependen de la situación.

Cuando la situación es apropiada, nada es incorrecto.

Fuera de la situación apropiada, nada es correcto.

Lo correcto en un caso no es correcto en otro.

Lo incorrecto en un caso no es incorrecto en otro.

Fuente primaria: Nick Hindley.

Fuente general: Tradición taoísta.

1.16 La oración de San Agustín

Señor,
¿Cómo es que
Viajamos
Para maravillarnos de
La grandeza de las montañas,
La ondulación de los mares,
El devenir de los ríos,



LA MAGIA DE LA METÁFORA

La magnificencia de los océanos,
Las evoluciones de las estrellas...
Mientras pasamos junto a nosotros mismos
Sin maravillarnos jamás?

Fuente primaria: Joseph O'Connor & John Seymour: "Introducción a la PNL". Véase bibliografía.

Fuente secundaria: Atribuido a San Agustín.



2

VALORES AÑADIDOS

“¿Qué son los valores?” preguntó el Joven Aprendiz.

“Los valores son cosas que dan una dirección a nuestras vidas”.

“¿Qué quieres decir?”.

“Mira”, dijo el Mago, “tendemos a acercarnos hacia lo que valoramos y alejarnos de lo que no valoramos. En otras palabras, prestamos atención a aquellas cosas que creemos que son importantes y pasamos por alto o sencillamente borramos la información que no creemos que sea importante”.

“Ah, ya sé lo que quieres decir. La semana pasada estuve en un seminario y al tercer día el responsable le pidió a los delegados que cerraran los ojos y dijeran cuántas plantas había en la habitación. Hubo muchas respuestas diferentes y algunas personas llegaron a insistir en que allí no había ninguna planta en absoluto. De hecho había cinco y fue curioso que las personas que estaban más interesadas por las plantas fueron las que, en general, dieron la respuesta correcta”.

“Así es exactamente. Nuestros valores son filtros. Cuando pensamos en la abundancia de información que contiene el mundo, es sorprendente, ¿verdad?, que nuestro aparato sensorial no se vea desbordado. Si percibiéramos *todo* lo que nos



rodea, no seríamos capaces de actuar con eficacia. ¿Qué sucede entonces? Prestamos atención casi exclusivamente a aquellas cosas que valoramos y prácticamente ignoramos el resto”.

“Esa debe ser la razón por la que todo el mundo tiene su propio modelo de la realidad. Todos vivimos en el mismo mundo, pero cada uno de nosotros lo experimentamos de una forma única y diferente. Prestamos atención a cosas diferentes de acuerdo con nuestro sistema personal de valores”.

“Exactamente”, dijo el Mago. “El mapa no es el territorio, aunque las personas tiendan a comportarse como si lo fuera. Es más, cuando comunicamos nuestras experiencias a través del lenguaje, ya sea a nosotros mismos o a los demás, seguimos borrando información. Hablamos de las cosas que más valoramos o que creemos que los demás valoran. Dejamos fuera tantas cosas que a veces parece un milagro que podamos comprendernos lo más mínimo”.

“Entonces, ¿por qué se llama esta sección del libro Valores Añadidos?”, preguntó el Pequeño Aprendiz.

“Pues porque los valores que cada uno de nosotros defendemos predicen el modo en que nos comportaremos, con nosotros mismos y con los demás, y los niveles de habilidad que elegiremos desarrollar, o no, a fin de asentar estos comportamientos”.

“Supongo entonces que los valores deben ser muy importantes. Y me pregunto, ¿los valores son algo fijo o pueden cambiar?”.

“Algunos valores son nucleares y puede que no cambien a lo largo de toda nuestra vida. Otros valores, no obstante, sí cambiarán y en la medida que cambien, nuestros niveles de habilidad y nuestras conductas pueden cambiar igualmente. Los cambios en ciertos valores claves pueden modificar incluso nuestro sentido de la propia identidad, el modo como nos percibimos a nosotros mismos y el modo como nos perciben los demás”.



“¿Significa eso que las historias de esta sección están destinadas a hacernos pensar en los valores que defendemos y sus posibles consecuencias? ¿Las historias de esta sección han sido concebidas para cuestionar los valores que defendemos habitualmente, con el fin de que podamos ver si son apropiados o no lo son? ¿Se supone que estas historias tienen el propósito de demostrar que los sistemas de valores de otras personas pueden ser muy diferentes de los nuestros, pero igualmente válidos, y que podemos beneficiarnos si nos decidimos a aprender de ellos?”.

“Si quieres saber todo esto, supongo que tendrás que leerlas y decidir por ti mismo”, dijo el Mago.

2.01 Reglas del Libro de la Tierra

Piensa con franqueza y sé fiel a ti mismo.

Practica “El Camino”.

Permanece abierto a la posibilidad de aprender de todas las artes.

Siente curiosidad por todas las profesiones.

Conoce la diferencia entre ganar y perder.

Presta atención a tu conocimiento consciente.

Presta atención a aquellas cosas que están más allá de la conciencia.

Presta atención a los más pequeños detalles.

Preocúpate únicamente de lo que es útil.

Fuente primaria: Christof Kunz.

Fuente secundaria: “El Libro de la Tierra”, de Miyamoto Musashi (tradición samurai).

2.02 El verdadero conocimiento

Un Maestro de Escuela se acercó a cierto Profesor muy respetado y le acusó de que sus enseñanzas eran ilógicas, mera



palabrería y demás cosas poco lisonjeras. El Profesor se llevó la mano a un bolsillo escondido y sacó una joya. Señaló los soportales donde estaban la mayoría de los comercios y dijo: “Lleva esta joya a las tiendas que venden baratijas y pilas para relojes y mira a ver si te dan cien libras de oro por ella”.

El Maestro de Escuela probó en muchas de estas tiendas, pero no logró que le ofrecieran más de cien onzas de plata.

“Excelente”, dijo el Profesor. “Ahora ve a un joyero de verdad y mira a ver lo que te da”.

El Maestro de Escuela fue a la joyería más cercana y se quedó asombrado de que le ofrecieran de entrada diez mil libras de oro por la joya.

El Profesor dijo: “Tus conocimientos sobre la naturaleza del verdadero conocimiento y de mis enseñanzas son como los conocimientos de joyería que tienen los vendedores de baratijas. Si deseas valorar las piedras preciosas, tendrás que hacerte joyero”.

Fuente primaria: Zulema Martínez.

Fuente secundaria: Idries Shah, “Pensadores de Oriente”. Véase bibliografía.

Fuente general: Tradición sufi.

2.03 El sacerdote

El anciano sacerdote iba a la aldea sólo una vez cada tres meses. Era una aldea remota perdida entre valles montañosos. Estaba tan lejos de la capital como cualquier otra aldea del país. Sus gentes eran agricultores sencillos y muy trabajadores. Sus vidas se regían por las estrellas y las estaciones y, o así el menos le gustaba creer al sacerdote, por sus visitas ocasionales.

El sacerdote conocía a la comunidad desde hacía muchas estaciones y se interesaba por sus asuntos como lo haría un padre. De entre todos los aldeanos, le llamó la atención un muchacho en particular que parecía tener algo fuera de lo común,



algo indefinible y especial. El muchacho parecía tener una inteligencia y una sensibilidad como no se encontraban fácilmente entre sus iguales o sus mayores. Al igual que el sacerdote, parecía ser un muchacho llamado a dirigir.

Cuando el muchacho fue lo bastante mayor, el sacerdote llegó a un acuerdo con los más ancianos del lugar para enviar al muchacho a la capital. El muchacho había de ingresar en el seminario y estudiar para sacerdote, y después volver para dirigir su comunidad como el anciano sacerdote deseaba.

Así pues, llegado el momento, el joven partió para la capital. Comenzó el trayecto a pie por senderos escarpados que discurrían por abruptas montañas, y después en burro, y después en carreta, y después en tren, hasta que luego de muchos días de viaje llegó finalmente a la puerta del seminario en la plaza mayor de la capital.

Y el muchacho estudió mucho, consciente de su deuda de gratitud y de su obligación para con el sacerdote y su comunidad, que había hecho tantos sacrificios económicos para enviarle a ese lugar. Le encantaba la vida, la disciplina, los rituales y el sentido de comunidad, el estudio y la devoción.

De modo que trabajó diligentemente en todo lo que se requirió de él durante los largos años de aprendizaje, dedicación y servicio.

Pasados algunos años llegó una carta. Era una carta de su aldea felicitándole por su inminente ordenación como sacerdote después de tantos años de estudio y disciplina. La carta le invitaba amablemente a volver a la aldea para compartir sus experiencias acerca de todo lo que había hecho y logrado en la capital, un lugar que pocos aldeanos habían tenido ocasión alguna vez de visitar. La invitación le pedía que participara sus experiencias en el salón de la aldea, con toda la comunidad en pleno y, como dejándolo al azar, la invitación era para el día en que se cumpliera exactamente un año a partir del momento en que hubiese recibido la carta.



Después de que el joven seminarista hubo terminado de leer la carta, se sintió lleno de una perturbadora mezcla de orgullo y humildad. Y decidió preparar una charla para sus paisanos que fuera redonda en múltiples aspectos: acorde con su nueva posición, aunque humilde y agradecido por los sacrificios que la comunidad había hecho en su beneficio; compartiendo las maravillas de la capital, aunque consciente de la sabiduría sencilla de las gentes del campo, y muchas otras cosas más.

Se obsesionó con la idea de preparar la charla perfecta. Todo el tiempo que tenía libre lo dedicó a elaborar y perfeccionar su discurso. Todas las tardes después de sus oraciones solía dar un paseo por el claustro, los jardines de hierbas medicinales y el huerto, ensayando las diferentes partes de su obra maestra.

Finalmente llegó el día en que debía ser ordenado y poco después abandonó el seminario. Cogió el tren, después la carreta, el burro y finalmente los senderos escarpados que le condujeron a pie hasta la aldea en el valle de donde había partido su viaje tantos años atrás.

Llegó a la hora señalada del día señalado para dar su charla a sus paisanos en el salón de la aldea. Pero no había ni un alma. La aldea estaba desierta. Miró a su alrededor, llamó a las puertas, gritó. No había nadie. Se sintió alicaído. Tanto trabajo, tanto esfuerzo, tanta energía, para nada. Y la adrenalina que había estado corriendo por sus venas ante la expectativa de su actuación parecía querer salirle por todos los costados.

En ese momento apareció un mozo de establo. Sin reconocer al joven sacerdote que había dejado la aldea hacía tantos años, el mozo de establo le preguntó quién era. Y el joven sacerdote se dio a conocer y le habló de la invitación.

“Ah”, dijo el mozo de establo, “deben haberse olvidado. Están todos fuera en el campo. Hay una cosecha enorme este



año y tenemos que recogerla antes de que vengan las lluvias. Yo soy el único que se ha quedado. Alguien tenía que vigilar los caballos”.

El joven sacerdote le preguntó al mozo de establo qué debía hacer. “Entiéndelo, he estado trabajando en este discurso durante tanto tiempo y es como si me fuera a estallar, y ahora parece que todo ha sido en vano. He estado esperando este momento durante meses y ahora... En fin, que estoy muy decepcionado”.

“Bueno”, dijo el mozo de establo, “yo no soy realmente quién para decirle nada, Señor, en vista de que usted es un sacerdote muy bien educado y yo no soy más que un mozo de establo. Pero, ¿sabe?, si yo volviera al establo después de haber estado fuera y me encontrase con que todos los caballos se habían escapado excepto uno, por supuesto que le daría de comer a ese caballo”.

Al oír esto el joven sacerdote se sintió más animado. En agradecimiento cogió al muchacho de la mano y entraron juntos en el salón de la aldea. Sentó al mozo de establo en medio de la primera fila y subió al estrado. Y comenzó su charla.

E inmediatamente sintió como si estuviese lleno del espíritu de su Creador. Y habló con elocuencia y con pasión, con estilo y con brío. Sus palabras eran elegantes y sus sentencias fluidas y a la altura de los grandes maestros de la retórica. Habló con orgullo y habló con humildad, habló de sus sueños y habló de su misión. Habló y habló y habló. Hasta que finalmente se quedó sin palabras. Estaba rebosante por el esfuerzo que le había supuesto su sermón de tres horas, estaba lleno de entusiasmo, estaba encantado de haber tenido la oportunidad de iluminar la vida de este sencillo mozo de establo con palabras de sabiduría.

Y por supuesto quería conocer su opinión, que le confirmase sus habilidades y le mostrase devoción.

“¿Qué tal?”, preguntó. “¿Te gustó mi charla?”.



“Bueno”, dijo el mozo de establo desentumeciendo sus miembros, “como le dije antes, Señor, yo no soy quién para decirle lo que es cada cosa, pues no soy más que un simple mozo de establo y usted es un hombre muy bien educado. Pero, como también le dije antes, si todos mis caballos se hubiesen escapado, excepto uno, por supuesto que le daría de comer a ese caballo... Pero no le daría toda la comida que tuviera”.

Fuente primaria: Tessa Woodward, “Ways of Training”, Longman.

Fuente secundaria: Nossrat Peseschkian.

Fuente general: Tradición oriental.

2.04 El picapedrero

El trabajo del picapedrero era muy duro. Trabajaba todo el día en la cantera desde el amanecer hasta el anochecer. Tenía las manos endurecidas y llenas de callos, la espalda combada y la cara curtida y arrugada.

No era feliz. Se decía: “Esto no es vida. ¿Por qué mi destino es ser un picapedrero? ¿Por qué no puedo ser más rico de lo que soy? Si fuese rico, entonces sería feliz”.

Apareció un Ángel y le dijo: “¿Qué tendría que suceder para que reconocieras que eres rico y feliz?”.

“Es muy fácil. Si fuese rico, viviría en la ciudad en un hermoso ático. Podría ver el cielo. Dormiría en una cama con dosel y sábanas frescas de seda negra y me pasaría el día durmiendo. Entonces sería feliz”.

“Eres rico”, dijo el Ángel agitando su varita mágica. Y se volvió rico. Y vivía en la ciudad en un ático. Y se pasaba el día durmiendo en una cama con dosel y sábanas frescas de seda negra. Y era feliz.

Hasta que un día le despertó un alboroto que venía de la calle. Saltó de la cama y corrió a la ventana. Miró hacia abajo y



vio un elegante carruaje dorado, con caballos delante y soldados detrás. Era el rey. Y la gente que atestaba las calles lo aclamaba y le hacía reverencias.

El hombre rico reconoció al instante que era infeliz. “No soy feliz. El rey es más poderoso que yo. Si fuese el rey, entonces sería feliz”.

Y apareció el Ángel y le dijo: “¡Eres el rey!” Y se convirtió en el rey. Y era feliz. Sentía todo su poder y sentía toda su fuerza. Y le agradaba sobremanera que la gente le rindiese homenaje, que sus sirvientes le obedecieran y tener el poder de decidir si otras personas debían vivir o morir. Era feliz.

Y entonces un día se fijó en el Sol. Y vio que el Sol tenía el poder de hacer cosas que él no podía ni tan siquiera imaginar. Vio que el Sol podía hacer virar todos los campos del verde al amarillo y del amarillo al marrón. Vio que el Sol podía secar hasta los ríos más caudalosos y no dejar nada, salvo unas orillas fangosas y resacas. Vio que el Sol podía quitar la vida al mundo.

Y reconoció que era infeliz. “No soy feliz. El Sol es más poderoso que yo. Si fuese el Sol, entonces sería feliz”.

Y apareció el Ángel y le dijo: “¡Eres el Sol!”. Y se convirtió en el Sol. Y era feliz. Sentía todo su poder y sentía toda su fuerza. Y le agradaba sobremanera poder hacer virar los campos del amarillo al marrón, secar los ríos y transformar el mundo entero. Y era feliz.

Y gobernaba el mundo desde su cenit, exultante de poder.

Hasta que un día se fijó en la Nube, la Nube de lluvia grande y negra. Y vio que la Nube tenía el poder de hacer virar todos los campos del marrón al verde, de volver a llenar los ríos de agua caudalosa y espumosa y de devolver la vida al mundo.

Y la depresión le embargó. “Soy tan infeliz. Esta Nube es más poderosa que yo. Si fuese la Nube, entonces sería feliz de una vez para siempre”.



Y apareció el Ángel y le dijo: “Eres la Nube”. Y se convirtió en la Nube y era feliz. Sentía todo su poder y su fuerza. Y le agradaba sobremanera poder trastocar la obra del Sol y restituir la vida allí donde tan poca vida había habido anteriormente. Y conoció por primera vez la verdadera felicidad.

Hasta que un día vio allá abajo a lo lejos a la Roca. Y vio que la Roca, negra, fuerte, inflexible, era inmodificable. Y vio que por mucho o por muy fuerte que hiciera llover, nada de lo que estuviese en su poder podía amenazar o destruir a la Roca. La roca era fuerte y resistente.

Y volvió a conocer las amarguras de la infelicidad. Y se dijo: “Soy tan infeliz. Si fuese la Roca, entonces sería feliz”.

Y apareció el Ángel y le dijo: “Eres la Roca”. Y se convirtió en la Roca y sintió toda su fuerza y sintió todo su poder, y era feliz. Estaba exultante con su fuerza y su sensación de permanencia. Le agradaba sobremanera su capacidad para aguantar todo lo que la Naturaleza pudiera lanzar contra él. Se reía del Sol y se burlaba de la Nube de Lluvia.

Hasta que un día apareció un Picapedrero...

Fuente primaria: John Morgan & Mario Rinvoluceri, “Once Upon a Time”. Véase bibliografía.

Fuente secundaria: Tradición escandinava.

2.05 La verdadera santidad

Un hombre santo iba paseando junto al río meditando acerca de la naturaleza de la verdadera santidad. Era un hombre escrupuloso que cumplía al pie de la letra los preceptos sagrados y consideraba que era su sagrado deber advertir las flaquezas que pudiera detectar en sí mismo y en los demás. Estudiaba y rezaba muchísimo a fin de llegar a ser tan perfecto como fuese posible.

Mientras paseaba junto al río recitando sus plegarias oyó cómo el aire traía flotando desde la lejanía al otro lado del río



la oración más sagrada de su orden. La oración, como era de costumbre, se repetía una y otra vez con el propósito de inducir un estado de trance beatífico en el recitador.

Pero la oración perturbó al hombre santo. Quienquiera que estuviese rezando la oración, no había logrado aprenderla correctamente. El orden de las sílabas de las primeras palabras de la oración era incorrecto. El hombre santo sabía que uno de los prerequisites para alcanzar la felicidad en la otra vida era la disposición a alcanzar la perfección en esta vida. Y era obvio que al equivocarse en una oración tan importante, el peregrino del otro lado del río estaba obstaculizando su intento de ganarse el Paraíso.

Ante semejante oportunidad de hacer una “buena obra” sacando al devoto de su error, el hombre santo alquiló un bote de remos y partió hacia el otro lado del río para encontrar al hombre que estaba destrozando unas palabras tan sagradas y tan bellas.

Mientras remaba, atravesando las pequeñas ondas que chapoteaban a su paso y tratando de esquivar las corrientes, su mente divagaba acerca de un curioso fenómeno relacionado con la santidad y que él mismo jamás había tenido ocasión de presenciar. Pensaba que habría que alcanzar de hecho un nivel muy elevado de santidad para dominar el arte de andar por las aguas. Tal vez, si fuese capaz de perfeccionarse todavía más y acceder a un grado más elevado de santidad merced a obras similares a la que estaba a punto de acometer, a saber, la importante y necesaria corrección de un pecador errado que no se había molestado lo bastante en aprender correctamente sus oraciones, él mismo podría alcanzar algún día el suficiente nivel de santidad como para atravesar las aguas a pie.

Y otra cosa. No cabía duda de que era deber de toda persona juiciosa el ofrecer consejo y observaciones correctivas a los que erraban. De igual modo que era deber *de ellos* el aceptar el



consejo y las observaciones con humildad y sin hacer el menor intento de justificarse.

El destrozo del comienzo de la oración penetró una vez más en su conciencia, perturbando sus meditaciones sobre la santidad y sus más elevadas manifestaciones. El sonido procedía esta vez de una pequeña isla situada en medio del río. Llegó a un pequeño embarcadero, amarró el bote y subió andando por un corto camino de gravilla. Se quedó muy sorprendido al encontrar dentro de una cueva pequeña y sencilla a otro hombre santo de su misma orden rezando.

“Hermano”, dijo el sudoroso remero, “Me he tomado la molestia de remar a través de todo este río para llamar tu atención sobre el hecho de que estás diciendo mal tus oraciones. Estás diciendo ‘Yee moo yen zaa’ cuando deberías decir ‘Yen moo zaa yee’ ”.

“Gracias”, dijo el ermitaño. “Temía que éste pudiera ser el caso y te estoy sumamente agradecido por la molestia que te has tomado. ¿Serías tan amable de repetir una vez más el orden correcto, para que pueda seguir la senda más iluminada?”.

El hombre santo expuso una vez más la versión correcta y después volvió a su bote. Mientras remaba volviendo a atravesar el río reflexionaba sobre la naturaleza de las buenas obras y el deber que tiene el hombre de principios de restablecer el verdadero orden en un mundo equivocado. Actos de santidad como éste constituían las señales y los símbolos de que íbamos efectivamente por el camino verdadero de la santidad y el Paraíso.

Se quedó muy sorprendido al verse perturbado en sus meditaciones acerca de la santidad por una voz que le llamaba.

“Espera un momento, por favor, buen señor”, decía la voz que llegaba a través de las aguas.

El hombre santo levantó los ojos y vio al ermitaño andando a paso rápido por las olas en dirección hacia él. “Siento mu-



chísimo tener que molestarte de nuevo, pero me temo que soy corto de memoria y no soy precisamente el más rápido de los alumnos. ¿Dijiste que era ‘Yen zaa moo yee’ o ‘Yen moo zaa yee?’”.

“‘Yen moo zaa yee’ ”, repitió el hombre santo perplejo.

“Muchas gracias. Que tu buena obra te sea grandemente recompensada”.

Y diciendo esto el ermitaño se volvió y emprendió velozmente el camino de vuelta andando por las aguas.

Fuente primaria: Sandra Maitri.

Fuente secundaria: Idries Shah.

Fuente general: Tradición sufi.

2.06 La recompensa del estudio

Un joven ambicioso se fue lejos de su familia y de su tierra natal a estudiar a un lejano país en el extranjero. Durante siete años se aplicó con la máxima diligencia y disciplina a fin de aprender el arte y la ciencia de la fisonomía, esto es, la habilidad de detectar la personalidad y el carácter a través de los rasgos faciales.¹

Se graduó con las máximas calificaciones y emprendió el largo viaje de vuelta a su hogar. Durante el camino no desaprovechó la menor oportunidad de comprobar su capacidad de adivinar la personalidad de los demás a través de sus rasgos.

Mientras atravesaba un valle inhóspito y de grandes dimensiones, en el que había poco que comer o donde resguardarse, el estudiante se tropezó con un hombre cuyo rostro llevaba grabadas las peores de todas las pasiones. En los rasgos correosos de la cara de aquel hombre el estudiante creyó adi-

1. La PNL presta una singular atención a la comunicación no verbal, el lenguaje corporal y los movimientos oculares correlativos a los cambios en la actividad mental. (*N. del T.*)



vinar la codicia, la gula, la lujuria, la envidia, la ira, la avaricia y las más perversas intenciones.

Pero cuando el hombre se acercó al estudiante, su rostro esbozó una amplia sonrisa y con una voz cálida, amable y suave invitó al estudiante a quedarse en su casa a fin de reponer fuerzas. “Es una casa muy sencilla”, dijo el hombre “pero serás bienvenido y podrás recuperarte de los rigores del viaje. Descansa y siéntete como en tu propia casa. Lo mío es como si fuese tuyo. Considérate mi invitado. No sigas viajando esta noche pues la aldea más próxima está muy lejos”.

El estudiante se sintió enormemente confundido. Le entró el temor de que todos sus estudios no le hubieran servido de nada, de que siete años de rigurosa disciplina no tuviesen finalmente más valor que el aire embotellado.

Así pues, para poner a prueba sus dudas y sus temores, el estudiante aceptó la invitación.

Tal era el deseo de aquel hombre de agasajar a su huésped sin escatimar nada, que el estudiante no encontraba la forma de marcharse. El hombre le obsequió con todo tipo de platos suntuosos y sabrosos y demás exquisiteces. Le dio a beber los más dulces néctares aromáticos y los téis e infusiones más fragantes. Finalmente, pasados algunos días, el estudiante se decidió a marcharse.

Pero cuando se preparaba para montarse en la silla de su caballo, el hombre se presentó con un sobre. “Aquí tiene su cuenta, señor”.

El estudiante se quedó desconcertado. “¿La cuenta? ¿De qué me estás hablando?”.

Toda la simpatía desapareció del rostro del anfitrión tan rápidamente como la nieve al sol. Sacó un cuchillo horrible de su cinturón y apuntó con él a la cara del estudiante. Sus rasgos recuperaron el aspecto malévolo que el estudiante había podido advertir la primera vez. “Págame de una vez, tacaño asqueroso. Con que querías salir disparado, ¿verdad? Te creías que po-



días largarte sin pagar, ¿eh? ¿Te piensas que soy millonario y que iba a darte de balde los mejores productos de la región? ¡El típico estudiante gorrón!”.

El estudiante, a quien este virulento ataque le había cogido totalmente por sorpresa y parecía estar hipnotizado por la daga apuntándole a la garganta, salió repentinamente de su inercia. Abrió el sobre y leyó la cuenta en la que figuraba todo lo que había consumido y lo que no unas doscientas veces de más.

La deuda ascendía a una cifra pasmosa, muchísimo más de lo que el estudiante llevaba consigo. Pero con una amplia sonrisa y un movimiento decidido, el estudiante bajó del caballo y se lo dio a su antiguo anfitrión. Se quitó su elegante sombrero y su capa de viaje y también se los entregó.

Y marchando alegremente a cada paso, el estudiante emprendió nuevamente su viaje, celebrando todo el tiempo que, después de todo, sus siete años de educación no habían sido desperdiciados.

Fuente primaria: Nossrat Peseschkian.

Fuente secundaria: Abdu'l-Baha.

2.07 Cabo Cañaveral

En los comienzos de la carrera espacial, John Kennedy hizo una visita a la NASA en Cabo Cañaveral. Le presentaron a muchos grandes científicos e investigadores. Le presentaron a los hombres cuya máxima ambición era conquistar el espacio y andar por la superficie de la luna. Le presentaron a administradores y contables y a muchas otras personas cuya contribución al proyecto fue inmensa. Hombres y mujeres que sentían con orgullo que cumplían una meta y un destino.

Mientras se dirigía nuevamente a su limusina deambulando por los pasillos, se tropezó con un negro encorvado y de cabellos grises con un cubo en una mano y una fregona en la



otra. Parecía una pregunta bastante superflua, pero el Presidente le preguntó cortésmente: “¿Y qué haces tú aquí en el Cabo?”.

Enderezando la espalda, el empleado de la limpieza miró fijamente al Presidente y con una voz que denotaba un fuerte sentido del orgullo y de la dignidad, contestó: “Señor, estoy haciendo lo mismo que todo el mundo: trabajar para llevar al hombre a la luna. Eso es exactamente lo que estoy haciendo aquí”.

Fuente primaria: Judith DeLozier.

2.08 Alimento para el pensamiento

Era media mañana. Sócrates había salido a dar un paseo por las afueras de la ciudad de Atenas. Y estaba descansando sentado en un mojón de la carretera a unos ocho kilómetros de la ciudad.

A la derecha, a sus pies, había un pequeño petate. Y estaba pensando si abrirlo ya o dejarlo para más tarde. En el petate llevaba su comida. La había hecho su mujer porque en aquellos tiempos las mujeres tenían por costumbre... hacerle la comida a sus maridos.

Su mente comenzó a divagar. Sabía exactamente lo que había dentro del petate. Era su comida preferida. Ensalada griega. Comenzó a repasar mentalmente los ingredientes.

Primero llevaría unos trozos de aquellos deliciosos y jugosos tomates mediterráneos de color rojo brillante. Y se imaginó mordiéndolos, con cuidado de no dejar que el jugo le salpicara la ropa.

Después pensó en el sabor salado y picante de las olivas. Podía sentir las deslizándose por su boca, redondas y lisas. Después le escupiría los huesos a los mosquitos.

Se imaginó el fuerte sabor de las rodajas de cebolla roja picante y la refrescante suavidad del pepino.



Saboreó sobre todo el recuerdo de la textura cremosa de los trozos de queso de oveja, salados y desmenuzándose dentro de su boca, todo ello bañado con el mejor aceite de oliva virgen prensado en frío de Ática. ¡El solo hecho de pensar en ello le hacía la boca agua!

Sintió la tentación de ponerse a comer antes de hora, pero justamente cuando se inclinaba para abrir el petate apareció un viajero a lo largo de la carretera y le gritó:

“¡Saludos, buen hombre! ¿Puedes decirme si este es el camino para Atenas?”.

Sócrates le aseguró que así era. “Sigue todo recto. Es una ciudad bastante grande. No tiene pérdida”.

“Dime”, dijo el viajero, “¿cómo son las gentes de Atenas?”.

“Bueno”, dijo Sócrates, “dime de dónde vienes tú y cómo son las gentes de allí, y entonces te diré cómo son las gentes de Atenas”.

“Soy de Argos. Y estoy orgulloso y me alegro de decirte que las gentes de Argos son las más amables, felices y generosas que jamás puedas encontrarte”.

“Y yo me alegro enormemente de decirte, amigo mío”, dijo Sócrates, “que las gentes de Atenas son exactamente igual”.

El viajero prosiguió su camino y Sócrates continuó sentado en su mojón. La conversación le había hecho sentir ganas de celebrar la bondad y la humanidad del mundo. De modo que su mente se dirigió hacia el odre de vino que tenía a la izquierda, a sus pies. Se preguntaba si debería echarse un trago tan temprano. Pero el pensamiento de este refrescante vino de la región, su embriagadora mezcla de uvas y piñones, era sumamente tentador. Se imaginaba sosteniendo el odre con el brazo estirado y estrujándolo para extraer un largo y refrescante arco de ambrosía líquida en dirección a su garganta reseca, cuando apareció otro viajero a lo largo de la carretera.



“¡Saludos, buen hombre! ¿Puedes decirme si este es el camino para Atenas?”.

Al igual que había hecho con el viajero anterior, Sócrates le aseguró que así era. “Sigue todo recto. Es una ciudad bastante grande. No tiene pérdida”.

“Dime”, dijo el viajero, “¿cómo son las gentes de Atenas?”.

“Bueno”, dijo Sócrates, “dime de dónde vienes tú y cómo son las gentes de allí, y entonces te diré cómo son las gentes de Atenas”.

“Soy de Argos”, dijo el segundo viajero, “y me entristece y me desagrada decirte que las gentes de Argos son las más ruines, despreciables y menos amistosas que jamás puedas encontrarte”.

“Y a mí me desagrada enormemente tener que decirte, amigo mío”, dijo Sócrates, “que las gentes de Atenas son exactamente igual”.

Fuente primaria: Mario Rinvoluti & Christine Frank, “Challenge to Think”, OUP.

2.09 Tutta la vita e fuori

En su libro *Inteligencia Emocional*, Daniel Goleman cita la historia de un caso sacado de la investigación del procesamiento visual de la información en los monos.² En la investigación, un mono joven que gozaba de una visión perfecta había tenido un ojo vendado durante todo el período crítico del desarrollo visual, alrededor de unos ocho meses en total. Los hallazgos de la investigación pusieron de manifiesto que, aunque el ojo que había sido vendado conservaba la visión, sin embargo no podía hacer las distinciones y discriminaciones finas de que sí era capaz el otro ojo.

2. GOLEMAN, Daniel, *Emotional Intelligence*, Bloomsbury, Londres, 1996. [Edición en español: *Inteligencia emocional*, Kairós, Barcelona, 2002].



El ojo que había sido previamente vendado no podía distinguir la velocidad, la distancia, los colores, las relaciones y demás variables con una habilidad comparable a la del ojo que no había sido vendado. Era evidente que las áreas del cerebro responsables del desarrollo visual necesitaban una estimulación rica y constante a fin de desarrollar su pleno potencial.

Lo mismo se puede decir indudablemente del desarrollo de los otros sentidos. Sin embargo, en algunas familias y en muchas escuelas de todo el mundo existe una marcada ausencia de estimulación sensorial rica y variada. Y el cerebro del niño tarda mucho más tiempo en alcanzar su pleno desarrollo que el de un mono, tratándose en este caso de años y no de meses.

Hay una escuela en Ancona, en la costa oriental de Italia, donde di un curso de perfeccionamiento para maestros hace ya algunos años. Aparcamos el coche en el patio de la escuela y mientras entrábamos en la escuela por una enorme doble puerta de cristal yo estaba manteniendo una animada conversación con algunos colegas acerca de la estructura que le daríamos al curso. No me di cuenta de ello hasta que no estuve dentro del edificio.

La monotonía de los colores produjo un efecto depresivo instantáneo sobre mí. Por encima de una línea a un metro del suelo, las paredes eran de un verde caqui militar apagado y por debajo de la línea, de un beige descolorido. No había una sola obra de arte en ninguna de las paredes de ninguno de los espacios públicos, el salón o los pasillos, ni de los maestros italianos ni de los propios alumnos. La iluminación era débil y fría. La escuela tenía todo el encanto de un depósito de cadáveres.

Dentro de las clases, las cosas estaban por el estilo. Al margen de los horarios, había una marcada ausencia de cualquier estimulación visual en las paredes. Estaban desnudas.



Era uno de los entornos más depresivos en los que haya trabajado jamás. Tuve que desplegar una cantidad enorme de energía para generar en mí mismo el entusiasmo y el compromiso necesarios para implicarme en el grupo. Y me pareció percibir igualmente una sensación lúgubre en ellos.

Fue únicamente al abandonar el edificio a primeras horas de la tarde y atravesar la misma doble puerta de cristal por la que había entrado unas horas antes, cuando me di cuenta de la reacción que el ambiente del interior había provocado en los estudiantes. A ambos lados de la puerta los estudiantes habían atacado la superficie del asfalto con sus botes de spray. Habían hecho algunas pintadas muy bonitas a ambos lados de la entrada, coloristas, imaginativas y expresivas.

Y justo en el centro de las pintadas de la izquierda figuraban las palabras en italiano: *Tutta la Vita e Fuori*. Toda la vida está fuera.

2.10 Percepción

Estuve en la ciudad de la costa italiana durante casi una semana. Trabajando durante todo el día y con la noche libre para hacer lo que quisiera. Desgraciadamente, era febrero. Afortunadamente, ello me dio ocasión de disfrutar de una de mis pasiones: la comida italiana. Desgraciadamente, era difícil encontrar un buen restaurante fuera de temporada. Afortunadamente, el último día alguien mencionó el restaurante Z Bass.

Ya desde fuera sabía que había hecho buena elección. Estaba lleno. Sólo quedaba una mesa libre. Abrir la puerta fue como adentrarse en un mundo de placeres y sensaciones. Primero el exquisito olor del estofado de pescado, *zuppe di pesce*, la especialidad de la casa. Después el trepidante parloteo de los italianos pasándose en grande. Y, por supuesto, los camareros con sus resplandecientes chalecos a rayas llevando en alto



fuentes humeantes, sonriendo, gritándose unos a otros y comportándose como si hubiesen nacido para servir de una forma que parece exclusiva de los camareros italianos.

Me senté en mi mesa y pedí. Al otro lado de mi pequeña mesa había una mesa mucho más grande ocupada por unos doce hombres, seis a cada lado. Tal vez fuesen parientes o compañeros de trabajo. En cualquier caso era evidente que celebraban algo y estaban enfrascados en su *zuppe di pesce*.

El hombre que tenía enfrente, pegado a la pared, llamó mi atención. Era feo. Tenía la cara hinchada y deformada, destrozada al parecer por las marcas de alguna enfermedad. Parecía un hombre elefante y era sin duda el hombre más feo que jamás había visto. Sabía que no debía mirar, pero del mismo modo que la lengua busca sin cesar el diente que acabamos de perder, mis ojos volvían a parar una y otra vez al mismo sitio.

Empecé a fijarme en lo que estaba haciendo. Estaba comiendo *zuppe di pesce*. Se llevaba la cuchara lentamente hacia la boca con la cara llena de expectación por el placer anticipado. Los ojos le brillaban y después los cerraba y retenía el estofado en la boca, permitiendo que se derritiera y se enfriase lentamente. Tardaba minutos en saborear cada cucharada. Parecía sacar hasta el último jugo de cada bocado, como si estuviese probando una comida reservada únicamente a los dioses.

Tomó de este modo unas tres cucharadas y después dejó la cuchara. Luego alargó la mano y cogió un cigarrillo del paquete que tenía delante. Lo encendió con la misma deliberación con que se había comido el estofado y después procedió a inhalar cada bocanada hasta lo más profundo de su ser. Una sonrisa inundaba su rostro y un estremecimiento le recorría el cuerpo. Hacía que el hecho de fumarse un cigarro pareciese todo un arte, una actividad más deseable que ningún otro placer sensual. Se diría que cada bocanada era la última antes de que el pelotón de ejecución acabase con su vida y el hombre dese-



ase disfrutar tanto como le fuese humanamente posible de cada uno de sus últimos momentos.

Comencé a darme cuenta de lo equivocado que había estado en mi primera apreciación. Este hombre no era feo. Era capaz de hacer algo muy especial, algo que yo mismo vengo deseando hacer mejor desde hace mucho tiempo.

Este hombre sabía cómo vivir el momento presente, cómo extraer tantas experiencias como fuese posible del *ahora*. Mientras otras personas se dedican a mirar atrás, hacia el pasado, en busca de una referencia, y muchos otros se preocupan de lo que está por venir, pensando en cómo planificar y organizar su futuro. Todo esto es importante, por supuesto. Pero se requiere una sabiduría especial para apreciar que cada uno de los momentos presentes es precioso, está lleno de experiencias y nunca volverá. Lejos de ser feo, tal vez este fuera el hombre más hermoso que jamás había visto. Y hasta el día de hoy le estoy agradecido por su obsequio.

2.11 Motivación

Si le preguntamos a la gente de cualquier país europeo si tienen un retrete³ en su vivienda, la mayoría dirán: “¡Por supuesto que no! Somos un país desarrollado”.

Pero si les preguntamos: “¿Y solían tener las puertas de madera con un pequeño corazón o un diamante recortado en la parte superior?”, asentirán con la cabeza y nos dirán: “Ah, sí, mi abuela tenía uno exactamente igual”.

Y ya saben lo que pasa con los retretes. Todavía existen por diversas razones, tales como las siguientes:

Nostalgia: mi abuela solía sentarse allí a meditar sobre el sentido de la vida.

3. Se ha optado por traducir así el original inglés *outside toilets*, esto es, el cuarto de aseo exterior, fuera de la casa, como habitación independiente, habitualmente en las viviendas unifamiliares de planta baja. (N. del T.).



Sentido práctico: no merece la pena derribarlo, puede ser muy útil para guardar dentro los utensilios de jardinería.

Inercia: hay que tomarse demasiadas molestias para demolerlo.

Y sobre todo, por propio interés: cuando alguien está utilizando el baño de dentro y estamos desesperados, en ese caso es sencillamente ideal.

Por supuesto, los retretes no se limpian tan a menudo como los cuartos de baño interiores. Y en los tiempos que corren la mayoría son muy viejos. Llevan ahí mucho tiempo. Y con los años el sedimento y todo tipo de demás sustancias se han ido acumulando en el fondo.

Y es exactamente en un retrete de este tipo donde tiene lugar nuestra historia.

Imaginen la escena, si así lo desean: un hombre de pie, a punto de hacer lo que un hombre a veces tiene que hacer. Y está mirando fijamente hacia las aguas tenebrosas y misteriosas. Cuando de repente advierte algo que brilla y cuyos reflejos llegan hasta él. Es algo reluciente y brillante. Una moneda inglesa nueva de dos libras.

Su reacción es instantánea y muy humana. Una voz dentro de él le dice: "Puede ser tuya", y comienza a remangarse la camisa. Pero de repente se detiene.

La voz le susurra: "Pero, ¿vale la pena?".

El hombre reflexiona durante un momento o dos, considerando qué hacer. Y de repente se le ocurre una brillante idea.

Se mete la mano en el bolsillo. Saca otra moneda reluciente y brillante de dos libras. La mira por un momento o dos. Y después arroja la moneda a las profundidades tenebrosas, de modo que acaba posándose junto a la otra.

Procede a subirse las mangas con decisión.

Y se dice: "¡Ahora sí vale la pena!".

Fuente primaria: David Gordon.



2.12 Aprender las reglas

En su libro *Steps to an Ecology of Mind*, Gregory Bateson describe algunos aspectos de su trabajo acerca de las pautas de comunicación de los delfines. Habla de su estancia en el Centro de Investigaciones de la Marina en Hawai, donde tuvo oportunidad de observar cómo amaestran a los delfines.

El primer día, cuando el delfín hacía algo fuera de lo normal, la entrenadora soplabla el silbato y le arrojaba un pez al delfín. Cada vez que el delfín repetía exactamente la misma conducta, por ejemplo un salto, recibía otro pez. El delfín aprendió enseguida que el hecho de repetir esta conducta le garantizaba una recompensa.

Al día siguiente, el delfín repetía la hazaña. Pero esta vez no había pescado. El delfín la repetía varias veces sin obtener recompensa hasta que, movido por la frustración, se decidía a hacer algo diferente, como por ejemplo hacer rodar un tonel. La entrenadora soplabla el silbato y le arrojaba un pez al delfín. El delfín aprendió rápidamente que cuando repetía este nuevo número cabía esperar una recompensa. Ningún pez para la hazaña de ayer; sólo peces a cambio de una nueva hazaña.

La pauta se prolongó a lo largo de un quincena. Cada día el delfín solía repetir el truco del día anterior sin obtener recompensa, se sentía frustrado y optaba por hacer algo diferente. Si la conducta era novedosa, la entrenadora soplabla el silbato y le arrojaba un pez al delfín. Al final del decimocuarto día, el delfín había desarrollado y practicado un repertorio de 14 números en total.

Al decimoquinto día, se diría que el delfín había aprendido las reglas del juego. Parecía haber establecido algunas conexiones y había logrado acceder a un nivel de aprendizaje. En lugar de descubrir accidentalmente, movido por la frustración, una actividad que le reportase un pez, descubrió ac-



tivamente cómo funcionaba el mecanismo y cómo obtener la recompensa que esperaba.

En la mañana del decimoquinto día el delfín nadó hacia dentro de la piscina de adiestramiento y realizó todo un *tour de force*. Además de ejecutar muchos de los trucos que había aprendido en los días anteriores, llevó a cabo ocho conductas absolutamente novedosas, cuatro de las cuales jamás se habían podido observar anteriormente en la especie.

El delfín, al parecer, había aprendido ya no sólo cómo generar nuevas conductas, sino las reglas que regían el dónde, cuándo y cómo generarlas.

Bateson menciona otra penetrante observación acerca de los mecanismos del aprendizaje. Fuera del contexto de adiestramiento durante los primeros quince días de entrenamiento, Bateson pudo observar que a veces la entrenadora le arrojaba al delfín un pez que éste no se había ganado. Cuando Bateson le preguntó por qué hacía eso, la entrenadora contestó: “Para fortalecer la relación. Si no establezco una relación con el delfín, entonces no va a molestarse en aprender nada”.

Fuente primaria: Ian McDermott.

Fuente secundaria: Gregory Bateson.

2.13 El perfeccionista

Un perfeccionista se encontró un gavián herido que se había agazapado contra una puerta a fin de sentirse más seguro. Lo cogió y lo examinó.

“Oh, pobrecito”, exclamó. “¿Pero qué clase de pájaro eres? No estás bien hecho del todo”.

Cogió unas tijeras y le cortó la curva que le afeaba el pico superior para que hiciera juego y encajara perfectamente con el inferior. Después le recortó y le arregló las alas, originalmente curvadas hacia atrás, y se las dejó completamente rectas. Finalmente cogió un cortaúñas y le cortó las uñas de las



garras hasta que quedaron perfectamente alineadas con los dedos.

“Helo aquí”, dijo admirando su obra. “Ahora sí tienes el aspecto que un pájaro debe tener”.

Fuente primaria: Sandra Maitri.

Fuente secundaria: Tradición sufi.

2.14 El valor del tiempo

Un hombre de negocios había amasado una fortuna que ascendía a tres millones de dólares de oro. Decidió tomarse un año de descanso para dedicarse a vivir con todos los lujos que sus riquezas le permitían.

Pero tan pronto como hubo tomado esta decisión, el Ángel de la Muerte llamó a su puerta.

El hombre, que era un hábil negociante, trató de esgrimir todos los argumentos que se le ocurrieron para disuadir al Ángel y comprar más tiempo para sí mismo. Pero el Ángel de la Muerte era inflexible: al hombre le había llegado su hora.

Finalmente, desesperado, el hombre rico le hizo al Ángel una oferta: “Dame tres días más de vida y te daré una tercera parte de mi fortuna, un millón de dólares de oro”.

El Ángel se negó.

“Dame dos días más de vida y te daré las dos terceras partes de mi fortuna, dos millones de dólares de oro”.

El Ángel se negó nuevamente.

“Dame un día más de vida para disfrutar de la belleza y la abundancia de este planeta y pasar un rato con mi familia, a la que he descuidado durante demasiado tiempo, y te daré toda mi fortuna. Tres millones de dólares de oro”.

Pero no hubo forma de persuadir al Ángel.

Finalmente, el hombre preguntó al Ángel si éste podría otorgarle aunque sólo fuera unos momentos para escribir una nota muy breve. Y este deseo sí le fue concedido.



Haz un buen uso de tu tiempo en la tierra, escribió. Yo no pude comprar ni siquiera una hora de vida por tres millones de dólares de oro. Asegúrate de averiguar de todo corazón qué cosas en tu vida son de auténtico valor y pon toda tu atención en ellas.

Fuente primaria: Idries Shah, "El Camino del Sufí". Véase bibliografía.

2.15 El pájaro enjaulado

El pájaro en la jaula llevaba viviendo allí muchísimo tiempo. Solía mirar a través de los barrotes de la jaula, a los prados y árboles que había al otro lado de la ventana. Podía ver a otros pájaros volando libremente a cielo abierto y a menudo se preguntaba qué se sentiría al advertir el sol sobre el lomo, el viento entre las plumas, descender y elevarse y cazar mosquitos en pleno vuelo.

Cuando el pájaro pensaba en estas cosas sentía que el corazón le latía fuertemente. Se posaba en su columpio con la cabeza bien alta y respiraba hondo con su vientre de pájaro, sintiendo el estremecimiento de semejante posibilidad.

A veces otro pájaro se posaba en la repisa de la ventana para hacer un descanso en medio de sus travesías y miraba dentro hacia donde estaba el pájaro enjaulado. El viajero doblaba la cabeza a un lado, pareciendo preguntarse burlescamente cómo podía existir algo semejante. Un pájaro enjaulado. Inconcebible.

Y era en estos momentos cuando el pájaro enjaulado se sentía más infeliz. Sus pequeños hombros se encogían y sentía un nudo en la garganta y una opresión en el pecho.

Cierto día, el dueño del pájaro dejó abierta accidentalmente la puerta de la jaula. El pájaro miró a través de la puerta. Vio a los demás pájaros afuera, descendiendo y elevándose, el sol en sus lomos y el viento en sus alas, y sintió una enorme agi-



tación interior. El pájaro enjaulado observó que la ventana estaba abierta y el corazón le latió aún más rápido.

Se puso a considerar sus diferentes opciones.

Todavía seguía considerándolas al anochecer, cuando el dueño volvió y cerró la puerta de la jaula.

El pájaro, por alguna razón, valoró más la seguridad que la libertad.

Fuente primaria: David Werner & Bill Bower, "Helping Health Workers Learn", Hesperian Foundation.



3

ESTRUCTURAS Y PAUTAS

“¿A qué viene el título de estructuras y pautas?”, preguntó el Joven Aprendiz.

“Nuestro cerebro es una organización generadora de sentido”, contestó el Mago. “Se esfuerza activamente por encontrar pautas para imponer un sentido a los acontecimientos y la información, a fin de que sean inteligibles. Busca las relaciones entre las cosas y organiza los resultados en jerarquías de información para facilitar el almacenamiento y el recuerdo. Efectúa análisis en sentido ascendente, en dirección a la generalización y la abstracción, y en sentido descendente, en dirección al detalle y la precisión”.

“¿Puedes darme un ejemplo?”.

“Claro, aquí tienes uno muy sencillo. ¿Qué haces para recordar los colores del arco iris en el orden correcto?”.

“Es muy fácil: ¡ VAAVANR!”.

“Exacto, la regla mnemotécnica VAAVANR supone una generalización, un nivel de información más elevado que los detalles que desencadena: violeta, añil, azul, verde, amarillo, naranja y rojo”.¹

1. El original inglés VIBGYOR –a partir de violet, indigo, blue, green, yellow, orange, red– resulta más sugerente, al ser de más fácil pronunciación y no incluir ningún carácter repetido. (N. del T.)



“Ya veo”.

“Aunque la vida pueda parecer caótica, aleatoria y falta de estructuración, es conveniente comprender que todo tiene una estructura, aunque permanezca habitualmente oculta bajo la superficie de las cosas o en nuestro conocimiento inconsciente. Toda conducta, toda habilidad, toda creencia que tengamos o defendamos tiene una estructura, un patrón que la sostiene y la mantiene en su lugar. Cuanto más conscientes seamos de esta estructura y de la eficacia o ineficacia de los patrones en cuestión, más control tendremos sobre nuestras propias vidas. Podremos mejorar una pauta eficaz si así lo deseamos, o modificar por completo una pauta ineficaz”.

“¿Y cómo se hace eso?, preguntó el Aprendiz con un cierto grado de escepticismo.

“Pues bien. ¿Qué haces para pescar esas truchas tan gordas cada vez que se te ocurre hacer una barbacoa?”.

“¿Que cómo hago para que piquen? Pues bien, como te puedes imaginar, utilizo ciertas estrategias”.

“Exacto”, dijo el Mago. “Las estrategias son pautas en nuestros procesos de pensamiento. Las estrategias pueden ser eficaces o ineficaces. Las estrategias eficaces nos proporcionarán siempre los resultados que deseamos. Las estrategias ineficaces nos proporcionarán siempre los resultados que no deseamos o no esperamos. En cualquiera de los dos casos, las estrategias siempre nos proporcionan un resultado u otro. ¿Qué haces entonces para que piquen las truchas?”.

“Bien”, dijo el Joven, con los ojos brillantes por el recuerdo. “Primero meto la mano en el agua por donde están las truchas y espero pacientemente hasta que alguna se pone en mi camino. Entonces, con mucho cuidado, cuando la trucha se acerca le paso la mano por debajo del vientre y comienzo a acariciarla con mucha suavidad. Me aseguro de que mis caricias vayan al mismo ritmo que el movimiento de sus agallas; espero hasta que mis dedos advierten un cambio específico en



el tono muscular de su cuerpo; y entonces, cuando noto que los ojos de la trucha empiezan a desenfocarse y a velarse, ¡ataco!”.

“¿Y si te lanzas al ataque antes de que se hayan cumplido todas estas condiciones?”. “Entonces se me escapa”, contestó el Aprendiz.

“Así que el hecho de comprobar que se cumple cada una de estas condiciones te permite asegurarte de que tu estrategia para pescar truchas tendrá éxito”.

“Eso es, exactamente”.

“En ese caso, ahora ya sabes cuál es tu estrategia, la pauta que sigue tu pensamiento cada vez que quieres pescar una trucha”.

“¡Caramba! Jamás me había parado a pensar cómo lo hacía exactamente”.

“Así pues, cuando empezamos a comprender las pautas que subyacen a nuestro conocimiento consciente de las cosas, no sólo comenzamos a advertir la habilidad y brillantez con que puede estar organizado nuestro sistema cuerpo-mente, sino que también podemos empezar a enseñar nuestras habilidades a otras personas”.

“¿Y es de esto de lo que trata esta sección del libro?”.

“Y de muchas cosas más”.

3.01 Genes diseñadores

Todo absolutamente tiene una estructura. Cuando conducimos, seguimos ciertos patrones de conductas de acuerdo con un orden específico cada vez que queremos acelerar suavemente y sin peligro cuando se abre el semáforo. Lo mismo se puede decir de todas las conductas y de todas las habilidades. El hecho de seguir las mismas pautas en el mismo orden, siempre que el resto de los elementos permanezca idéntico, nos permitirá obtener siempre los mismos resultados.



La habilidad para buscar e identificar estructuras, pautas y diseños bajo la superficie aparente de la experiencia constituye el secreto del éxito en la comunicación, las relaciones humanas, el aprendizaje acelerado, los idiomas y muchas otras cosas más.

No se trata de una idea nueva. El Mago recordó una historia procedente de una antigua tradición.

Un hojalatero fue injustamente acusado y encarcelado. Como era pobre, no tenía amigos poderosos que hubieran podido influir en la decisión del juez. Y una vez en la cárcel se pasaba los días barajando las diferentes posibilidades de que disponía, pues no tenía la menor intención de desperdiciar toda su vida en la cárcel, y menos por un delito que no había cometido. Pero la cárcel era muy segura y los guardias estaban siempre vigilantes.

Cierto día su mujer le llevó una esterilla para las oraciones y todos los días, cinco veces al día, el hojalatero rezaba sobre la esterilla.

Pasado un tiempo, el hojalatero le hizo una sugerencia a sus guardianes: "Soy pobre y es probable que acabe mis días en la cárcel. Vosotros soys pobres también y os pagan muy mal. ¿Qué podríamos hacer?"

Soy hojalatero de profesión. Conozco mi oficio, pero me falta lo que necesito. Si me traéis herramientas y materiales, podría transformar el metal en cosas que después podríais vender en el mercado. De este modo vosotros saldréis ganando y yo también".

Los guardianes aceptaron. Le trajeron al hojalatero las cosas que éste pidió y pronto comenzaron a obtener beneficios. El hojalatero se compró alimentos de calidad para complementar sus magras raciones y los guardianes las cosas que siempre habían deseado tener.

Pero entonces, una mañana los guardianes se despertaron y encontraron la puerta de la celda abierta y ni rastro del hojala-



tero. Se habló de magia e incluso de un milagro, porque no había cárcel más segura en todo este reino de Oriente.

Muchos años después un ladrón fue declarado culpable y confesó un crimen que había cometido mucho tiempo atrás. De resultas de ello, se decretó la inocencia del hojalatero y éste fue perdonado en su ausencia. Dos semanas más tarde el hojalatero y su familia volvieron a aparecer.

El gobernador de la provincia, curioso por saber qué es lo que había sucedido tantos años atrás, mandó llamar al hojalatero a su palacio.

Cuando le preguntó cómo había logrado abrir la puerta de la celda y escaparse, el hojalatero contestó: “Todo es cuestión de patrones, y de patrones dentro de otros patrones. O de diseño, si así lo prefiere.

“Mi mujer es tejedora. Diseña tapetes, esterillas y alfombras. Teje patrones en el entramado y la urdimbre de los tejidos.

“Merced a un diseño, encontró al hombre que había hecho la cerradura de la puerta de la celda y, merced a un diseño, consiguió hacerse con ella.²

“Cosió el diseño de la cerradura en el tejido de la esterilla para las oraciones que hizo para mí. Y mientras rezaba, mi cabeza dio con ese preciso lugar donde, merced a un diseño, mi mujer había cosido la clave para abrir la cerradura. Como hojalatero que soy, reconocí que el patrón de la esterilla era el diseño del interior de una cerradura.

“Pero me faltaban materiales y herramientas. Así que, merced a un diseño, le hice una propuesta de negocios a mis guardianes. Después diseñé algunos objetos que podrían venderse en el mercado, asegurándome de que los materiales que nece-

2. El original inglés *by design* (“mediante diseño” o “intencionadamente”) permite un juego de palabras entre los patrones o dibujos para los tejidos, por un lado, y un plan o estrategia deliberado con un propósito o intención bien definidos, por otro. (N. del T.)



sitaba para fabricarlos fuesen también los que necesitaba para hacer la llave de la cerradura.

“Y así fue como, merced a un diseño, me escapé”.

“Todos nacemos con un cerebro”, dijo el Mago, “pero sin ningunas instrucciones acerca de cómo utilizarlo. El cerebro es un instrumento de un poder asombroso. Pero la mayoría de la gente nunca aprende cómo usarlo eficazmente. Es una lástima, porque se puede enseñar y aprender a pensar y a utilizar nuestro cerebro con eficacia.

“Cuando empezamos a comprender las pautas y estructuras que sigue nuestro pensamiento, podemos comenzar a liberarnos a nosotros mismos de la esclavitud de nuestras limitaciones”.

Fuente primaria: Sandra Maitri (historia del hojalatero).

Fuente secundaria: Idries Shah (historia del hojalatero), quien a su vez reconoce su deuda con un monje sufí de la Orden Naqshbandi cuyo nombre no menciona. “Naqshbandi” significa literalmente “los diseñadores”.

3.02 El secreto del éxito

Cierta vez un muchachito se acercó a su padre y le dijo: “¡Papá!, ¡Papá! ¿Cuál es el secreto del éxito en la vida?”.

Su padre le dijo: “Hijo, esa es una pregunta muy difícil. Y no soy la persona más apropiada para darte una respuesta. ¿Por qué no le preguntas a tu madre?”.

Así que el muchachito se acercó a su madre y le dijo: “¡Mamá!, ¡Mamá! ¿Cuál es el secreto del éxito en la vida?”.

Su madre le dijo: “Hijo, esa es una pregunta muy difícil. Y no soy la persona más apropiada para darte una respuesta. ¿Por qué no esperas a las vacaciones de verano y te vas a ver al Sabio que vive en el castillo? Seguro que el Sabio lo sabe”.

Y así, con una emoción y una expectación apenas disimuladas, el muchachito esperó a que pasaran los vientos otoñales,



las escarchas invernales, el esplendor de la primavera y las promesas de los primeros días del verano hasta que llegaron las vacaciones.

Metió en su mochila todas las cosas que pudiera necesitar y partió para el lejano castillo del Sabio. Caminó a lo largo de hondos valles, escaló elevadas montañas, atravesó ríos de aguas muy rápidas, cruzó a nado grandes lagos y atravesó densos bosques hasta que finalmente llegó al castillo.

Se asombró de encontrar el patio lleno de gentes de todas clases. Todos estaban esperando recibir las enseñanzas y los conocimientos del Sabio. Se sorprendió de que tantas personas procedentes de tantas condiciones pudieran estar interesadas en aprender algo de sabiduría. Había allí actores, bailarines y pintores. Había allí abogados, catedráticos y profesores. Había allí gentes de negocios, banqueros y contables. Había allí amas de casa y amos de casa. Había allí conductores de autobuses, fontaneros y electricistas. Había allí médicos, enfermeras y gente de los servicios sociales. Había allí incluso algunos políticos y académicos.

El muchachito esperó pacientemente su turno. Finalmente llegó ante donde estaba el Sabio. “Por favor, dime”, preguntó, “¿cuál es el secreto del éxito en la vida?”.

“Hijo”, dijo el Sabio, “esa es una pregunta muy difícil. Y mientras pienso la respuesta, podrías visitar mi castillo y apreciar todas sus maravillas y bellezas.

“Quítate los zapatos, pues es la costumbre en este país, y siente la suave frescura de los suelos de mosaico en las habitaciones destinadas a la recepción de invitados.

“Echa un vistazo a los finos tapices que cuelgan de los dormitorios y advierte la riqueza de su colorido y los detalles de su calidad.

“Escucha las armoniosas melodías de mis músicos, pues los sonidos que producen te deleitarán y encantarán tus oídos y tu alma.



“No olvides visitar mis cocinas y probar los platos preparados por mis cocineros, pues la comida que preparan, ya sea picante o dulce, salada o amarga, agria o picante, sabrosa o suave, estimulará tus sentidos como nunca lo habías conocido antes.

“Y no olvides mis jardines y mis huertos. Pues los dulces olores de los frutos en flor y los aromas ácidos de las hierbas medicinales te transportarán a un país de recuerdos largo tiempo olvidados”.

Cuando el muchachito estaba a punto de salir, el Sabio le detuvo y sacó de un bolsillo escondido en el manto una pequeña cuchara y una botella.

“Sólo una cosa más antes de que te vayas. Toma esta cuchara y asegúrate”, dijo el Sabio, poniendo dos gotas de aceite de la botella en la cuchara, “de que bajo ninguna circunstancia dejes derramar estas dos preciosas gotas.

“Vuelve dentro de dos horas y te responderé a tu pregunta”.

* * *

Exactamente dos horas más tarde el muchachito volvió. El Sabio le preguntó: “¿Así pues, sentiste la fresca textura de mis suelos, viste la extraordinaria riqueza de mis tapices, inhalaste los poderosos aromas de mis jardines, probaste la deliciosa comida preparada por mis cocineros y oíste los dulces sonidos de mis músicos?”.

El muchachito sacudió la cabeza y dijo: “No. No hice nada de eso. Pero mira, todavía tengo las dos gotas de aceite en mi cuchara”.

El Sabio hizo una breve pausa. Y después dijo: “Hijo mío, nunca confíes en alguien cuya casa no conozcas. Ve de nuevo. Esta vez tómate el tiempo que necesites para apreciar todo lo que hay que apreciar. Utiliza esta vez los poderes de tus cinco sentidos para advertir la riqueza y la gloria que te rodean. Y después vuelve nuevamente, luego de haber advertido to-



do lo que es digno de percibir, con la cuchara y las dos gotas de aceite”.

Así que el muchachito volvió a visitar el castillo. Cuando volvió cuatro horas más tarde estaba extático. Todo su cuerpo parecía ágil y fluido, sus ojos brillaban, sus gestos eran amplios y expansivos.

Maravillado y asombrado, le habló al Sabio: “Oh, es maravilloso, es todo tan maravilloso. Vi los tapices con sus ricos colores y sus finos detalles. Escuché los ricos y melodiosos acordes de los músicos. Probé todos y cada uno de los sabrosos platos de las cocinas. Olí todos y cada uno de los perfumes de los jardines y los huertos y sentí la suave frescura de los mosaicos en las plantas de mis pies. Todo lo que hay aquí es absolutamente maravilloso”.

“Así es, efectivamente”, dijo el Sabio. “Es absolutamente maravilloso. Pero, ¿qué ha sido, si puede saberse, de las gotas de aceite que había en tu cuchara?”.

Y, por supuesto, con la emoción el muchachito había dejado derramar el precioso aceite.

“El secreto del éxito en la vida”, dijo el Sabio, “es verdaderamente muy sencillo. A fin de que puedas absorber, comprender y hacer uso de la abundancia del mundo que te rodea, presta atención a través de cada uno de tus cinco sentidos, pues cada uno de ellos constituye un don impagable. Sólo entonces comenzarás a advertir que el mundo entero conspira para servirte en alcanzar cualquier cosa que desees.

“Y a medida que empieces a descubrir cómo moverte en la dirección que desees, utilizando todos los recursos que te rodean, debes aprender igualmente a distribuir tu atención con cuidado y flexibilidad. Para que, al mismo tiempo que adviertes lo magnífico y maravilloso que es el mundo, no dejes nunca igualmente de prestar atención a las gotas de aceite de tu cuchara”.

Fuente primaria: Paolo Coelho, “El Alquimista”. Véase bibliografía.



3.03 Saber dónde tantear

A finales del siglo diecinueve, el propietario de una fábrica en el norte de Inglaterra estaba fuera de sí. La caldera de vapor que suministraba luz y energía a toda la fábrica se había roto. Muchos expertos habían intentado repararla, pero ninguno había logrado tener éxito. “El tiempo es oro”, no cesaba de repetirse mientras calculaba las pérdidas de la producción. “El tiempo es oro”.

En ese momento un hombre vestido con un mono azul fue conducido a su oficina. “Yo puedo arreglar el sistema, señor”, dijo.

El propietario de la fábrica no se inmutó. “He mandado llamar a los mejores expertos del lugar para que reparen la caldera y todos han fracasado. Mírate, no tienes más que un cajetín de herramientas y sin demasiadas cosas dentro, si no me equivoco”.

“Correcto, señor. Para esta ocasión llevo únicamente las herramientas necesarias para este problema en particular. Así pues, ¿quiere usted que lo arregle?”.

Todavía sin inmutarse, pero pensando que no tenía nada que perder, el propietario de la fábrica condujo al hombre del mono azul hasta la sala de la caldera. En el centro de la sala estaba la caldera. De la caldera salían kilómetros y kilómetros de tuberías serpenteantes en dirección a todos los rincones de la fábrica. De la caldera y de las tuberías se podían oír ruidos de golpes, sonidos metálicos sordos y silbidos. No era sino la ausencia del estruendo de la maquinaria, que cuando estaba a pleno rendimiento era de lo más ensordecedor.

En un tono un tanto altivo, el propietario invitó al hombre a que se pusiera manos a la obra. Tranquilamente y sin rechistar, el hombre del mono azul seleccionó una herramienta del cajetín, un pequeño mazo de goma.

En silencio y metódicamente, comenzó a golpear suavemente en diferentes lugares, escuchando atentamente las res-



puestas que recibía de la metalistería. Durante diez minutos tanteó y presionó válvulas, termostatos, codos, cuellos y juntas, donde según su diagnóstico podía haber problemas. Finalmente, volvió a su caja de herramientas, dejó el pequeño mazo de goma y seleccionó uno mucho más grande.

Subió hasta donde había un complicado codo en una de las secciones de las tuberías y le propinó un golpe firme y enérgico con el mazo. El efecto fue instantáneo. Como si se hubiese desatascado algo, el agua comenzó a fluir, el vapor empezó a bombear, y las máquinas empezaron a chillar.

El propietario estaba encantado. “Maravilloso, maravilloso. Envíame la cuenta. Cóbrame el doble de lo que pides habitualmente”.

“Eso no será necesario, señor”, dijo el hombre del mono azul.

Cuando llegó la cuenta unos días después, el propietario se quedó pasmado. La cantidad era muchísimo mayor de lo que había esperado. Cien libras esterlinas en total. Una suma enorme para aquellos tiempos. Aunque había pagado cantidades similares a algunas de las otras compañías que no habían logrado arreglar el sistema, al menos habían estado trabajando durante días. ¡Y eran compañías que tenían una reputación! El hombre del mono azul no había estado más que diez minutos.

El propietario de la fábrica instruyó a su secretaria para que enviara una respuesta pidiendo un detalle de los costes.

La respuesta llegó a vuelta de correo:

Por diez minutos de tanteo	£ 1.00
Por saber dónde tantear	<u>£ 99.00</u>
	£ 100.00

Fuente primaria: Julian Russell.

Fuentes secundarias: Existen muchas versiones de esta historia, por ejemplo, en Peseschkian.



3.04 El más pequeño de los dioses

Al poco de haber creado a la humanidad, los dioses comenzaron a darse cuenta de su error. Las criaturas a las que habían dado vida eran tan expertas, tan hábiles, tan llenas de curiosidad y de espíritu de investigación que en cuestión de tiempo empezarían a desafiar la supremacía de los propios dioses.

Para asegurarse su posición de preeminencia, los dioses convocaron una asamblea general a fin de discutir la cuestión. Vinieron dioses de todos los mundos conocidos y desconocidos. Los debates fueron largos, detallados y muy reflexivos.

Todos los dioses estaban totalmente de acuerdo en una cosa. La diferencia entre ellos y los mortales residía en la calidad de los recursos de que disponían. Mientras que los humanos tenían sus egos y estaban preocupados por los aspectos externos y materiales del mundo, los dioses tenían espíritu, alma y una comprensión del funcionamiento interno de su ser.

El peligro consistía en que más tarde o más temprano los humanos querrían tener algo de eso también.

Los dioses decidieron ocultar sus preciosos recursos. La cuestión era: ¿dónde? Esta era la razón de la longitud y la pasión de los debates en la Asamblea General de los Dioses.

Algunos sugirieron ocultar estos recursos en la cima de la montaña más alta. Pero se advirtió que más tarde o más temprano los humanos escalarán esta montaña.

Y descubrirán los cráteres y los océanos más profundos.

Y excavarán minas en la tierra.

Y las junglas más impenetrables revelarán sus secretos.

Y pájaros mecánicos explorarán el cielo y el espacio.

Y la luna y los planetas terminarán siendo destinos turísticos.

Y hasta los más sabios y más creativos de los dioses cayeron en un profundo silencio, como si todas las vías hubiesen sido exploradas y juzgadas defectuosas.



Hasta que el más pequeño de los dioses, que había permanecido en silencio hasta ese momento, se atrevió a hablar.

“¿Por qué no escondemos estos recursos dentro de cada ser humano? Jamás se les ocurrirá buscar allí”.

Fuente primaria: Peter McNab.

3.05 Pensar de forma diferente

Eddie era un muchacho que había suspendido todos sus años de escuela. Resultaba una amenaza para sus profesores. No acababa de integrarse. Parecía tener capacidad, pero en opinión de sus profesores daba la impresión de disfrutar haciéndose el “difícil”. Era un culo de mal asiento por naturaleza. Un inadaptado en el sistema de educación inadecuado.

Dejó la escuela a los 15 años sin obtener ninguna titulación. Solicitó un puesto de trabajo en unos almacenes regentados por el gobierno. Y tratándose de unos almacenes regentados por el gobierno, había que pasar una entrevista aprobada por el gobierno, a cargo de un entrevistador aprobado por el gobierno. Y el entrevistador, como los profesores, esperaba recibir las respuestas correctas a las preguntas aprobadas por el gobierno.

“Muy bien”, dijo el entrevistador, “primero una pregunta de cultura general. ¿Cuántos días de la semana comienzan por la letra m?”. Hasta el entrevistador se quedó sorprendido por el tiempo que tardó Eddie en responder. Finalmente Eddie dijo: “Dos”.

“Correcto”, dijo el entrevistador. ¿Y cuáles son, dicho sea de paso?”.

“Hoy y mañana”, contestó Eddie.³

3. Juego de palabras que se pierde en la traducción. En el original inglés el entrevistador pregunta cuántos días de la semana comienzan por t y la respuesta del muchacho es: “Today and tomorrow”. (N. del T.)



“Muy bien”, dijo el entrevistador diciendo ‘Ya te arreglaré yo, sabihondo’ para sus adentros. “A continuación, una pregunta de matemáticas. ¿Cuántos segundos tiene un año?”.

Rápido como un relámpago Eddie contestó: “Doce”.

“Doce”, repitió el entrevistador con incredulidad. “¿Cómo demonios encontrarte la respuesta?”.

“Bueno, es muy fácil”, dijo Eddie. “Está el segundo de enero, el segundo de febrero, el segundo de marzo, el segundo de.....”⁴.

“De acuerdo, de acuerdo. A continuación, una pregunta de ortografía. ¿Cuántas eses tiene ‘Rodolfo, el reno de la nariz roja?’”.

De nuevo se hizo un largo silencio. Eddie parecía estar enfrascado en complicados cálculos mentales, moviendo rítmicamente la cabeza. Finalmente dijo: “Ciento tres”.

“¿Ciento tres? ¿Ciento tres? ¿De dónde te has sacado esa respuesta?”.

“Laa la la la la la laa. Laa la la la laa laa laa. Laa la.....”⁵.

Fuente primaria: John Grinder, “Righting the Educational Conveyor Belt”. Véase bibliografía.

3.06 Dos muchachitos

Hace ya algunos veranos una profesora estaba sentada en un dique de la playa, descansando después de una caminata por la costa de Cornualles. Se estaba comiendo un bocadillo y observando los acontecimientos que tenían lugar en la playa. Dos muchachitos, de alrededor de unos seis años, estaban jugando juntos. Corrieron durante un buen rato, divirtiéndose

4. Los días del mes son siempre ordinales en inglés, lo que explica el juego de palabras. (N. del T.)

5. Se de una canción popular que el muchacho se decide a tararear, lo que explica nuevamente el juego de palabras. (N. del T.)



se, y después, un tanto cansados de sus actividades, se sentaron cerca de donde estaba la profesora y se pusieron a hablar.

Tal vez acababan de conocerse, como suelen hacer los niños en las vacaciones; en cualquier caso, parecían tener un montón de cosas de qué hablar. Finalmente, uno de los dos le dijo al otro: “¿Tú qué quieres ser cuando seas mayor? Yo voy a ser neurocirujano”.

“¡Caramba! Pues la verdad es que no lo sé. Nunca me había parado a pensarlo. No soy muy listo que digamos, ¿sabes?”.

El viento de Cornualles se llevó el resto de la conversación. Y la profesora se quedó preguntándose de dónde se había podido sacar el segundo muchachito una creencia tan restrictiva acerca de sí mismo. ¡Probablemente de otro profesor! O de alguno de los padres. A la edad de seis años, si no cambia esa creencia, o si alguien no le ayuda a cambiarla, le afectará durante el resto de su vida, limitando la percepción de sus posibilidades y frenando el desarrollo de sus potencialidades.

Las creencias no son ciertas. No son más que construcciones⁶ en torno a las cuales organizamos nuestras conductas. Pero cada uno de nosotros nos comportamos como si nuestras creencias fueran ciertas. Y esta es la única razón de que todas nuestras creencias se hagan realidad, pues las creencias, tanto las que estimulan como las que limitan la propia realización, son profecías autocumplidas.⁷

Fuente primaria: Sue Knight, “La PNL en el Trabajo: Programación Neurolingüística”. Véase bibliografía.

6. *Constructs* en el original inglés, que en traducciones sobre psicología cognitiva, otra de las grandes influencias de la PNL, suele figurar como “constructos”. (N. del T.)

7. Otro término consagrado de la psicología cognitiva: la expectación, habitualmente aprensiva, provoca que se cumpla lo que más tememos. (N. del T.)



3.07 Hablar el mismo lenguaje

Una profesora egipcia de la Facultad de Estudios Empresariales de la Universidad de El Cairo asistió a un curso sobre estilos de aprendizaje para conocer las diferentes formas en que la gente puede aprender. Descubrió muchas cosas nuevas. Aprendió, por ejemplo, que todos vivimos en el mismo mundo, en la misma realidad, pero cada uno de nosotros lo entiende y lo experimenta de una forma diferente.

“¿Cómo aprende la gente?”, preguntó el profesor. El grupo lanzó una mirada inexpresiva. “Lo plantearé de otro modo. ¿Cómo entra la información procedente del mundo exterior en nuestra mente y en nuestro cuerpo?”.

“Eso sí es fácil de responder”, dijo un miembro del grupo. “A través de nuestros cinco sentidos”.

“Exactamente, no existe otro modo. Nuestra experiencia del mundo tiene una base sensorial. Y dado que nuestra experiencia está basada en los sentidos, no es sorprendente que nuestro lenguaje tenga igualmente una base sensorial. ¿Ven lo que quiero decir? ¿Lo *cogen*? ¿Les *suenan* bien? Tómense el tiempo que necesiten para *saborear* esta cuestión, *mástiquenla*, *digiéranla*, y después *díganme si tiene sentido*”.

El grupo comenzó a valorar la cuestión.

“Ahora bien, no todos utilizamos nuestros sentidos del mismo modo. Cada uno de nosotros podemos utilizar todos los sentidos que están a nuestro alcance y podemos recoger información a través de cada uno de estos canales sensoriales, pero cada uno de nosotros tenemos nuestras preferencias respecto de cómo nos entra mejor la información”.

“¿Puede darme un ejemplo?”, preguntó un miembro del grupo.

“Permítanme mostrarles un caso más bien excepcional”, dijo el profesor, “a modo de ejemplo. Cuatro hermanos van juntos a una discoteca. De vuelta a casa, a primeras horas de la mañana, se encuentran con un amigo.



“¿Qué tal fue la noche?”, pregunta el amigo.

“El primer hermano contesta: ‘Brillante. La iluminación era fantástica, la selección musical de lo más imaginativa y me encontré con un montón de compañeros. ¡Un espectáculo soberbio!’.

“El segundo hermano contesta: ‘Cautivador, elocuente. La música era muy dinámica. La resonancia bestial. Hablé con un montón de compañeros. Me llamó mucho de verdad’.

“El tercer hermano contesta: ‘¡Me dejó k.o.! La música consiguió atraparme. Me sacudió de arriba a abajo. Contacté con cantidad de amigos. ¡Me dejó clavado!’.

“El cuarto hermano contesta: ‘Fue muy agradable. La música era de muy buen gusto, pero una de las canciones me trajo amargos recuerdos. Brindé con todos mis amigos. ¡Qué fuerte!’.

“Creo que ya entiendo lo que quiere decir”, dijo uno de los asistentes emocionado. “El primero percibe la información a través de la vista, el segundo a través del oído, el tercero a través del tacto y el movimiento, y el cuarto a través del gusto”.

“Exactamente”, dijo el profesor, “aunque se trata más bien de un ejemplo un tanto artificial. Cada uno de nosotros tenemos nuestros cinco sentidos a nuestro alcance. Pero la mayoría de nosotros preferimos aceptar y procesar la información a través de uno o dos de nuestros sentidos en lugar de utilizarlos todos por igual. Si prestamos atención al lenguaje de la gente, las pautas de lenguaje sensorial predominantes nos ofrecerán una pista respecto de cómo está pensando esa persona. En otras palabras, ¿la persona en cuestión está pensando en imágenes, en palabras o sonidos, táctilmente o emocionalmente?”.

“Entonces estoy en lo cierto al suponer”, observó uno de los asistentes, “que si alguien me está hablando y detecto un montón de palabras con una base visual, como *ves, imagínate, eso refleja que, mira, eso no está claro, eso parece muy oscuro, eso es bri-*



llante y demás, entonces el hecho de acoplarme a su lenguaje visual sería una forma eficaz de entablar una relación?”.

“Exactamente. Y si usted le responde, por el contrario, con un lenguaje principalmente auditivo o cinestésico, la otra persona podría *verle* como *distante, descentrado, y sólo remotamente* consciente de su *punto de vista*”.

En ese momento a la profesora egipcia se le hizo la luz. “Creo que acabo de verlo claro”, dijo. “Ahora veo lo útil que todo esto me va a ser para comunicarme con mis estudiantes. Tendré que utilizar un lenguaje muy expresivo, variar los registros de mi voz e incluir más sesiones a base de preguntas y respuestas para mis alumnos con preferencia auditiva. Tendré que presentar información visual variada y de calidad para ilustrar lo que quiero decir a mis alumnos con preferencia visual. Y para los que prefieran aprender cinestésicamente –a través de la actividad, el aprendizaje práctico y la implicación emocional– tendré que incluir más actividades basadas en la realización de tareas específicas, trabajo en grupo, proyectos, charlas y demás.

“Pero lo que veo más claramente”, y aquí su tono de voz se hizo más firme, “es que ahora me podré comunicarme con mi familia desde una perspectiva totalmente diferente”.

“¿Qué es lo que quiere decir exactamente?”, preguntó un compañero.

“Bien, lo que he aprendido gracias a este seminario es que en la mayoría de los contextos yo tengo una fuerte preferencia visual. Para mí es muy importante la forma en que me presento ante los demás; me siento orgullosa de mi aspecto. Y procuro que nuestra casa esté siempre arreglada, limpia y ordenada. Todo tiene que estar en su sitio”. La profesora hizo una breve pausa. “Pero tengo que reconocer que mi marido y mi hijo, por mucho que los quiera, son bastante diferentes. A veces me sacan de quicio. Y ahora empiezo a comprender un poco más en qué consiste esa diferencia”.



“Continúe”, le urgió el compañero, movido por la curiosidad.

“Pues bien, mi marido es un hombre muy bueno. Se esfuerza por hacer las cosas como deben ser. Come solo en casa porque la universidad donde yo trabajo está demasiado lejos y no puedo volver al mediodía. Y tengo que reconocer que lo hace verdaderamente lo mejor que puede. Después de comer lo friega y lo recoge todo. El problema es que coloca la mayoría de las cosas en el sitio que no les corresponde, de modo que tengo que volver a colocarlo casi todo cuando vuelvo a casa –me encanta que todo esté en su sitio– y además no tiene la menor idea de cómo se friega la cristalería, de modo que tengo que volver a fregarlo casi todo otra vez de arriba a abajo.

“Por lo que se refiere a mi hijo, tengo que decir que tiene dieciséis años y lo quiero con locura, pero su habitación parece un campamento de refugiados. La ropa aquí y allá por el suelo, los libros desparramados por todas partes, montañas de ropa sucia, no me explico cómo consigue encontrar nada.

“Pues bien, y para abreviar, a menudo les hago saber lo que pienso acerca de todo esto y –lamentablemente– esto me ha servido para ganarme cierta fama de regañona. Pero ahora se me han ocurrido un par de ideas y les contaré lo que voy a hacer. Después de llevarlas a la práctica y de ver cómo funcionan, les tendré al corriente de lo que suceda. Les escribiré a todos un correo electrónico para que puedan juzgar por ustedes mismos cómo me ha ido”.

Aproximadamente un mes más tarde, el profesor y los compañeros del seminario recibieron el siguiente mensaje electrónico:

Queridos compañeros de seminario:

Cuando volví a casa después de estar fuera tanto tiempo, mi marido y mi hijo salieron a recibirme. Nos abrazamos y nos besamos y yo estaba encantada de volver a verlos. Mientras entrábamos les de-



jé caer que había algo de lo que quería hablarles. Mi marido replicó que si tenía algo que ver con el estado de la casa, sería mejor que me olvidara. Y por supuesto que tenía que ver. Por encima del hombro de mi marido pude ver que la casa necesitaba una limpieza y un repaso a fondo.

Así que contesté que si se sentaban en el sofá y me concedían tres minutos, nunca volvería a decir una palabra sobre el asunto. “¿Cómo que nunca?”, me respondieron con incredulidad, “¿que nunca volverás a regañarnos por el desorden?”.

“De verdad”, les dije.

Así que se sentaron y esperaron, curiosos por saber lo que tenía que decirles.

“Imaginad cómo sería...”, empecé diciendo. Y después me detuve. “No, mejor qué se sentiría si estuviéseis acostados en la cama un domingo por la mañana. Os sentís relajados y muy cómodos, en paz con vosotros mismos y con el mundo”. Pude advertir un gesto de reconocimiento en sus caras y observé que empezaban a relajarse y a recostarse en el sofá, conectándose con la idea que les había sugerido.

“No tenéis nada que hacer durante todo el día, excepto tomaros todo el tiempo del mundo para estar por una vez con vosotros mismos. Sentís las sensaciones de vuestra piel en contacto con las sábanas de algodón frescas, limpias y nuevas. Y mientras tanto sentís que vuestros músculos empiezan a relajarse, que la espalda se distiende y os sentís muy, muy contentos y satisfechos”.

No decían nada, pero parecía que estuvieran en el paraíso.

“Oléis el aroma del café recién hecho que nuestros vecinos del piso de abajo están preparando y que os llega por la ventana con la brisa fresca de la mañana”. En ese momento mi marido comenzó a mover la nariz nerviosamente y mi hijo se pasó la lengua por los labios.

“Os traigo el desayuno a la cama, vuestro desayuno preferido, y os ponéis a saborear con calma, sin ninguna prisa, cada bocado, disfrutando de todos y cada uno de los sabores, los olores, las texturas. Y mientras tanto os vais sintiendo aún más relajados, más tranquilos y más contentos”.



“Mmmmmmm”, murmuró mi marido.

“Y”, continué, “¿qué se sentiría si, mientras estáis acostados, disfrutando de vuestras sensaciones de armonía, relajación y paz interior, conscientes del frescor de la brisa, el aroma del café, los sabores de la comida y la frescura de las sábanas, sentís una sensación nueva y diferente. Pues entre la piel y las sábanas, mientras continuáis disfrutando y apreciando la limpieza, la suavidad y la frescura del algodón, sentís la irritación provocada por miles y miles de diminutas migajas de pan tostado”.

“¡Aaagg!, dijeron los dos al unísono. “Lo has echado todo a perder. Lo has estropeado todo. ¿Cómo has podido hacer una cosa así?”. Los dos se apartaron del respaldo del sofá y empezaron a rascarse la espalda. “Nos has hecho una faena. Estábamos disfrutando y lo has estropeado todo”.

Y entonces contesté: “Pues así es exactamente como yo me siento cuando vuelvo y me encuentro la casa patas arriba”. Y entonces vi que se callaban y empezaban a darle vueltas al asunto.

No puedo decir que se hayan vuelto perfectos en su intento de ser más ordenados o más considerados acerca de cómo me gusta que esté la casa. Pero han mejorado mucho, mucho. Y me pregunto a qué se ha podido deber. Y mi conclusión es sencillamente la siguiente. Durante todos estos años yo hablaba –por supuesto– en árabe con mi marido y con mi hijo. Pero esta fue la primera vez que les hablé **realmente** en su mismo lenguaje.

Fuente primaria: Sheelagh Deller.

3.08 Un plato sabroso

A finales del siglo pasado, el Presidente de los Estados Unidos y su Vicepresidente iban viajando por el estado de Nuevo Méjico haciendo una gira para recaudar fondos. Era la hora de comer y tenían hambre. Finalmente llegaron a un pequeño pueblo. Había una sola calle con unos pocos comercios y había también un restaurante de carretera.



Mientras se sentaban, una camarera se acercó a los dos hombres y les extendió un menú a cada uno de ellos. El Presidente no sabía exactamente qué elegir. Miraba al menú y después a la camarera. Durante cinco minutos su mirada osciló alternativamente entre uno y otra. Finalmente dijo: “Señorita, creo que me tomaré sólo un *lingotazo*”.⁸

La camarera estaba furiosa. “No me importa quién sea usted, Señor Presidente. Soy una muchacha muy bien educada y temerosa de Dios que adora a su familia y a su país, y no estoy dispuesta a permitir ese tipo de lenguaje venga de quien venga”. La camarera estaba que echaba chispas.

El Presidente se quedó sin habla.

El Vicepresidente se inclinó hacia él por encima de la mesa y le dijo: “Con todos mis respetos, Señor, creo que por estos contornos ese plato en particular se pronuncia *quiche*”.

Fuente primaria: Judith DeLozier.

3.09 El informe de los expertos

Cierta vez que un distinguido matemático pareció haber muerto, los médicos certificaron su defunción y su cuerpo fue dispuesto para el entierro. El matemático se despertó en mitad de la noche sobre una losa en el depósito de cadáveres, rodeado de cuerpos sin vida y al figurarse lo que había sucedido, se desmayó.

Al día siguiente, se formó un largo cortejo fúnebre para llorar y rendir el último homenaje al hombre famoso. Los dolientes atravesaron el pueblo, salmodiando, gimoteando y golpeando gongos y timbales. Al llegar a las puertas del cementerio, el ruido hizo que el habitante del ataúd recobrara una vez más la conciencia.

8. *Quickie* en el original inglés, en lugar de *quiche*, plato típico de la cocina colombiana, y también mejicana, a base de hojas de platanero. (N. del T.)



Levantó la tapa y gritó: “¡Estoy vivo, estoy vivo! ¡Mirad, no estoy muerto!”.

Pero los dolientes dijeron a una: “Es ridículo, tu muerte ha sido certificada por médicos expertos. La muerte no es de la competencia de los matemáticos”.

Y sin mediar más palabras, lo enterraron.

Fuente general: Tradición oriental.

3.10 Tecnomalía informativa

Durante los primeros días de la Carrera Espacial, los Estados Unidos y la Unión Soviética estaban desesperados por ganar la ventaja crítica que les asegurase el ser los primeros en llegar a la luna. El prestigio, la aclamación y el honor nacional estaban en juego.

La clave, como suele suceder, era la recogida de información de calidad. Había que perfeccionar la tecnología, además de analizar y comprender los efectos de la ausencia de la fuerza de la gravedad y demás factores no terrestres sobre los astronautas. Naturalmente, los astronautas estaban en primera línea de investigación. Estaban allí y lo estaban viviendo, de modo que resultaba esencial que efectuaran registros exactos y de última hora acerca de sus experiencias. Este era el objetivo último del proyecto de investigación.

Pero se presentó un problema enorme. Cuando no hay gravedad, la tinta de los bolígrafos no corre. El bloque que consiguiera solucionar esta dificultad, ganaría, al parecer, la Carrera Espacial. Nunca antes en toda la historia del mundo la caligrafía había sido tan crítica, tan esencial.

El gobierno de los Estados Unidos invirtió millones de dólares en financiar un proyecto con una muy conocida firma de bolígrafos que inventó el bolígrafo con corazón, esto es, un mecanismo de minibombeo, que permitió a toda una generación de escolares escribir mensajes obscenos en los techos de



las clases y a los astronautas de los Estados Unidos tomar notas exactas en el espacio.

La Unión Soviética, entre tanto, solucionó el problema facilitándoles lápices a sus astronautas.

Fuente primaria: Ammi Fuller.

3.11 El castigo triple

Un hombre muy conocido por su prodigiosa avaricia y su extraordinario egoísmo fue llevado en presencia del juez, acusado de corrupción. El caso estaba claro y el hombre era manifiestamente culpable. Al juez sólo le restaba decidir cuál habría de ser el castigo.

La jueza en este caso, una mujer de una profunda sabiduría y perspicacia, consideró la naturaleza del crimen y la personalidad del hombre al que tenía que castigar. Luego de reflexionar por un momento, la jueza miró al condenado y le dijo: “Voy a ofrecerte una oportunidad. Puedes elegir tu castigo. Escoge entre lo siguiente: el primer castigo consiste en pagar una multa de mil dólares de oro. El segundo consiste en aceptar cien latigazos en la espalda. El tercero consiste en comerse diez kilos de cebollas crudas”.

El condenado estaba encantado. Podría ahorrarse su dinero y evitar el dolor del daño corporal. “Me quedo con las cebollas”, gritó con una enorme sonrisa dibujada en la cara.

Ahora bien, cuando hubo terminado de comerse únicamente la mitad del primer kilo de cebollas crudas, sus ojos estaban bañados en lágrimas, la garganta le ardía y le parecía que su estómago estaba a punto de reventar.

“Por favor”, suplicó, “perdóneme las cebollas. Me quedo con los cien latigazos”.

De modo que el oficial señalado para la tarea cogió el látigo y empezó a aplicar su arte a la espalda del condenado. Des-



pués de unos diez latigazos, el condenado no podía soportar el dolor por más tiempo. Creyó que se iba a morir.

“Por favor”, suplicó, “perdóname los latigazos. Pagaré los mil dólares de oro”.

Y así fue como el condenado recibió cada una de las tres modalidades de castigo por su crimen contra la sociedad, y la perspicacia de la jueza en lo referente a captar el carácter y la personalidad demostró ser de lo más profunda.

Fuente primaria: Nossrat Peseschkian.

Fuente general: Tradición oriental.

3.12 Wittgenstein

Tratándose de un hombre tranquilo y reservado, tal vez no sea nada sorprendente que se le recuerde, entre otras cosas, por la siguiente observación:

De lo que no se puede hablar, es mejor callar.⁹

Como filósofo, Wittgenstein es conocido por haber apreciado un consejo que recibió un día en una de sus raras visitas al Trinity College, donde era uno de los miembros de la Junta de Gobierno (*fellow*). Mientras estaba sentado a comer, se vio enfrentado cara a cara con un pudding indeterminado y de una textura bastante cremosa.

Mientras estaba especulando acerca de la estructura superficial del postre, un miembro del personal de servicio se inclinó hacia él y le dijo: “Si excava un poco más hondo, señor, encontrará un melocotón”. Se dice que Wittgenstein consideró que este consejo era tan bueno como cualquiera de los consejos filosóficos que recibió durante su estancia en Cambridge.

Fuente primaria: “Thought for the Day”, programa actual de Radio 4 de la BBC.

9. Se trata de la célebre sentencia con la que se cierra el *Tractatus Logico-Philosophicus*. (N. del T.)



3.13 Thomas Edison: una estrategia genial

Thomas Edison tardó mucho tiempo en inventar la primera bombilla. Se rumorea que hizo más de 2000 experimentos hasta lograr perfeccionarla.

En la conferencia de prensa que se celebró para promocionar su nuevo invento, un agresivo periodista le lanzó la siguiente puya:

“Díganos, Señor Edison, ¿qué sintió después de haber fracasado dos mil veces en hacer una bombilla?”.

“Joven”, dijo Edison, “yo no fracasé dos mil veces en hacer una bombilla; me limité a encontrar mil novecientas noventa y nueve formas de cómo NO hacer una bombilla”.

Fuente primaria: Anecdótico.

3.14 Gary Player

Durante un importante torneo de golf, el gran golfista Gary Player se encontró con que la pelota había caído en un banco de arena. Se requería un golpe especialmente difícil. Ensayó el golpe mentalmente unas cuantas veces y focalizó en un solo punto toda su capacidad de concentración. El palo rozó ligera y suavemente la pelota. Dejando una estela de arena, la bola voló por los aires, quedó suspendida por un instante, descendió, rebotó por dos veces y se detuvo a medio metro del *pin*.

Mientras caminaba hacia el *green* después del golpe, un espectador de entre la multitud le gritó:

“¡Eh, Gary. Eso sí que fue un golpe de suerte!”.

Gary Player se detuvo y se volvió hacia el hombre. “Supongo que tiene usted razón”, dijo. “Pero, ¿sabe?, es curioso. Cuanto más practico, mejor lo hago, y cuanto mejor lo hago, más suerte tengo”.

Fuente primaria: Peter Connolly.



4

RESPONS-HABILIDAD

“¡Qué palabra más rara!”, dijo el Joven Aprendiz. “¡Respons-habilidad! ¿Qué clase de palabra es esa?”¹

“Por razones históricas el inglés es muy flexible y se presta muy bien a las reformulaciones provocativas que permiten forzar los significados habituales para sugerir otros diferentes. Estos inventos les complacen a unos e irritan a otros. En cualquier caso es evidente que logran captar la atención.

“Esta sección del libro trata de la actitud, esto es, del modo en que cada uno de nosotros respondemos a las diferentes situaciones y contextos en los que podemos encontrarnos y de cómo nos desenvolvemos. Habitualmente tenemos un montón de opciones disponibles, pero la elección principal consiste en decidir si culpamos a los demás de lo que nos sucede o asumimos nuestra propia responsabilidad”.

“Pero no podemos responsabilizarnos de todo”, dijo el Joven. “Eso sería ridículo”.

“Es verdad. Ahora bien, la cuestión es que cada vez que nos sucede algo –aun cuando esté fuera de nuestro control– somos

1. Véase nota nº 4, del traductor, en página 35.



nosotros los que tendremos que vivir con las consecuencias y sólo nosotros podemos manejarlo de manera que nos proporcione los resultados específicos que buscamos”.

“Eso suena muy duro. ¿Cómo funciona en la práctica?”.

“Permíteme ofrecerte un ejemplo. ¿Has estado alguna vez en una situación en la que alguien te había asegurado que te ayudaría y que te apoyaría y después te dejó tirado?”.

“Por supuesto. Eso suele ocurrir”.

“Y cuando eso sucede, ¿cómo respondes?”.

“A veces me pongo realmente furioso. Me siento arder por la frustración, me pongo tenso y a veces incluso echo pestes de la otra persona. Entonces me siento un poco mejor”.

“Es verdad. A veces el hecho de echar la culpa a otra persona puede ser bastante catártico. Pero mi pregunta es si tu conducta, tu rabia y tu frustración contribuyen a mejorar la situación en que te encuentras”.

La pregunta cogió al Aprendiz por sorpresa. “¿Qué? Bueno... Mmmm. Me ayuda a aliviarme un poco de la tensión. Y entonces puedo decir que si las cosas salieron mal no fue por mi culpa”.

“¿Pero te ayuda de verdad a seguir adelante con tu vida y, en particular, a cambiar esta situación no deseada o problemática por lo que realmente quieres?”.

Se produjo un momento de silencio. “Supongo que en absoluto. Y de hecho algunas veces acabo sintiéndome mal durante todo el día por lo que sucedió y por lo que dije”.

“¿Y el desperdiciar toda esta energía contribuye a mejorar la situación? ¡En lo más mínimo! Mi joven amigo, vivimos en un mundo complicado en el que no estamos solos. Todo lo que hacemos nos afecta a nosotros mismos y a los demás. Todo lo que hacen los demás les afecta a ellos mismos y a nosotros. Tenemos muchas razones para esperar que las cosas no vayan siempre a la perfección, y cuando las cosas no van como nos gustaría, es muy útil asumir *nuestra propia* responsabilidad por



el modo como respondemos y nos desenvolvemos, porque somos nosotros y nadie más quienes tendremos que vivir con las consecuencias”.

“Parece muy difícil”. El Joven Aprendiz hizo una breve pausa. “Pero supongo que tiene sentido”.

“Es difícil al principio. Pero una vez que comencemos a desarrollar nuestra propia respons-habilidad, puede que descubramos cuán fácil y liberador puede llegar a ser. Lee las historias de esta sección y averigua si tienen más sentido contempladas desde esta nueva perspectiva. Sólo tú sabrás si parecen verdaderas”.

“¿Entonces todas las historias que vienen a continuación tienen que ver con la actitud?”.

“Y con lo que se esconde debajo de la superficie de las cosas y que también está aguardando a que lo explores y a que lo descubras”.

4.01 Los tres albañiles

A principios del siglo catorce se estaban plantando en Centroeuropa los cimientos de una magnífica catedral. El maestro de obras era un monje a quien se le había encargado la tarea de supervisar el trabajo de todos los peones y artesanos. Este monje decidió llevar a cabo un estudio acerca de las prácticas laborales de los albañiles. Seleccionó a tres albañiles en representación de las diferentes actitudes hacia su profesión.

Se acercó al primer albañil y le dijo: “Hermano, háblame acerca de tu trabajo”.

El albañil dejó por un momento lo que estaba haciendo y contestó con una voz abrupta llena de rabia y de resentimiento: “Aquí me ves, sentado delante de mi bloque de piedra, que mide un metro por medio metro por medio metro. Y con cada uno de los golpes de mi cincel contra la piedra siento



que estoy desconchando una parte de mi vida. Mira, tengo las manos endurecidas y llenas de callos, la cara arrugada y los cabellos grises. Este trabajo es el cuento de nunca acabar, lo mismo un día y otro día. Me está matando. ¿Dónde está la satisfacción? Me habré muerto mucho antes de que ni siquiera esté acabada una cuarta parte de la catedral”.

El monje se acercó al segundo albañil. “Hermano”, le dijo, “háblame de tu trabajo”.

“Hermano”, contestó el albañil con una voz suave y uniforme, “aquí me ves, sentado delante de mi bloque de piedra, que mide un metro por medio metro por medio metro. Y con cada uno de los trazos de mi cincel sobre la piedra siento que estoy labrándome una vida y un futuro. Mira, me ha permitido albergar a mi familia en una casa confortable, mucho mejor que la que yo mismo tuve. Mis hijos van a la escuela. Sin duda tendrán todavía más en la vida de lo que yo mismo tengo. Todo esto ha sido posible gracias a mi trabajo. Al igual que yo le doy a la catedral a través de mi arte, la catedral me da a mí”.

El monje se acercó al tercer albañil. “Hermano”, le dijo, “háblame de tu trabajo”.

“Hermano”, le contestó el albañil sonriendo y con la voz llena de alegría, “aquí me ves, sentado delante de mi bloque de piedra, que mide un metro por medio metro por medio metro. Y con cada una de las caricias de mi cincel sobre la piedra le estoy dando forma a mi destino. Mira cómo la belleza atrapada dentro de la forma de esta piedra comienza a emerger. Aquí sentado estoy rindiendo un homenaje ya no sólo a mi destreza y a las habilidades propias de mi profesión, sino que también estoy contribuyendo a todo aquello que valoro y en lo que creo, un universo –representado por la catedral– donde cada uno da lo mejor de sí mismo en beneficio de todos. Aquí, junto a mi bloque de piedra, estoy en paz conmigo mismo y agradecido de que, aunque jamás llegaré a ver



terminada esta gran catedral, todavía seguirá en pie después de que pasen mil años, como testimonio en honor de lo que hay de realmente valioso en todos nosotros y testamento del propósito para el cual el Todopoderoso me puso sobre esta tierra”.

El monje se fue y reflexionó acerca de todo lo que había escuchado. Aquella noche durmió más plácidamente de lo que jamás lo hubiera hecho anteriormente y a la mañana siguiente dimitió de su cargo como maestro de obras para ponerse de aprendiz con el tercero de los albañiles.

Fuente primaria: Rachel Naomi Remen, “El Buen Camino de la Sabiduría”. Véase bibliografía.

Fuente secundaria: Roberto Assagioli.

4.02 Lo tienes o no lo tienes

Un rey observaba a un gran mago haciendo su número. La multitud estaba embelesada y también el Rey. Al final la audiencia prorrumpió en gritos de ovación. Y el Rey dijo: “Qué habilidad tiene este hombre. Es un talento que Dios le ha dado”.

Pero el Sabio Consejero le dijo al Rey: “Mi Señor, el genio no nace, se hace. La habilidad de este mago es el resultado de la disciplina y de la práctica. Este talento ha sido ejercitado y asentado a lo largo del tiempo con determinación y disciplina”.

El Rey se sintió muy perturbado por esta declaración. Las palabras del Consejero le habían estropeado el placer que extraía de las artes del mago. “Canalla envidioso y mediocre. ¿Cómo te atreves a criticar al verdadero genio? Como ya dije antes, o lo tienes o no lo tienes. Y es evidente que tú no lo tienes en absoluto”.

El Rey se volvió hacia su guardia personal y les dijo: “Arrojad a este hombre a la más profunda de las mazmorras.



Y”, añadió para beneficio del Consejero, “para que no estés solo te permito tener a dos más de tu calaña que te hagan compañía. Tendrás dos pequeños cerdos por compañeros de celda”.

Desde el mismísimo día de su encarcelamiento, el Sabio Consejero practicó subiendo las escaleras que había desde el suelo a la puerta de la celda llevando un cerdito en cada brazo. A medida que los días se iban transformando en semanas y las semanas en meses, los cerditos crecieron con regularidad hasta convertirse en dos robustos jabalíes. Y con cada día de práctica el Sabio Consejero aumentaba su energía y su fuerza.

Cierto día el Rey se acordó del Sabio Consejero y sintió curiosidad por saber si el encarcelamiento le había bajado los humos. Mandó llamar al Sabio Consejero a su presencia.

Cuando apareció el prisionero, un hombre de una complejión extraordinaria llevando un jabalí en cada brazo, el Rey exclamó: “Qué habilidad tiene este hombre. Es un talento que Dios le ha dado”.

El Sabio Consejero replicó: “Mi Señor, el genio no nace, se hace. Mi habilidad es el resultado de la disciplina y de la práctica. Este talento ha sido ejercitado y asentado a lo largo del tiempo con determinación y disciplina”.

Fuente primaria: Nossrat Peseschkian.

Fuente general: Tradición oriental.

4.03 Congruencia

Cierto día del año 1456 un campesino entró en la gran ciudad de Norwich con su hijo y un burro. El hombre iba montado en el burro y su hijo iba a pie guiando al burro con una soga. Tan pronto como atravesaron los muros de la ciudad escucharon a un transeúnte decir en voz alta: “¡Qué vergüenza! Mirad a ese hombre montado en su burro como si fuera un



señor feudal, mientras que su pobre hijo va agobiado esforzándose por ir al paso”. Lleno de vergüenza, el campesino se bajó y montó a su hijo, mientras que él continuó a pie al lado del burro.

A llegar a la siguiente calle, un vendedor ambulante dirigió la atención de su cliente hacia el trío. “Mira eso. Ahí va ese picaruelo montado como si fuera el príncipe heredero, mientras que su pobre y anciano padre se arrastra penosamente por el fango”. Azoradísimo, el muchacho le pidió a su padre que se montara detrás de él.

Al volver la esquina de la siguiente calle, una mujer que vendía patas de murciélago y veneno de sapo les espetó: “¿A dónde ha ido a parar la raza humana?. Los hombres ya no tienen la menor sensibilidad con los animales. Mirad a ese pobre burro, con el lomo a punto de partirse en dos por el peso de esos gandules. Ojalá tuviera aquí mi varita mágica... ¡qué vergüenza!”.

Al escuchar esto el campesino y su hijo, sin decir una palabra, se bajaron inmediatamente y siguieron a pie al lado del burro. Pero no habían andado más de cincuenta metros, cuando oyeron al dueño de un puesto del mercado gritarle a su amigo del puesto del otro lado: “Me pensaba que era estúpido, pero ahí tienes un asno de verdad. ¿De qué sirve tener un burro si no le obligas a hacer el trabajo que le corresponde?”.

El campesino se detuvo y después de darle al burro una palmada cariñosa en el hocico, le dijo a su hijo: “Hagamos lo que hagamos, siempre habrá alguien que no esté de acuerdo. Tal vez sea hora de que decidamos nosotros mismos lo que pensamos que es correcto”.

Fuente primaria: Mark Richards.

Fuente general: Tradición oriental. Existe una versión en Idries Shah.



4.04 Todavía no está preparado

Zeus y Hera estaban mirando hacia abajo desde los Cielos, observando los apuros de la humanidad. Hera se sentía singularmente apenada por un pobre hombre, abrumado por el peso de sus problemas, el hambre y las exigencias de su familia, a la que no podía ni alimentar ni contentar.

“Mi Señor”, le dijo a Zeus, “apiádate. Envíale alguna ayuda a ese pobre hombre. Míralo, es tan pobre que lleva las sandalias atadas con algas”.

“Amor mío”, contestó Zeus, “le ayudaría con mucho gusto, pero todavía no está preparado”.

“¡Qué vergüenza!” replicó Hera. “Sería la cosa más fácil del mundo para ti arrojar en el camino delante de él un saco lleno de oro, a fin de aliviar sus preocupaciones para siempre”.

“¡Aaah! Eso es algo totalmente diferente”, dijo el Dueño del Universo.

Un súbito relámpago, acompañado del estruendo de un trueno, desgarró el cielo despejado. El mundo pareció detenerse por un momento y después los pájaros y las cigarras reanudaron su canto.

Un saco conteniendo oro de la más pura calidad yacía en el camino delante del pobre hombre, quien, con mucho cuidado, levantó los pies y pasó por encima para no estropearse todavía más las sandalias.

Fuente primaria: Kiki Stamigou.

Fuente secundaria: Existe una versión en Sue Knight, “Soluciones PNL: Modelos Empresariales, Modelos Personales”. Véase bibliografía.

4.05 El gramático

Un Hombre de Negocios había invitado a su amigo el Maestro de Escuela a una excursión en su bote. Era un día ca-



luroso y mientras el Hombre de Negocios se ocupaba del gobierno y de la orientación del bote, el Maestro de Escuela permanecía tumbado relajadamente en la cubierta.

Luego de un rato, el Maestro de Escuela preguntó: “¿Qué tiempo crees que hará?”.

El Hombre de Negocios miró al cielo, olfateó el aire y comprobó la dirección del viento.

“*Vamos va tener tormenta*”, dijo.²

El Maestro de Escuela estaba escandalizado. “¡No puedes decir ‘Vamos va!’ ¿Es que no conoces la gramática? Tienes que decir ‘*Vamos a... Vamos a tener tormenta*’. Amigo mío, si no conoces la gramática, has desperdiciado la mitad de tu vida”.

El Hombre de Negocios se limitó a encogerse de hombros y continuó encargándose de la dirección del bote con destreza y un ojo puesto en el horizonte.

Poco después, como el Hombre de Negocios había previsto, descargó una enorme tormenta. El viento era muy fuerte, las olas eran enormes y el pequeño bote se inundaba.

Por encima del bramido de la tormenta el Hombre de Negocios le gritó al Maestro de Escuela: “¿Has aprendido a nadar?”.

“No. ¿Para qué demonios tendría que haber aprendido a nadar?”.

“En ese caso”, dijo el Hombre de Negocios sonriendo de oreja a oreja, “has desperdiciado toda tu vida, porque *vamos va* hundirnos”.

Fuente primaria: Nossrat Peseschkian. Véase bibliografía.

Fuente general: Tradición oriental. Una versión ligeramente diferente de esta historia apareció en New Standpoints Magazine, November 2000, París.

2. En el original inglés el hombre de negocios dice “We’s going to have a storm”, condensando la primera persona del plural y la tercera del singular. (N. del T.)



4.06 El tesoro enterrado

Hace ya muchos años –yo todavía no había nacido y vosotros tampoco, pero el protagonista de nuestra historia sí– vivía en un remoto rincón de Gales un joven. Era pastor y se pasaba los días y las noches cuidando de las pocas ovejas que había heredado de sus padres antes de que éstos murieran.

Era muy pobre, pues las ovejas le proporcionaban pocos ingresos. Apenas tenía lo bastante para comer y para vestirse. Pero tenía sus sueños. Sueños de un futuro lleno de éxitos en el que se veía a sí mismo estudiando en un gran centro de enseñanza y utilizando sus conocimientos para impresionar al mundo. Soñaba con un mundo en el que todos los jóvenes tendrían la oportunidad de ir a la escuela y estudiar para mejorar su calidad de vida y tener muchas más oportunidades, exactamente como deseaba para sí mismo desde hacía mucho tiempo.

Y aunque adoraba a las ovejas que estaban a su cuidado, la belleza del campo, el transcurso de las estaciones y la alegría diaria del despertar a un nuevo día, sentía que la vida era más que eso. Y de algún modo sabía que para lograr lo que quería tendría que encontrar la manera de enriquecerse.

Durante los meses de verano, solía pasar la mayor parte del tiempo en los pastos altos de las colinas galesas, donde reinaban la tranquilidad y la soledad. Solía dormir en las ruinas de una capilla abandonada, agazapado junto a los muros de piedra, cobijándose bajo lo que quedaba del techo, y protegido de las inclemencias del tiempo por las hojas de un gran roble que muchos años antes había brotado espontáneamente del suelo de la vieja iglesia y ahora extendía sus enormes ramas y su follaje por encima y más allá de los confines de los muros en ruinas.

Una noche, mientras dormía allí, el muchacho tuvo un sueño. Y el sueño plantó una semilla. En su sueño el muchacho soñó que una extraña figura, vestida de blanco y de verde de



los pies a la cabeza, se acercaba a él y le decía: “¿Por qué sigues aquí? Si deseas vivir tu sueño, ¡despierta! No esperes que el mundo te dé lo que buscas. ¡Haz algo! Si quieres algo, tienes que buscarlo. Ve a Londres. En el Puente de Londres te aguarda tu fortuna. Allí es donde la encontrarás. Sal a buscarla”.

Y la bellota en su mente comenzó a crecer y vendió sus ovejas, diciendo adiós solemnemente a cada una de ellas, y comenzó a planificar el largo viaje a Londres. Llevó consigo queso de oveja para comer y pura agua de manantial de Gales para beber, y con las frescura de los olores de las tierras altas en las ropas y en el pelo, emprendió el viaje. Cruzó anchos valles y rugientes ríos, bordeó extensas ciudades y atravesó altas montañas, siguió las huellas de las rutas de los mercaderes, siempre al sudeste, hasta que finalmente llegó a la gran metrópoli de la Ciudad de Londres.

Entonces, en aquellos tiempos, el Puente de Londres era bastante diferente de lo que es ahora. Tenía muchísimos arcos y a cada lado del puente, atravesando el río a todo lo largo, había comercios y viviendas. El puente estaba atestado, poblado con todas las formas de vida. Había comerciantes de pie a la puerta de sus comercios pregonando sus mercancías. Había caballos y carros con personas y animales yendo y viniendo del mercado; los ricos pasaban en sus carruajes y los pobres a pie, mirando por las ventanas dentro de los comercios para ver cosas que no podían permitirse. Todo el mundo estaba allí, en toda su abundancia. Los colores, los olores y los sonidos de la bulliciosa vida de la ciudad.

El joven pastor llegó un día a primera hora de la tarde. Nunca había visto tanta actividad ni oído tanto ruido o sentido tanta excitación en su vida. Pero tenía una misión que cumplir, encontrar su fortuna, de modo que recorrió el puente a pie de arriba a abajo para encontrar su destino. Y después volvió sobre sus pasos para averiguar dónde podía haberlo pasado por alto. Y volvió a recorrerlo de nuevo. Y volvió nue-



vamente sobre sus pasos. Una y otra vez, durante toda la tarde y las primeras horas de la noche, buscando lo que no acababa de encontrar. Seguía buscando ya adentrada la noche, incluso mucho después de que todo el mundo se hubiese ido ya a su casa, hasta que finalmente, exhausto, se desplomó en la puerta de uno de los comercios y se durmió.

Soñó con sus ovejas, a las que ahora echaba mucho de menos...

Hasta que a las seis de la mañana le despertó bruscamente una fuerte patada en las costillas. “¡Eh! Levántate, hijo de mala madre”,³ bramó el comerciante en cuya puerta había estado durmiendo el pastor. “¿Qué demonios estás haciendo aquí? Te he estado observando durante toda la tarde y la noche de ayer. Andando arriba y abajo. Husmeando en todas las tiendas. Mirando en todas las grietas de las piedras del pavimento. A ver si caía algo de detrás de los carros. Tienes suerte de que no llame a la policía. ¿Qué demonios andas buscando, mentecato?”.

“Vine aquí para buscar mi fortuna”, balbució el pastor. “Tuve un sueño”.

El comerciante puso los ojos en blanco. Se había formado un pequeño grupo de gente. “Tendrás que explicarte mejor, mequetrefe. Háblanos de tu sueño”.

El pastor explicó lo del extranjero vestido de blanco y de verde. “Me dijo que encontraría mi fortuna aquí en el Puente de Londres. Así que me vine aquí haciendo todo el trayecto desde Gales, y habéis de saber que vendí todas mi ovejas para venir a buscarlo”.

El comerciante se rió a carcajadas. “No hagas caso de los sueños. Los sueños son cosa de locos, de niños, de viejas y de curas. Hazme caso, búscate un trabajo y gánate la vida. Trabajo y destino, eso es lo único que importa. ¡Y ahora muévete!”.

3. El comerciante habla casi todo el tiempo con un fuerte acento muy vulgar que la traducción no es capaz de reflejar. (*N. del T.*)



“Pero mi sueño...”.

“Escúchame bien”, le interrumpió el comerciante. “Los sueños son una pérdida de tiempo. No son más que obra del demonio. Yo mismo tuve un sueño anoche... pero que me corten el cuello si le hago el menor caso. Déjame ver. Allí estaba yo, en la ladera de una alta montaña de Gales, y había una vieja iglesia en ruinas, hecha de piedra y sin tejado, y en medio de aquellas ruinas había crecido un árbol enorme. Un roble. Y allí, enterrado en hondo bajo el suelo, entre las raíces de aquel vasto roble, vi el cofre de un tesoro escondido precipitadamente hacía mucho tiempo por un pirata tuerto. ¡Ja! No es más que un sueño, una fantasía de niños. Eso es todo y nada más”.

Pero el joven pastor ya se había ido, siguiendo siempre en dirección al noroeste, hacia las colinas de Gales. Hacia la tierra de sus padres, hacia el dulce olor de los pastos de las tierras altas que había dejado atrás hacía ya tantas semanas. Y no pasó mucho tiempo antes de que se pusiera a excavar.

* * *

El pastor nunca llegó a ir a ningún centro de enseñanza, pero hizo otra cosa en su lugar. Sacó provecho de su fortuna, el tesoro del pirata, y con el tiempo se convirtió en un rico comerciante, el más rico de aquellos contornos. Y con sus ganancias construyó escuelas, trajo a los mejores profesores y ofreció becas para los pobres. Y no pasó mucho tiempo antes de que aquel rincón específico de su tierra natal tuviera una cultura tan rica y tan diversa como cualquier otro lugar del reino.

Todavía se puede ver hoy su estatua en el centro del pueblo donde construyó su primer centro de enseñanza para los pobres y desfavorecidos. En el pedestal están inscritas estas palabras:



Sigue tu sueño

Y búscalos

Tu fortuna puede estar más cerca de lo que crees

Observa todo lo que te rodea

Pues todo ello está ahí para servirte

No desprecies jamás una bellota

Por pequeña que ésta sea

Pues la bellota es el germen del roble

Fuentes primarias: Hugh Lupton, Paolo Coelho, Tradición sufi.

Fuente secundaria: Paolo Coelho, "El Alquimista". Véase bibliografía.

4.07 La inundación

En el corazón mismo de América se encuentra una ciudad muy famosa. Es famosa por varias razones. En primer lugar, porque está en pleno centro geográfico del continente. En segundo lugar, porque es una ciudad de extremos: hace mucho, mucho calor o mucho, mucho frío; es muy, muy húmeda o muy, muy seca; hace mucho, mucho viento o hay mucha, mucha calma.

Justo al norte hay una zona de alta montaña, donde el agua se acumula en forma de lluvia o de nieve para originar el río que atraviesa el corazón de la ciudad.

Ahora bien, no sé si habéis leído algo recientemente acerca de este lugar en los periódicos, o lo habéis visto por la televisión o lo habéis oído por la radio, pero hace unas pocas semanas ocurrió allí una catástrofe.

La lluvia comenzó allá arriba en las montañas. Una lluvia fuerte e incesante. Llovió durante días y el río creció y creció hasta reventar las márgenes. Y las autoridades se preocuparon y enviaron autobuses para evacuar a todas las personas. Todo el mundo se fue en los autobuses excepto unos pocos



que se negaron a abandonar sus hogares alegando que la crisis pasaría tarde o temprano.

Entre éstos había un viejo cuyas opiniones eran particularmente firmes y enérgicas. “No pienso moverme de aquí”, le dijo a las autoridades, “esta es mi ciudad, esta es mi casa y pase lo que pase confío en Dios, tengo fe en Dios, creo en Dios. Dios me salvará. ¡No me pienso ir a ninguna parte!”.⁴

De modo que las autoridades y los autobuses dieron media vuelta.

Y continuó lloviendo y lloviendo y lloviendo. Y el río siguió creciendo y creciendo y creciendo. Hasta que, a primeras horas de la tarde del día siguiente, el agua había subido hasta la mitad de todas las casas. Todos los vecinos que se habían quedado estaban asomados a las ventanas del primer piso, esperando a que les llegara la ayuda.

Entonces las autoridades se preocuparon de verdad y enviaron botes para rescatar a todas las personas. Y todos ellos fueron puestos a salvo.

Excepto este viejo.

“No pienso moverme de aquí, esta es mi ciudad, esta es mi casa y pase lo que pase confío en Dios, tengo fe en Dios, creo en Dios. Dios me salvará. ¡No me pienso ir a ninguna parte!”.

De modo que las autoridades y los botes dieron media vuelta.

Y continuó lloviendo y lloviendo y lloviendo. Y el río siguió creciendo y creciendo y creciendo. Hasta que, a primeras horas de la tarde del día siguiente, el agua había llegado a los tejados. Y allí estaba sentado el viejo, encima de su tejado, con una pierna colgando de un lado y la otra pierna del otro.

Y entonces las autoridades se preocuparon de verdad y enviaron un helicóptero para rescatar al viejo. Y el helicóptero

4. El viejo utiliza expresiones y giros muy coloquiales y vulgares, que se pierden de algún modo con la traducción. (N. del T.)



descendió, salpicando agua por todas partes, asustando a los pájaros con sus ruidos explosivos y ensordecedores, y de la puerta de uno de los lados del helicóptero bajaron a un hombre agarrado a una cuerda.

“¡Salta! ¡Salta! Vengo a salvarte”, dijo el hombre encargado de rescatarlo.

Pero el viejo era inflexible y rechazó el helicóptero con un movimiento de la mano.

“No pienso moverme de aquí, esta es mi ciudad, esta es mi casa y pase lo que pase confío en Dios, tengo fe en Dios, creo en Dios. Dios me salvará. ¡No me pienso ir a ninguna parte!”

De modo que las autoridades y el helicóptero dieron media vuelta.

Y continuó lloviendo y lloviendo y lloviendo. Y el río siguió creciendo y creciendo y creciendo. Hasta que...

En fin, y para abreviar una larga historia, que el viejo se ahogó...

Y su alma subió al lugar a donde van a parar las almas. Y el viejo estaba furioso. Estaba realmente furioso. ¡Le habían dejado tirado! ¡Maldita sea! ¡Tanta fe y tanta confianza! ¿Para qué?

Llamó a golpetazos a la Puerta, despertando a alguien de dentro que parecía haber estado durmiendo. La enorme Puerta de madera se abrió lentamente girando sobre sus goznes con un chirrido estrepitoso. El viejo exigió ver a Dios inmediatamente. “Tengo que ajustarle las cuentas. Quiero verle ahora mismo. Me dejó tirado. ¡Maldita sea!”.

Ahora bien, San Pedro, el encargado de vigilar el tráfico de la Puerta, tenía todo tipo de cualificaciones en lo que se refiere a la comprensión de la conducta humana. “Está bien, está bien”, dijo, percibiendo la rabia y la frustración en la voz del viejo. “Ya veo lo furioso que te sientes y he de decir que si yo estuviese viendo las cosas desde tu punto de vista, muy probablemente sentiría lo mismo”.



“¡Corta el rollo!”, dijo el viejo, “Quiero ver a Dios y quiero verle ahora mismo. Quiero decirle cuatro verdades a la cara”.

“Muy bien, muy bien. Veré lo que puedo hacer”, dijo San Pedro, descolgando el teléfono rojo que comunicaba con el ático. “Hola, Dios, siento tener que molestarte, pero tengo aquí abajo a un tipo que dice que le dejaste tirado. Está realmente furioso y dice que tiene que ajustarte las cuentas. ¿Qué hago?”.

“Envíamelo arriba inmediatamente”, dijo Dios.

San Pedro puso al viejo en el elevador celestial y pulsó el botón del ático. El ascensor salió disparado. Después de lo que pareció ser toda una eternidad, se abrieron las puertas y el viejo se encontró cara a cara con Dios.

Una vez más el viejo montó en cólera. “Dios, tengo un par de cuentas que ajustarte. ¿Cómo pudiste hacerme esto? Me dejaste tirado. Confié en ti, tuve fe en ti, creí en ti. Pensé que me salvarías. Y me dejaste tirado. ¡Maldita sea!”

Dios se mantuvo calmado y miró fijamente al hombre. Cuando el viejo hubo terminado, Dios se limitó a decir: “¿Cómo que te dejé tirado? ¿Es que no sabes utilizar los dones que te di: tus cinco sentidos, tu cerebro, y todos los recursos que hay en el mundo que tienes a tu alrededor?”.

“¿De qué demonios me estás hablando?”, dijo el viejo con exigencia.

“Primero te envié autobuses, después te envié botes y finalmente te envié un helicóptero. En tu próxima vida harás bien en responsabilizarte un poco más de ti mismo”.

Fuente primaria: Julian Russell.

4.08 La esencia de la fe

Un devoto mercader condujo su Mercedes a lo largo de cientos de kilómetros por el desierto de Arabia para adorar a Dios junto con un hombre santo. Cuando llegó, dejó el coche aparcado fuera de la humilde morada y entró dispuesto a em-



barcarse en una semana de estudio. Ayunó, meditó y rezó durante siete días y siete noches, abandonándose por completo al poder de Dios todopoderoso.

Pero cuando después fue a buscar su coche, descubrió que ya no estaba donde lo había dejado. Lo buscó por todas partes, pero su Mercedes no aparecía por ningún lado. Entonces se quejó amargamente al hombre santo: “Me han dejado tirado. ¡Me he pasado días y noches adorando a Dios y ahora mira cómo me trata!”.

El hombre santo sonrió y dijo: “Confía en Dios y ata bien a tu camello”.

Fuente general: Tradición oriental.

4.09 Las cucharas

Hubo una mujer que murió. Su alma abandonó su cuerpo y subió flotando al Cielo. La mujer llamó a la puerta del arcángel. Era una puerta de madera, enorme y muy sólida, y cuando se abrió chirrió estrepitosamente al girar sobre sus goznes antiquísimos y oxidados.

Cuando el arcángel vio a la mujer, respiró hondo y dijo: “Así que por fin has venido. Nos estábamos temiendo tu llegada”.

“¿Cómo que temiendo mi llegada?”, dijo la mujer.

“Bien”, dijo el arcángel, “ya sabes que mi trabajo consiste en mandar a la gente al Cielo o al Infierno. El problema es que en tu caso no sabemos exactamente qué hacer contigo”.

“¿Cómo que no sabéis qué hacer conmigo?”.

“Bueno”, contestó el arcángel, “ya sabes que tenemos unas balanzas para estos asuntos, unas balanzas enormes sobre las cuales colocamos todo lo bueno que has hecho en uno de los platillos y todo lo malo en el otro. El platillo que pese más decide si subirás al Cielo o bajarás al Infierno”.

“¿Y bien?”.



“En tu caso, y este es el problema, cuando pesamos tu alma la balanza aparece totalmente equilibrada. Nunca nos había sucedido antes. No sabemos qué hacer contigo”.

“¡¡Que no sabéis qué hacer conmigo!! ¿A dónde voy a ir entonces? ¿Qué habéis pensado hacer?”.

“Hemos pensado dejarlo a tu elección”.

La mujer se quedó perpleja por un momento. “¿Que elija yo? Estáis de broma, ¿no? ¿Que sea yo la que elija si voy al Cielo o al Infierno?”.

“Sí”, dijo el arcángel.

Hubo una larga pausa. Finalmente la mujer preguntó: “¿Cuál es la diferencia entre los dos?”.

“¿Entre el Cielo y el Infierno? No hay ninguna diferencia material, ninguna en absoluto”, contestó el Guardián de la Puerta.

“¿Ninguna? ¿NINGUNA EN ABSOLUTO? ¡Estáis de broma!”.

“Por supuesto que no. No es un asunto como para tomárselo a broma. Queremos que elijas el lugar del que te gustaría hacer tu residencia eterna”.

Hubo otra larga pausa. Finalmente la mujer dijo: “¿Estáis seguros de que no hay ninguna diferencia?”.

“Bueno”, dijo el arcángel, “¿te gustaría verlo por ti misma antes de decidirte?”. La mujer asintió con la cabeza. “¿Por dónde te gustaría empezar? ¿Por Arriba o por Abajo?”.

“Creo que por Arriba”, dijo la mujer.

“Muy bien. Pero estamos hablando de lugares muy grandes, ¿por dónde quieres empezar?”. La mujer parecía perpleja. “Déjame ayudarte. ¿Cuáles eran tus grandes pasiones mientras estabas con vida?”.

“Ah, eso es fácil. Comer y beber”.

“Entonces empezaremos por el restaurante, ¿de acuerdo?”.

La mujer asintió con la cabeza y entraron juntos en el elevador celestial. El Restaurante Celestial estaba muchos pisos más arriba. Antes incluso de que las puertas del elevador se



abriesen, la mujer pudo oler los deliciosos aromas, olores que le trajeron una sensación de alegría y despreocupación a todo su ser. Cuando se abrieron las puertas vio unas mesas muy largas, cubiertas con manteles completamente blancos y unos sencillos bancos a cada lado. En los bancos había hileras de gente de aspecto relajado y amigable, sonrientes, bien alimentados y charlando afablemente unos con otros.

Sobre las mesas había grandes soperas de plata que contenían la sopa de la que emanaban los deliciosos aromas. La mujer se dio cuenta de que tenía ganas de comer, de probar la comida que olía tan maravillosamente. Notó una sensación de vacío en el estómago deseoso de llenarse y la presencia de saliva en la boca.

Y después se dio cuenta de que había algo fuera de lo normal. Sobre las mesas no había ningún cubierto, ni tenedores ni cuchillos, ni cucharillas de café ni cucharillas de postre, sólo unos cucharones de servir muy largos y de plata. Pero estos cucharones eran enormes; cada uno medía un metro y medio de largo por lo menos.

El arcángel le pidió a la mujer su opinión. “Maravilloso”, dijo, “pero ahora siento curiosidad por ver el otro lugar, para comprobar por mí misma si realmente es igual”.

Bajaron en el Elevador Infernal. La mujer se sorprendió de no advertir ninguna diferencia en la presión ni en la temperatura. Antes incluso de que las puertas del elevador se abriesen en el Restaurante Infernal, la mujer pudo oler los mismos deliciosos aromas que había percibido en el Restaurante Celestial, olores que le trajeron la misma sensación de alegría y despreocupación a todo su ser. Cuando se abrieron las puertas vio unas mesas muy largas, cubiertas con manteles completamente blancos y unos sencillos bancos a cada lado, exactamente igual que antes.

Sobre las mesas había también grandes soperas de plata que contenían la sopa de la que emanaban los deliciosos aro-



mas. Se dio cuenta una vez más de que tenía ganas de comer, de probar la comida que olía tan maravillosamente. Notó la misma sensación de vacío en el estómago deseoso de llenarse y la presencia de saliva en la boca.

Y advirtió igualmente que pasaba algo raro con la cubtería; no había ni tenedores ni cuchillos, ni cucharillas de café ni cucharillas de postre, sólo los cucharones de servir muy largos y de plata, cada uno de un metro y medio de largo por lo menos.

Y después se dio cuenta de que sí había una diferencia. Había estado tan absorta en los olores de la comida, la elegante sencillez del arreglo de las mesas y la curiosidad de la cubtería que no había advertido el silencio y la atmósfera siniestra. En los bancos había hileras de gente, sentados unos frente a otros, como en el Restaurante Celestial. Pero mientras que las del Cielo eran gentes de aspecto relajado y amigable, sonrientes, bien alimentadas y charlando afablemente unas con otras, estas eran absolutamente diferentes.

Estas personas parecían malhumoradas y taciturnas y se miraban fijamente unas a otras con maldad y suspicacia. Y aunque la sopa de las soperas que había sobre las mesas era tan abundante como en el Restaurante Celestial, estas personas parecían hambrientas y demacradas, como si llevaran semanas sin comer.

La mujer se volvió al Guardián de la Puerta. “En todos los aspectos, excepto en la gente, los restaurantes del Cielo y del Infierno son exactamente iguales. Pero aquí, aunque la comida es abundante, las personas están hambrientas y furiosas. ¿Cuál es la causa de que sean tan diferentes?”.

El arcángel dijo: “Es verdad, te mencioné que no hay ninguna diferencia *material*. Olvidé mencionarte la actitud. La diferencia está en la *actitud* de la gente. Ya has visto los cucharones. El simple hecho es que aquí abajo en el Infierno las personas se esfuerzan desesperadamente por alimentarse a sí



mismas. Allá arriba en el Cielo, las personas disfrutaban alimentándose las unas a las otras”.

Fuente primaria: Anecdótico.

Fuentes generales: Existen muchas versiones de esta historia.

4.10 El cielo y el infierno

El anciano Rey estaba enfermo y tenía miedo de morir. Mandó llamar a su Bufón a fin de que le preparase para el tránsito al país del que ningún viajero regresa jamás.

“¿Cuál es la diferencia entre el Cielo y el Infierno?”, requirió.

“¿Qué puedes saber tú acerca de cosas tan sutiles?”, respondió el Bufón. “Sólo sabes de campañas militares, violaciones, saqueos, y de la opresión de tus súbditos. Eres demasiado viejo, estúpido e impotente como para conocer tales sutilezas”.

Al oír estas palabras, el Rey montó en una enorme cólera y mandó llamar a su guardia personal para que arrestasen al Bufón. Siguiendo las órdenes del Rey, el Bufón fue desnudado, azotado y torturado en el potro. Pero el Bufón permanecía impassible, como si la tortura no fuera con él. La calma interior del Bufón enfureció al Rey todavía más. Y en su rabia agarró un sable y estaba a punto de abrir al Bufón de arriba a abajo cuando una sonrisa en los ojos del Bufón le paró en seco.

“Ahora ya sabes lo que es el Infierno”, dijo el Bufón, sosteniendo firmemente la mirada del Rey.

“¿Arriesgaste tu vida sólo para demostrarme esto?”, dijo el Rey con incredulidad. “Fuiste azotado y torturado hasta encontrarte a dos pasos de la muerte y sin embargo permanecías inmovible. Me sonreías cuando estaba a punto de atravesarte los sesos y las tripas. ¿Acaso no le tienes miedo a la muerte?”.



“Bueno, eso es el Cielo”, contestó el Bufón.

Fuente primaria: Anecdotario.

Fuente secundaria: Existe una versión en Sue Knight, “Soluciones PNL: Modelos Empresariales, Modelos Personales”. Véase bibliografía.

4.11 El botón rojo

Topo iba conduciendo por una autopista con su amigo Tejón. Topo iba disfrutando de la conducción y encantado de la vida hasta que otro coche, conducido por Rata, le adelantó agresiva y peligrosamente.

Topo se puso furioso. Metió el pie en el acelerador y se lanzó detrás de Rata, dándole a las luces, al claxon y gesticulando. Topo iba vociferando y profiriendo maldiciones, rojo de rabia. Rata se limitó a reírse, hizo un gesto obsceno con los dedos y se alejó a toda velocidad.

Topo estuvo bastante afectado durante la hora siguiente. Le habían estropeado el día totalmente. Se sentía frustrado e inferior, como si todo su sentido de la masculinidad se hubiera visto cuestionado. Le habían echado un pulso y había quedado en segundo lugar.

Tejón se dio cuenta del comportamiento de su amigo, pero prefirió no decir nada por el momento. Esperó hasta que llegara el momento oportuno.

Finalmente Topo se volvió y le dijo: “Esos conductores me sacan de quicio”.

Tejón replicó: “Perdona, pero siento verdadera curiosidad. ¿Cuál es exactamente la razón de que te permitas enfadarte por lo que haga otro conductor?”.

Topo se quedó estupefacto. Había dado por supuesto que Tejón le apoyaría. “¿Qué quieres decir?”.

Tejón contestó: “Lo que otra persona haya podido hacer nos da información acerca de él. El modo como tú respondes nos



da información acerca de ti. ¿Cuál es exactamente la razón de que *te permitas* enfadarte en respuesta a lo que haya podido hacer otro conductor?”.

Y así fue como Topo comenzó a darse cuenta de que podía elegir su respuesta a las diferentes situaciones. Podía enfadarse si así lo deseaba o mantener la calma y obviar la información que el comportamiento de cualquier otro nos da acerca de ellos mismos. No tenía por qué afectarle necesariamente.

A partir de entonces, Topo empezó a disfrutar mucho más de la conducción. Tejón se sentía mucho más seguro cada vez que se subía en el coche de Topo y la mujer de Topo observó que su marido estaba mucho menos estresado y agresivo.

Cierto día Topo le contó a Tejón que había encontrado una cita muy buena en un libro que estaba leyendo:

“Nadie nos aprieta el botón rojo. Lo que sucede únicamente es que nos dejamos abierta la caja de los mandos”

“Eso es exactamente lo que yo solía hacer”, dijo Topo subrayando el *solía*.

Fuente contribuyente: La cita sobre el botón rojo aparece en: “Righting the Educational Conveyor Belt”, de John Grinder. Véase bibliografía.

4.12 Prejuicios

Dos coches avanzaban rápidamente y en direcciones opuestas por un tortuoso camino rural. Era finales de verano y la hierba a ambos lados del camino era abundante y había crecido a mucha altura. Era imposible ver nada a lo largo de cualquiera de las curvas.

Debido al calor del día, los conductores llevaban las ventanillas bajadas y la mente concentrada en el trayecto que tenían por delante y en su lugar de destino. Y da la casualidad de que el conductor de uno de los coches era un hombre y el otro una mujer.



Se adentraron en la última curva a toda velocidad y apenas lograron verse a tiempo. Metieron el pie en el freno y se pasaron rozándose por los pelos sin arañarse la pintura.

En ese mismo momento, la mujer se volvió al hombre y a través de la ventanilla abierta le gritó: “¡CERDO!”

Rápido como un rayo el otro contestó: “¡VACA!”⁵

El hombre aceleró en la curva... y chocó de lleno contra un cerdo.

Fuente primaria: Lionel Blue, Rabino, en “Thought for the Day”, programa actual de Radio 4 de la BBC.

4.13 Acto de servicio

El Mago estaba dando un curso. El grupo era bastante difícil. Había diferentes sistemas de valores y expectativas en juego. Unos querían una cosa, otros querían otra. Algunos se creían superiores a los demás en los aspectos a tratar, en conocimientos y en sofisticación, y pensaban que los demás les estaban obligando a ir más despacio. A otros ciertas personas les parecían arrogantes, exigentes y egoístas. Todo el mundo opinaba que la clase donde se daba el curso era demasiado pequeña. Cada vez que a alguien se le antojaba algo, todo el mundo lo secundaba y se extendía como la pólvora.

El Mago aguardó, con la esperanza de que la dinámica del grupo se resolviera por sí sola. Pero no fue así. Volvió a su casa el fin de semana y consideró las diferentes opciones estratégicas que podía utilizar. Había muchas, pero evidentemente unas funcionarían mejor que otras.

Hizo un alto en sus reflexiones estratégicas para abrir el correo que se había venido acumulando en el buzón a lo largo de la semana. De un gran sobre de color marrón sacó un folleto

5. *Cow* en el original inglés, que también tiene por acepciones las hembras de otras especies animales, como el elefante o la foca, y “bruja” en contextos ofensivos coloquiales. (N. del T.)



de propaganda en papel satinado anunciando un curso de formación y le echó un vistazo.

Mientras leía una sección titulada “Observaciones para los Asistentes”, se sintió impresionado, como tan a menudo le había sucedido anteriormente, por el hecho extraordinario de que el mundo está ahí para servirnos con tal de que prestemos atención. Leyó la sección cuidadosamente y entonces supo lo que debía hacer.

El lunes por la mañana, en otra clase más grande, escribió en la pizarra en grandes caracteres:

¿Cómo podría servir o ser de alguna ayuda...

A mí mismo?

A los demás?

Al profesor?

¿Cómo podría un Mago servir o ser de alguna ayuda...

A sí mismo?

A todos y cada uno de los miembros del grupo?

¿Cómo podríamos todos y cada uno de nosotros convertirnos en magos, esto es, en agentes de cambio y de transformación, para nosotros mismos y para los demás?

Y añadió en una nota al pie una cita de Aldous Huxley:

‘La experiencia no es lo que nos sucede, sino lo que hacemos con lo que nos sucede’.

Se produjo un largo y callado momento de reflexión. Y cuando el mensaje fue entendido, comenzó el proceso de transformación.

Fuente contribuyente: Las ‘Observaciones para los Delegados’ se encontraron en un folleto de John Seymour Associates: Consejos para los Asistentes.

4.14 El pollo y el águila

Había una vez un criador de pollos que era muy aficionado a escalar rocas. Cierta día, mientras escalaba una ladera roco-



sa singularmente difícil, llegó adonde había un gran saliente. En el saliente había un nido muy grande y en el nido tres huevos muy grandes. Huevos de águila.

Sabía que era claramente anticológico e indudablemente ilegal, pero la tentación le venció y se metió discretamente uno de los huevos de águila en la mochila, asegurándose primero de comprobar que la madre águila no andaba por los alrededores. Después continuó su escalada, volvió a la granja y colocó el huevo de águila en el gallinero.

Aquella noche la madre gallina sentada sobre el enorme huevo parecía el ave más orgullosa que jamás se ha visto. Y el gallo parecía también muy satisfecho de sí mismo.

A su debido tiempo, el pollo rompió el cascarón y salió el bebé aguilucho. Miró a su alrededor y vio a la madre gallina. “¡Mamá!”, chilló.

Y así fue como el águila creció junto con sus hermanos y hermanas pollitos. Aprendió a hacer todo lo que hacen los pollos: cloquear y cacarear, escarbar en la basura buscando granos de maíz y gusanos, batir furiosamente las alas y elevarse unos pocos centímetros en el aire antes de estrellarse de pleno contra el suelo en medio de una nube de polvo y de plumas. Y creyendo por encima de todo que era total y absolutamente un pollo.

Cierto día ya en su vejez, el águila que se creía que era un pollo miró al cielo por casualidad. Allí en lo alto, evolucionando majestuosamente sobre las corrientes térmicas, volando sin el menor esfuerzo con un leve movimiento de sus poderosas alas áureas, había un águila.

“¿Qué es eso?”, preguntó el águila vieja con un temor reverencial a su compañero de corral. “Es magnífico. Tanta fuerza y tanta gracia. Poesía en movimiento”.

“Es un águila”, dijo el pollo. “Es la Reina de las Aves. Es un ave voladora. Pero nosotros no somos más que unos pollos, somos aves terrestres”.



Y así fue como el águila vivió y murió como un pollo; tan sólo porque se creyó que así lo era.

Fuente primaria: Fr. Anthony de Mello SJ, citado en "Awareness", Fount.

4.15 Disputas matrimoniales

En el café un hombre escuchaba a su amigo con cierta envidia. "No sabría cómo explicarte", decía el amigo, "lo maravilloso que es tener dos mujeres en la vida. Desde que me casé con mi segunda mujer he comenzado a experimentar el gozo de la variedad. Al igual que el rubí y la esmeralda deleitan al ojo de distinta forma y que cada flor exhala su propio perfume, así también mi vida se ha visto enriquecida".

El hombre se pensaba que su amigo debía estar viviendo en el Paraíso. Sintió el aguijón de la envidia y el deseo de probar la dulzura del fruto diferente.

De modo que unas semanas más tarde tomó por esposa a una segunda mujer. Pero cuando se presentó en la alcoba la noche de bodas, la mujer lo echó con cajas destempladas. "Déjame en paz y déjame dormir", le gritó. "Vete con tu primera mujer. No pienses que voy a ser un bocado ocasional. Elige: o ella o yo".

Cuando se presentó en el dormitorio de su primera mujer, le aguardaba otra sorpresa desagradable. "No te pienses que estoy aquí para entretenerte. Si te sirvo de tan poco que has tenido que buscarte una segunda puta, no se te ocurra dejarte caer por aquí. Vuélvete con ella".

El pobre hombre no tuvo más remedio que buscarse un lugar donde dormir en la mezquita. Se arrodilló en posición de oración y trató de dormir. Pero aunque lo intentó con todas sus fuerzas, el sueño no acababa de venirle. Ahora bien, al poco se sintió perturbado por una tos de cortesía a sus espaldas.



Se volvió y para su sorpresa vio que era su amigo, el que tenía las dos mujeres.

“¿Qué estás haciendo aquí?”, le preguntó a su amigo, asombrado.

El amigo le explicó que venía teniendo problemas con sus dos mujeres desde hacía ya mucho tiempo.

“¿Entonces por qué demonios me hablaste de lo maravilloso que era disfrutar de la compañía de dos mujeres?”.

Avergonzado, el amigo le confesó que se pasaba todas las noches tan solo en la mezquita que había sentido la necesidad desesperada de buscarse un compañero.

Fuente primaria: Nossrat Peseschkian.

Fuente general: Tradición oriental.



5

CAMBIOS DE ELECCIÓN

“Me confunde este título”, confesó el Aprendiz.¹ “¿Significa que el hecho de tener elección nos capacita para hacer cambios o nos permite cambiar, o significa más bien que las historias de esta sección sugieren cambios cualitativos para mejor, como en el caso, por ejemplo, de elegir los cortes de la carne en la carnicería, o quiere decir algo totalmente diferente?”.

“El lenguaje puede, efectivamente, ser muy escurridizo y ambiguo. En estos momentos estoy leyendo una novela titulada ‘Enduring Love’: ¿qué crees que quiere decir?”.²

“¿Pero no es mejor que el significado sea claro, sencillo y carente de ambigüedad?”.

“A veces sí. Y entonces es todo un arte asegurarse de que así sea. Otras veces también constituye todo un arte ser ambi-

-
1. El original inglés, *choice changes*, se puede entender indistintamente como “cambios de elección” (opción, alternativa), como “la elección cambia” (en el sentido de que el hecho de decidirse por una opción genera un cambio en la persona que decide) o como “cambios selectos” (escogidos) (N. del T.).
 2. La expresión se puede entender indistintamente como “el amor que todo lo soporta” (en el sentido de un amor duradero y que resiste todas las pruebas) o como “soportar el amor”. (N. del T.).



guo con el fin de crear un espacio para que los demás establezcan sus propias relaciones y aporten sus propias alternativas, eso también sería útil, ¿no?”.

El Joven Aprendiz tuvo la sensación de que no había acabado de captar la esencia de esta última declaración.

“Lo importante”, añadió el Mago, “es elegir conscientemente si queremos ser directos o queremos ser ambiguos y con qué propósito”.

Para disimular su confusión el Aprendiz volvió a suelo más firme. “¿Entonces de *qué* trata exactamente esta sección?”.

“Esa es una pregunta muy difícil”, contestó el Mago deliberadamente. “Me parece que trata de muchas cosas, incluido el tomar decisiones y hacer cambios, así como de generar las opciones y los cambios que queremos que tengan lugar en nuestras vidas”.

“¿Por qué algunas veces hay que obligarte a que seas más concreto? ¿Se supone que eres un mago!”.

“¿Qué te hace suponer que los magos tenemos todas las respuestas?”.

El Aprendiz recapacitó por un momento acerca de su atrevimiento inducido por la frustración. “Lo siento. No elegí bien las palabras”.

El Mago sonrió. “Ni el tono. Pero tienes razón, habitualmente es útil dar a entender que tenemos elección en vez de no tener ninguna alternativa. Si conocemos una única forma de hacer las cosas, eso no es elección en absoluto. Si conocemos dos formas, tenemos un dilema. Necesitamos disponer *cuanto menos* de tres formas posibles de actuar en cada situación para tener una verdadera sensación de elección y, de este modo, poder obtener los resultados que deseamos para nosotros mismos y para los demás”. El Mago hizo una pausa. “¿Qué has sacado en claro de todo esto?”, preguntó.

El Aprendiz reflexionó concienzudamente por un momento. “Supongo que cada situación es diferente y que cada per-



sona es única. De modo que es importante que elijamos cuidadosamente nuestras acciones y nuestras reacciones a fin de asegurarnos de que sean las adecuadas, de acuerdo con las personas implicadas y el contexto en el que tiene lugar la relación”.

“Exactamente. Existe un modelo práctico muy útil en tres pasos para asegurarnos de que elegimos las opciones correctas que generarán los cambios deseados. Primero: tenemos que saber de antemano qué *resultado* queremos obtener de cada situación, tanto para nosotros mismos como para las demás personas implicadas. Segundo: tenemos que *ser conscientes* de las respuestas que recibimos de esas otras personas a medida que nos relacionamos con ellas. Prestemos atención a la información que nos dan, ya no sólo a través de las palabras que utilizan, sino igualmente –y más importante– a través del tono de la voz y de la comunicación no verbal en general con la que expresan lo que realmente quieren decir en el fondo. Finalmente –y aquí es donde el hecho de tener muchas opciones acerca de cómo actuar o reaccionar es muy importante– tenemos que *actuar con flexibilidad* a fin de asegurarnos de que nos estamos moviendo en dirección hacia los resultados que queremos, en vez de alejarnos de ellos”.

“¡Ajá! Por supuesto. Esa es tu vieja máxima de que si lo que estamos haciendo no funciona, entonces es mejor que hagamos algo diferente. Y esta es la razón de que al aumentar el número de opciones, aumentemos igualmente la probabilidad de obtener los cambios que queremos introducir en nuestras vidas”.

“A menos que nos persiga un toro enfurecido, en cuyo caso recomendaría que nos olvidemos de las opciones y nos limitemos a correr tan rápido como podamos”.

“Pero supongo que incluso en ese caso, todavía podría elegir la dirección más útil”.

“Exactamente”.



5.01 El tarro de mermelada

La mujer del Mulá iba a hacer un baklava, un plato a base de nueces entre otros ingredientes. Al Mulá le gustaba especialmente el baklava, sobre todo cuando llevaba muchas nueces, así que fue a la bodega para coger muchas nueces del tarro y llevárselas a su mujer.

Metió la mano bien hondo hasta el fondo del tarro y cogió tantas nueces como pudo atrapar con los dedos. Pero cuando se dispuso a sacar la mano, descubrió, para su consternación, que se le había atascado firmemente en el cuello del tarro. Por muy fuerte que tirara, no conseguía liberar el brazo de las tenaces garras de la boca del tarro.

Gritó y dio voces pidiendo ayuda. Profirió muchas palabrotas y juramentos, lo cual, por supuesto, no se espera de los mulás. Apareció su mujer y los dos juntos trataron de hacer todo lo que se les ocurrió, pero el tarro seguía negándose a liberar el brazo.

Llamaron a los vecinos, pero a pesar de todas las ideas que éstos sugirieron, nada permitió alcanzar el resultado deseado y la mano del Mulá continuaba firmemente sujeta a la boca del tarro.

Un viajero que pasaba por allí, atraído por la conmoción y por los suspiros y sollozos del Mulá, preguntó qué es lo que había pasado. El Mulá le contó de las diferentes etapas que le habían llevado a su aprisionamiento.

“Si me prometes hacer todo lo que yo te diga”, dijo el viajero, “te ayudaré”.

El Mulá accedió. “Haré cualquier cosa que me digas. Pero sácame de este condenado tarro”.

“Entonces mete la mano más adentro”.

El Mulá pensó que era una sugerencia ridícula, puesto que lo que quería era sacar la mano. Pero, aunque de mala gana, acabó haciéndolo, tal y como había prometido.

“Ahora abre la mano y suelta las nueces. Todas sin excepción”.



Esta instrucción era lo último que el Mulá esperaba oír. A fin de cuentas, necesitaba las nueces para el baklava que su mujer iba a prepararle. Pero de nuevo, aunque de mala gana, acabó haciéndolo.

“Ahora alarga y estrecha la mano todo lo que puedas y sácala con cuidado del tarro”.

Para asombro del Mulá y los gritos de aprobación de los espectadores, la mano se deslizó fácilmente fuera del tarro.

Pero al Mulá la situación le seguía teniendo muy preocupado. “Todo esto está muy bien y te agradezco enormemente que me hayas ayudado a recuperar la libertad de mi mano, pero, ¿qué pasa con las nueces que necesito para el baklava?”.

El viajero cogió el tarro, lo volcó hacia un lado y dejó caer sobre la mesa tantas nueces como el Mulá necesitaba.

El Mulá estaba asombrado. Maravillado y con un profundo respeto, miró al viajero y le preguntó: “¿Acaso eres un mago?”.

Fuente primaria: Nossrat Peseschkian.

Fuente general: Tradición oriental.

5.02 El monje y el ladrón

Un ladrón estaba observando a un monje muy santo a través de una grieta en la puerta del monasterio. El monje estaba limpiando unos pesados y antiguos candelabros del más puro oro. Mientras observaba, el monje, viendo que le hacían falta más trapos, se volvió y, atravesando un grueso muro de piedra, se dirigió a la habitación contigua a buscar algunos. El ladrón estaba asombrado y se dio cuenta de que ésta era una habilidad que le proporcionaría muchas ventajas.

El ladrón entró en el monasterio y le dijo al monje: “Maestro, ¿puedes enseñarme a atravesar las paredes?”.

“Así lo haré”, dijo el monje. “Pero tendrás que ser mi discípulo y hacer exactamente todo lo que yo te pida. Entonces aprenderás a atravesar las paredes”.



El ladrón accedió e hizo exactamente todo lo que el monje le pidió. Al cabo de un año, el ladrón se acercó al monje y le dijo: “Maestro, todavía no he aprendido a atravesar las paredes”.

El monje replicó: “Ten paciencia, hijo mío. Si haces exactamente todo lo que yo te pida, entonces aprenderás a atravesar las paredes”.

Al cabo de cinco años de seguir exactamente las instrucciones del monje, el ladrón se acercó de nuevo al monje y le dijo: “Maestro, todavía no he aprendido a atravesar las paredes”.

El monje replicó: “Ten paciencia, hijo mío. Si haces exactamente todo lo que yo te pida, entonces aprenderás a atravesar las paredes”.

Al cabo de diez años de seguir exactamente las instrucciones del monje, el ladrón se acercó de nuevo al monje y le dijo: “Maestro, todavía no he aprendido a atravesar las paredes”.

El monje replicó: “Ten paciencia, hijo mío. Si haces exactamente todo lo que yo te pida, entonces aprenderás a atravesar las paredes”.

Cierto día, el monje le pidió al ladrón que fuera a buscarle algunos trapos para limpiar los candelabros.

El ladrón, atravesando el grueso muro de piedra, se dirigió a la habitación contigua a buscar algunos.

Ni siquiera se dio cuenta.

Fuente primaria: Jane Revell & Susan Norman, “Handing Over”. Véase bibliografía.

5.03 Observaciones cortantes

Puede que lo hayáis visto por televisión o que lo hayáis oído por la radio, o que lo hayáis leído en el periódico, pero recientemente tuvo lugar en la Columbia británica el Campeonato Mundial de Leñadores que se celebra todos los años. Un canadiense y un noruego quedaron finalistas.



Su tarea era muy sencilla. A cada uno de ellos se le adjudicó un sector del bosque. Aquél que talara más árboles entre las 8 de la mañana y las 4 de la tarde sería el ganador.

A las 8 en punto sonó el silbato y los dos leñadores se pusieron manos a la obra con resolución. Parecía que iban talando intercambiándose golpe tras golpe hasta que a las nueve menos diez el canadiense oyó que el noruego se detenía. Advirtiendo su oportunidad, el canadiense redobló sus esfuerzos.

A las nueve, el canadiense oyó que el noruego comenzaba a talar otra vez. Una vez más parecía que iban talando intercambiándose golpe tras golpe hasta que a las diez menos diez el canadiense oyó que el noruego se detenía. El canadiense continuó, decidido a sacar el mayor partido posible de la debilidad de su adversario.

A las diez en punto, el noruego comenzó a talar de nuevo. Hasta que a las once menos diez el noruego hizo una nueva pausa. La confianza del canadiense iba en aumento, se oía la victoria y prosiguió con su ritmo regular y constante.

Y así sucesivamente a lo largo de todo el día. Cada hora a menos diez, el noruego solía parar y el canadiense seguía talando. Cuando sonó el silbato señalando el final de la competición a las 4 de la tarde, el canadiense estaba absolutamente convencido de que el premio era suyo.

Ya os podéis imaginar cuál sería su sorpresa al descubrir que había perdido.

“¿Cómo lo hiciste?”, le preguntó al noruego. “Cada hora a menos diez oía que te parabas. ¿Cómo demonios pudiste cortar más árboles que yo? ¡No es posible!”.

“Pues realmente es muy sencillo”, contestó el noruego con franqueza. “Cada hora a menos diez, efectivamente me paraba. Pero mientras tú seguías talando, yo me dedicaba a afilar el hacha”.

Fuente primaria: Anecdotario.



5.04 Los guijarros

Los tres nómadas estaban preparándose para ir a dormir. Había caído la noche en mitad del desierto y comenzaba a hacer frío. Ataron a los camellos, cogieron lo que necesitaban de las alforjas, plantaron las tiendas y extendieron las alfombrillas de dormir. Estaban a punto de tumbarse para pasar la noche cuando su atención se vio atraída por una extraña luz que brillaba en el horizonte.

A medida que observaban, la luz fue aumentando progresivamente. Ganó en intensidad, relució, brilló y lanzó vivos destellos, evolucionando velozmente hacia donde los nómadas se encontraban, hasta llenar la totalidad del cielo nocturno. Y los nómadas sabían, ninguno de ellos tenía la menor duda, que estaban ante la presencia de un Ser Divino y esperaron a que llegaran las palabras que sabían que habrían de llegar.

Y las palabras llegaron.

Y las palabras fueron estas: “Volved al desierto. Coged tantos guijarros como podáis. Y mañana os encontraréis encantados, desilusionados y sentiréis además mucha, mucha curiosidad...”.

Y eso fue todo. No hubo nada más. Sólo silencio.

Y la luz se volvió por donde había venido hasta que todo se oscureció nuevamente, excepto el brillo de las estrellas en lo alto de la negra noche.

Y los nómadas estaban furiosos.

“¿Qué clase de Dios es éste?”, declaró uno de ellos. “¿Coger guijarros? ¿Quién se ha creído que somos? ¿Criados? ¿Basureros? Pertenezco a una estirpe de lo más noble. ¡Eso sería caer demasiado bajo!”.

Otro añadió: “Un verdadero Dios habría actuado de otra forma. Un verdadero Dios nos habría revelado sus secretos. Nos habría contado cómo erradicar la pobreza y el sufrimiento; o cómo prevenir el recalentamiento global de la atmósfera; o cómo transformar el desierto en regadío”.



“Un verdadero Dios”, dijo el tercero, “nos habría revelado la clave del éxito o los números ganadores de la lotería; nos habría mostrado cómo hacernos ricos y famosos”.

Pero tal vez por el recuerdo de la pureza de la luz, o de la resonante autoridad de la voz que pronunció las palabras, los nómadas salieron al desierto, sin dejar de refunfuñar y de quejarse, cogieron a la ligera unos pocos guijarros y los arrojaron de mala gana al fondo de sus alforjas.

Y después se fueron a dormir.

A la mañana siguiente amaneció un día radiante. Los nómadas enrollaron las alfombrillas de dormir, desmontaron las tiendas, las metieron en sus alforjas y partieron en busca del siguiente oasis. Cabalgaron siguiendo el arco del sol allá en lo alto sobre sus cabezas, atravesando escarpadas dunas y hondos cañones rocosos. Cabalgaron a lo largo de todo el día, hasta que, cuando el sol se hundía en el horizonte, vieron los destellos de su reflejo sobre el lago situado en el centro del oasis que andaban buscando.

Y procedieron a efectuar el ritual de todos los días. Ataron los camellos. Plantaron las tiendas. Extendieron las alfombrillas de dormir.

Y entonces uno de los nómadas fue a buscar algo de su alforja. Y mientras hurgaba, su mano se cerró sobre algo pequeño, redondo y duro. Un guijarro. Y cuando lo sacó y descubrió para su asombro que se trataba de un diamante, no podía creérselo. Y buscó y sacó los restantes, mientras llamaba a sus compañeros, que también pudieron comprobar que todos los guijarros se habían convertido en diamantes.

Y ya os podéis imaginar lo encantados que se sintieron.

Hasta que se dieron cuenta de cuán pocos habían cogido la noche anterior. Y ya os podéis imaginar lo decepcionados que se sintieron.

Pero al cabo de un momento se pusieron a reflexionar acerca del sentido que podía tener todo aquello. Estos guijarros,



que la noche anterior habían considerado de tan escaso valor, demostraban ahora ser preciosos. Y comenzaron a preguntarse cuántas muchas otras cosas en sus vidas, cosas que anteriormente habían considerado como de poca o ninguna repercusión en el pasado, podrían tener un valor que todavía no habían alcanzado a descubrir o no se habían detenido a considerar.

Y comenzaron a sentir cada vez más curiosidad por descubrir los significados que yacían debajo de la superficie de las cosas y que ahora estaban empezando vagamente a comprender con un asombro y emoción crecientes.

Fuente primaria: Christina Hall.

Fuente secundaria: Existe una versión de esta historia en Jack Canfield & Mark Victor Hansen, "Sopa de Pollo para el Alma". Véase bibliografía.

5.05 La sandía

Un viajero iba atravesando una extensa y árida llanura. Había estado cabalgando desde la mañana y ahora se sentía caluroso, cansado y hambriento. Observó que el sol empezaba a ponerse en el horizonte por entre las montañas y comenzó a preguntarse dónde podría encontrar un lugar donde descansar y algún sitio donde pasar la noche.

Llegó finalmente al término de la llanura y miró fijamente hacia abajo en dirección a un hondo valle. Allá lejos en la distancia le pareció distinguir una aldea remota, con el humo de las chimeneas evolucionando despreocupadamente sobre el cielo del atardecer.

Urgió a su caballo a bajar por el sendero que conducía al fondo del valle. Le parecía estar disfrutando anticipadamente de la bebida fría como el hielo que apagaría su sed y del sabor de las delicias de la localidad, así como de la buena compañía.



Cuando llegó a las afueras de la aldea, ésta parecía estar desierta. Había una sola calle con casas y unos pocos comercios a cada lado. Pero a través de la neblina de la tarde pudo distinguir vagamente cierta actividad al otro extremo del vecindario.

Urgió a su caballo en esa dirección y advirtió que todos los aldeanos estaban reunidos en torno a una valla que rodeaba un campo. A medida que se acercaba pudo escuchar los gritos nerviosos de la gente. Cuando le vieron, le suplicaron: “Ayúdenos, *Señor*,³ Sálvemos del monstruo”.

El viajero miró hacia el interior del campo. Lo único que pudo ver fue una sandía enorme.

“Por favor, sálvemos, *Señor*. Está a punto de atacarnos”.

“Eso no es un monstruo. Es una sandía. No es más que una fruta de gran tamaño”.

“Es un monstruo y está a punto de atacarnos. Sálvemos”.

“Es una sandía”.

“Es un monstruo”.

“Es una san...”.

Pero antes de que pudiera acabar, los enfurecidos aldeanos le bajaron del caballo y lo arrojaron a la charca. Después lo ataron al caballo y lo fustigaron hasta hacerle desaparecer de la aldea.

Aproximadamente una hora más tarde otro viajero iba siguiendo penosamente las huellas del anterior. El sol había seguido bajando en el horizonte y sentía más sed y más hambre todavía que el primer viajero. También contemplaba la posibilidad de beber algo y de probar la exquisita cocina genuina de la región.

Bajó serpenteando la ladera del valle y llegó a las afueras de la aldea. Vio a la multitud agitándose y gritando junto a la valla.

“¿Cuál es el problema?”, preguntó.

3. En español en el original. (*N. del T.*)



“Mire, un monstruo verde y feroz. Está a punto de atacarnos”.

“Así es”, dijo el viajero. “Es enorme y ciertamente muy fiero. Permitid que os ayude”.

Sacó la espada, espoleó a su caballo, saltó la valla y en menos que canta un gallo los trozos de sandía volaban por todas partes. Los aldeanos, cubiertos de pulpa roja y de pepitas negras, daban vítores y aplaudían enfervorizados. Pasearon al viajero por toda la aldea en olor de multitud y le invitaron a quedarse todo el tiempo que quisiera.

Lo instalaron en la mejor habitación del hotel, le pagaron todos los gastos, le sirvieron la mejor comida y los mejores vinos de la región. Y a cambio el viajero se molestó en escuchar y aprender su cultura, su historia, sus relatos y su estilo de vida.

Y a medida que obró de este modo, poco a poco se fue ganando la confianza de estas gentes. Empezó a hablarles a su vez de su cultura, de su historia, sus relatos y el estilo de vida de sus propias gentes. Y muy amable y delicadamente comenzó a enseñarles la diferencia entre un monstruo y una sandía.

Y así, a su debido tiempo, los aldeanos se decidieron a plantar y cultivar sandías en sus campos. Y cuando al viajero le llegó finalmente la hora de partir, pasó junto a los campos llenos ahora de hileras de enormes sandías esperando la cosecha. Y un aldeano le dijo: “Muchas gracias, *Señor*. Nos has enseñado muchas cosas. Y nos has enseñado cómo domar a la sandía y hacer que trabaje para nosotros”.

Y el viajero dijo: “Tenéis efectivamente unas sandías magníficas. Pero no olvidéis jamás que incluso las sandías pueden a veces ser monstruos”.

Fuente primaria: Christina Hall.

Fuentes secundarias: Existen otras versiones en “In Your Hands”, de Jane Revell & Susan Norman, y en “La PNL en el Trabajo: Programación Neurolingüística”, de Sue Knight. Véase bibliografía.



5.06 Moverse para aprender

Uno de mis colegas de Rosario, Argentina, tenía problemas con un estudiante. Aunque lo intentaba con todas sus fuerzas, el estudiante parecía incapaz de aprender. Y sin embargo era inteligente y voluntarioso y estaba muy motivado.

Claudia era la directora de una escuela privada de idiomas. Llevaba unos meses al cargo de esta clase y Jorge venía sacando una y otra vez unas notas muy bajas. Tanto Claudia como Jorge se sentían igualmente frustrados. Por mucho que lo intentara, Jorge parecía incapaz de abandonar su lamentable posición como el peor alumno de la clase en los exámenes escritos.

Claudia estaba perpleja. Sabía que Jorge se sentía impelido a triunfar en su profesión. A la edad de veinte años ocupaba un puesto muy prometedor en una compañía ingeniera de Argentina que tenía empresas filiales en otras partes de Latinoamérica y de Europa. Jorge ansiaba viajar por todo el mundo en su trabajo para la compañía y para ello resultaba imprescindible que dominara el inglés. Quería tener éxito, pero algo parecía estar reteniéndole.

Claudia habló a solas con él cierto día: “¿Qué es lo que te está impidiendo aprender?”.

“No lo sé”, contestó. “Lo intento con todas mis fuerzas, pero parece que no me entra”.

Claudia probó una estrategia diferente. “¿Estás estudiando alguna otra cosa?”.

“Claro. Tengo montones de exámenes de ingeniería. No paro de estudiar”.

“¿Y cómo vas?”.

“Muy bien”, dijo Jorge. “Sin problemas. Todo sobresalientes”.

Claudia sentía curiosidad por saber cuál podría ser la razón de esta anomalía. Le preguntó a Jorge: “¿Dónde estudias tus exámenes de ingeniería?”.

“En casa”.



“Háblame de eso. ¿Cómo estudias? ¿Qué es lo que haces exactamente?”.

“Pues bien, tengo mi propia habitación y una mesa de estudio muy grande pegada a la pared. Coloco todos los libros y los artículos que tengo que estudiar delante de mí encima de la mesa. Abiertos todo el tiempo y de la forma que más me gusta. Después pongo algunos de mis compactos preferidos en el equipo de música y mientras suenan me gusta bailar con la música, moverme en la silla y a lo largo de la mesa al ritmo de la música, leyendo lo que creo que es importante leer a continuación. Y lo cierto es que me entra, la información que necesito me entra sin ningún esfuerzo. Así de fácil”.

Claudia reflexionó por un momento. Después le preguntó: “Jorge, ¿puedes tocar tu música favorita en silencio, dentro de tu cabeza?”.

Jorge reflexionó a su vez por un momento y después contestó: “Claro, supongo que eso lo puede hacer cualquiera”.

“Muy bien”, dijo Claudia. “Hagamos un experimento. Te sentarás en una mesa al fondo del aula. Durante la clase puedes tocar toda la música que más te guste dentro de tu cabeza. Puedes moverte de aquí para allá, al ritmo de la música, tanto como quieras, *siempre que* no molestes a nadie. Y vamos a ver si hay alguna diferencia. Si funciona en tu casa, también podría funcionar aquí en la escuela. ¿Lo intentamos?”.

Jorge parecía emocionado, una enorme sonrisa se dibujó a lo largo de su cara y comenzó a dar golpecitos en el suelo con los pies.

Cuatro semanas más tarde su rendimiento había mejorado hasta tal punto que sus notas le colocaron en el décimo lugar de entre un total de veinte alumnos. En otras cuatro semanas sacó las máximas notas y su rendimiento siguió mejorando y mejorando.

“Se trataba”, como Claudia me dijo más adelante, “de un estudiante que necesitaba imperiosamente moverse para



aprender. Si en mi clase había permanecido sentado porque pensaba que era lo que tenía que hacer o porque pensaba que era lo que yo esperaba de él, no lo sé. Lo que los dos sabemos ahora es que el sentarse para aprender le estaba inhibiendo gravemente.

“Lo que él aprendió fue cómo acelerar su aprendizaje para conseguir más de lo que él mismo se esperaba. Ahora trabaja en París. Lo que yo aprendí es que para sacar lo mejor de mis estudiantes necesito ayudarles, a cada uno de ellos, a descubrir cómo aprenden mejor y asegurarme de que mi forma de enseñar y de llevar la clase sea lo bastante flexible como para acomodarse a las necesidades pedagógicas de cada uno de ellos.

“Jorge me enseñó una gran lección. Que si un alumno no puede aprender de la forma como enseña el profesor, entonces el profesor tiene que aprender a enseñar de la forma como aprenden los alumnos”.

Fuente primaria: Patricia Latorre.

5.07 Un hilo plateado de introspección (insight)

A principios de los 80 contraí la malaria durante una estancia en Tanzania por motivos de trabajo. Mientras yacía en la cama de un hotel situado en las faldas más bajas del Kili-manjaro, mi cuerpo se debatía alternativamente entre episodios de frío gélido y de calor febril. Debí quedarme medio dormido, pues cuando me “desperté” nada parecía ser como lo había sido antes en toda mi vida.

Yo estaba, o más bien mi mente, o mi espíritu, o tal vez mi alma –llámenlo como quieran– estaba, como digo, flotando cerca del techo en una de las esquinas de la habitación y me vi a mí mismo mirando hacia abajo a mi propio cuerpo. Podía verme claramente, yaciendo dormido sobre las sábanas bañadas en sudor. Curiosamente, no sentía pánico ni preocupa-



ción. Sólo una sensación de profunda calma También puedo recordar mi sorpresa, divertido pero al mismo tiempo indiferente, al ver que estaba conectado a mi propio cuerpo por un delgado hilo de plata. La diversión se debía a que, algunos años atrás, yo mismo me había burlado del relato de una experiencia similar que encontré en uno de los libros de Shirley MacLaine.

No recuerdo el proceso de reconexión y ciertamente no disponía de herramientas ni de un marco de referencia que me hubiesen ayudado a comprender lo que me había ocurrido. Durante años solía reírme de la historia y de mí mismo. Era evidente que se trataba de un acontecimiento importante, pero desconcertante, incognoscible e inexplicable.

Dejé que la experiencia retrocediera lentamente a las profundidades de mi memoria a lo largo de los siguientes quince años aproximadamente, hasta que un día a mediados de los 90 asistí como estudiante a un curso de desarrollo personal. Por aquel tiempo yo tenía muchas reversas acerca de los métodos y los contenidos del curso. Y respecto de algunos procedimientos en particular era decididamente escéptico. Una de las tareas específicas que nos pidieron que realizáramos fue la de retroceder a lo largo de una "línea del tiempo" a fin de recuperar experiencias olvidadas del pasado en un contexto concreto.⁴ El contexto sobre el que yo quería trabajar era la paz y la tranquilidad. No tenía ningún recuerdo en mi memoria consciente de haber estado alguna vez en semejante estado a lo largo de toda mi vida.

Con un enorme escepticismo en mente, pero también con la apertura suficiente como para darle una oportunidad al ejercicio, dibujé mi línea del tiempo en el suelo delante de mí. Puse mi futuro a la derecha y mi pasado a la izquierda. Dado el espacio de la habitación en la que me encontraba, mi fecha

4. La línea del tiempo es un ejercicio característico de la programación neurolingüística. (*N. del T.*)



de nacimiento estaría aproximadamente a unos cuatro metros a mi izquierda. Me situé en mi AHORA, a la edad de 45 años. Y comencé a caminar lentamente en dirección a mi pasado.

No sucedió nada mientras me adentraba paso a paso en mi propia historia personal. Pero de repente, a un tercio del camino aproximadamente en dirección hacia el pasado, me fue imposible avanzar. Era algo así como si cien manos me estuvieran reteniendo amablemente. Y al instante supe de qué experiencia se trataba. Era el recuerdo de la malaria, de cuando estuve en el techo, y me sentí casi inmediatamente inundado de la misma sensación profunda de paz y de calma.

Mi colega, una persona mucho más experimentada que yo y que estaba sujetándome durante el ejercicio, me pidió que me saliera de la línea y que me colocara en un sitio donde pudiera observar la experiencia desde una perspectiva más distante. Me preguntó en qué había consistido la experiencia, pues había notado el cambio repentino en mi fisiología cuando entré en contacto con la fuerza del recuerdo.

Le hablé de la experiencia. Con gran tacto, me preguntó si no me había dejado marcado.

“No, en absoluto”, le dije. “Sentí únicamente una paz increíble”. Le dije que jamás había sentido una calma semejante en toda mi vida, ni antes ni después.

“¿Por qué no te dejó marcado?”, preguntó amablemente.

“Porque sabía que iba a volver”.

Y entonces me hizo una pregunta sencilla, pero brillante, una pregunta que cambió mi vida. Dijo: “¿Y cómo sabías eso?”.

Y sin la menor vacilación apareció la respuesta, tan rápida y tan segura que no tuvo tiempo material de ser elaborada conscientemente. Parecía que hubiera estado esperando durante años a que acabara por reconocerla. Dije: “Porque tengo cosas que hacer”.



Era la primera vez en toda mi vida que había advertido realmente la idea de que estoy en esta tierra por una razón y que tengo una misión que cumplir. Entonces no estaba seguro exactamente de cuál podía ser, pero la nueva dirección que me imprimió lo cambió todo por completo. Y por supuesto suscitó la cuestión de qué otros acontecimientos significativos en mi vida contienen mensajes importantes y llenos de fuerza que todavía aguardan mi atención y mi interpretación. ¿Qué otras cosas puedo haber pasado por alto por vivir demasiado en la superficie? ¿Por no sentir la suficiente curiosidad?

5.08 Flexibilidad actitudinal

Una flota armada de la Marina de los Estados Unidos estaba haciendo prácticas navales frente a las costas del Canadá, cuando se grabó el siguiente intercambio radiofónico:

1: "Por favor, desvíe su curso 15 grados hacia el norte para evitar peligro de colisión".

2: "Le recomendamos que desvíe *su* curso 15 grados hacia el sur para evitar el peligro de una colisión".

1: "Repetimos. Desvíese al norte ahora mismo para evitar una colisión".

2: "Le recomendamos encarecidamente que se desvíe al sur inmediatamente a fin de evitar una desgracia".

1: "Le habla el Capitán de un buque de guerra de la Marina de los Estados Unidos. Le repito: desvíe su curso con efectos inmediatos".

2: "Recibido. Y nosotros decimos que se desvíe al sur ahora mismo".

1: "Le habla la Empresa Naval de los Estados Unidos. Somos un portaaviones de la Marina Estadounidense. Desvíe su curso ¡AHORA MISMO!".

2: "Y nosotros somos un faro canadiense. ¡Cambio!".

Fuente primaria: The Daily Telegraph.



5.09 Eso no va a funcionar

Fue un curso de cuatro días en Viena, en uno de los Institutos Pedagógicos. Éramos alrededor de unos treinta asistentes, entre profesores, formadores y educadores. El tema era el aprendizaje cooperativo, la dinámica de equipo en el lenguaje empresarial. En las sesiones de evaluación que se celebraban regularmente todo el mundo expresaba su satisfacción por la forma en que se venía desarrollando el programa. Estaban disfrutando de las actividades, les gustaba el procedimiento de trabajar en grupos, de tener que compartir información con los demás para completar las tareas. Estaban aprendiendo y divirtiéndose. Todos pensaban que podrían utilizar las ideas, los procedimientos y las actividades del curso con sus propios estudiantes.

Excepto Werner Bichlmeyer.

La suya era la única voz disidente. Sus razones eran muchas y variadas, y tenían que ver principalmente con dos áreas. En primer lugar, la cantidad de preparación adicional que tendría que llevar a cabo. Llevaba veinticinco años enseñando, tenía todas sus clases preparadas y valoraba mucho el tiempo que empleaba en sus aficiones y en practicar diferentes deportes. Su segunda área de preocupación tenía que ver con sus opiniones acerca de sus estudiantes. Le parecía que eran incapaces de asumir las responsabilidades que requería el trabajo en grupo y la cooperación. Pensaba que podrían aprovecharse de las situaciones grupales para trabajar menos. Pensaba que podrían adoptar actitudes infantiles y que habría un aumento de lo que él percibía como indisciplina. Tenía la impresión de que sus estudiantes no querrían intercambiar información ni ideas y, sobre todo, que podrían escaparse de su control.

Estas respuestas las fue desgranando Werner lentamente, sesión de evaluación tras sesión de evaluación. Al cabo de un tiempo el grupo empezó a responderle como un disco rayado.



Werner era ciertamente testarudo y defendía firmemente sus opiniones. Hice todo lo posible para ganármelo, para ayudarlo a reestructurar sus opiniones, para hacer que viera las cosas desde otras perspectivas, para que escuchara las opiniones de sus colegas y los ejemplos de éxito de que informaban los educadores que ya estaban utilizando estas técnicas.

En vano.

Y yo admiraba a Werner por seguir en sus trece en vista de una oposición tan abrumadora. Lo más fácil para él hubiera sido dar a entender que todo aquello podría funcionarle y evitar de este modo la censura de sus iguales. Al final le dije: "Werner, lo he intentado todo para hacerte ver las cosas de forma diferente. Y tengo que admitir que he fracasado espectacularmente".

"Sí", dijo. "En mi caso no va a funcionar".

"Werner", contesté, "mientras ésta continúe siendo tu creencia, no me cabe la menor duda de que estás en lo cierto. Y tienes todo el derecho del mundo a defender esa creencia, y te deseo que te vaya lo mejor posible con tus clases. Existen muchas formas de enseñar y no existe *la* forma correcta. Tan sólo diferentes formas que encajan con diferentes tipos de estudiantes. Tenemos que elegir y, por mi parte, te deseo toda la suerte del mundo".

Un año más tarde volví a la misma institución a dar otro curso de cuatro días, esta vez sobre un tema diferente. Mientras subía las escaleras al comienzo del primer día, pasé por el gran tablón de anuncios que mostraba la propaganda de los próximos cursos. Mi curso estaba allí al igual que muchos otros.

Pero un anuncio en particular cautivó mi atención. Era un seminario de dos días sobre aprendizaje cooperativo. Y el profesor no era otro que un tal Werner Bichlmeyer. Estaba intrigado.

El curso de Werner tendría lugar, según lo previsto, un par de semanas más tarde, de modo que jamás logré hablar con él



acerca del asunto. Pero, picado por el aguijón de la curiosidad, comencé a preguntarme qué podría haber sucedido. ¿Cuándo cambió su opinión sobre el aprendizaje cooperativo? ¿Una semana más tarde? ¿Un mes? ¿Seis meses? Desde luego, era evidente que había cambiado de opinión. ¿Y cómo era precisamente él quien ofrecía semejante curso al público, con toda la preparación y el trabajo adicional que ello requería, y ningún otro de los restantes veintinueve educadores que se habían adherido tan firmemente a la causa?

Es bastante común que aquellos que más se resisten son los que más aprenden. Y, a un nivel profundo, ellos mismos lo saben. Desaprender las habilidades previamente adquiridas, e incluso integrar nuevas ideas en el balance de nuestros conocimientos actuales, requiere esfuerzo y energía, además de cierto grado de humildad. La mente consciente contempla los sacrificios y el tiempo requeridos y se resiste. La mente inconsciente piensa ¡Guau! y ofrece su tiempo, tratando de buscar y de integrar las diferentes posibilidades.

Toda habilidad que hayamos aprendido constituye un patrón. Posee una estructura y una secuencia. Es nuestra capacidad de seguir miles y miles de pautas en nuestras vidas, a un nivel de competencia inconsciente –esto es, haciéndolo sin pensar– lo que nos permite sobrevivir en un mundo de una complejidad asombrosa. Sin esta capacidad, la supervivencia sería prácticamente imposible.

La parte más antigua del cerebro comprende todo esto. El cerebro de “reptil” se resiste frecuentemente a aprender cosas nuevas porque desea proteger las pautas adquiridas que nos han permitido a cada uno de nosotros sobrevivir con éxito desde el momento mismo del nacimiento. Pero a un nivel superior, el cerebro medio y el neocórtex tienen una sabiduría diferente. Buscan nuevas posibilidades: si el hecho de aprender esta nueva habilidad supone un incremento de mis posibilidades de supervivencia y de éxito, entonces me abriré a ello.



Y de este modo el cerebro se vuelve más receptivo y el aprendizaje se hace posible e incluso es bien recibido.

Ciertamente, me parecía muy probable que en algún momento a lo largo de los doce meses precedentes, las diferentes partes del cerebro de Werner pudieran haber sostenido un diálogo interno similar.

5.10 El sirviente fiel

Había una vez un poderoso rey que sentía verdadera pasión por los aguacates. Tenía estos frutos en tan alta estima que incluso tenía un sirviente cuyo único cometido consistía en prepararlos siguiendo las mejores recetas.

El rey nunca se hartaba de los aguacates. Los reverenciaba, los adoraba y los alababa ante cualquiera que estuviese dispuesto a escucharle. Le dijo a su sirviente: “Esta planta es seguramente el más grande de todos los frutos. Es magnífico. Mira el verde oscuro y los matices púrpura de su corteza, siente la áspera y desigual integridad de su textura protegiendo su suave y uniforme promesa interior; y en cuanto al olor y al sabor, nada bajo el Cielo se le puede comparar”.

El sirviente contestó: “Mi Señor, estáis absolutamente en lo cierto”.

No transcurrió mucho tiempo después, cuando el Rey cayó gravemente enfermo. Y la causa no era otra que un exceso de aguacates. Parecía como si todos los aguacates que se hubiera comido en su vida se empeñaran en devolverle la visita. El estómago le dolía y lo tenía hinchado. No podía estar de pie ni sentado. Se sentía verdaderamente fatal.

El Rey maldijo los aguacates. “No permitáis que vuelva a ver un aguacate en todo lo que me queda de vida. Haced que desaparezca hasta el último ejemplar de las cocinas y de los jardines reales. Destruid todos los aguacates del reino. Son repugnantes y perversos, son los frutos del mismísimo dia-



blo. El solo hecho de pensar en uno de ellos me pone enfermo”.

El sirviente contestó: “Mi Señor, estáis absolutamente en lo cierto”.

El Rey se paró en seco, hizo una breve pausa y después miró severamente a su sirviente. “Espera un momento”, dijo. “El otro día estabas de acuerdo conmigo en que el aguacate era el mejor de todos los frutos. Ahora que he cambiado de opinión, veo que también tú has hecho lo mismo. ¿Me puedes explicar esto?”.

“Mi Señor, eso es muy fácil de responder. Soy vuestro sirviente, no el del aguacate”.

Fuente primaria: Nossrat Peseschkian.

Fuente general: Tradición oriental.

5.11 Miguel Ángel

Bajo un sol ardiente, un muchachito observa fijamente a un joven cincelando atentamente un gran bloque de piedra.

“¿Por qué haces eso?”.

“Porque”, dijo Miguel Ángel, “hay un ángel dentro y quiere salir”.

Fuente primaria: Anecdotario.

5.12 El hombre más feliz del mundo

Un hombre que tenía todas las comodidades materiales, dinero y posesiones, sentía sin embargo que a su vida le faltaba algo significativo. Sentía nostalgia y un vacío interior. De modo que fue a visitar a alguien que tenía fama de ser un gran sanador.

El Sanador le dijo: “Esta es una dolencia muy normal en nuestros días, propia de muchas personas que tienen más de lo que necesitan. Si deseas curarte, no será muy difícil, pero re-



querirá una buena dosis de paciencia y algo de osadía. ¿Estás dispuesto a ello?”.

El hombre contestó que estaba dispuesto.

“En ese caso, tu tarea es muy simple. Lo único que tienes que hacer es encontrar al hombre más feliz del mundo y ponerte su camisa. Una vez que tengas su camisa, alcanzarás la paz que tanto anhelas”.

De modo que el hombre partió en busca del hombre más feliz del mundo. Su búsqueda le llevó por todos los rincones del mundo. Encontró a muchos hombres felices, y mujeres felices también. Escuchó grandes dosis de carcajadas y contempló abundantes sonrisas, pero cada una de las personas felices que se encontraba siempre le aseguraba que había otro más feliz que él.

Finalmente el hombre encontró una montaña en la cual, según la opinión unánime de muchos, vivía el hombre más feliz del mundo. Desde lo lejos pudo escuchar unas carcajadas que se expandían montaña abajo y atravesaban los valles. El hombre era tan feliz que hasta las flores sonreían y los árboles cantaban.

“¿Eres el hombre más feliz del mundo?”, preguntó el peregrino.

“Así es, en efecto. No hay nadie más feliz que yo en ninguna parte del mundo”, dijo el hombre más feliz entre un auténtico vendaval de risas.

“Entonces, y para que al fin pueda encontrar paz y tranquilidad en la vida, ¿puedo, con el mayor de los respetos, hacerle una petición?”.

“Adelante, mi buen amigo”.

“¿Serías tan amable de darme tu camisa? Te recompensaré por ello generosamente”.

El hombre más feliz del mundo bramaba de puro regocijo. Su risa parecía incontrolable. Tanto que el viajero se sintió ligeramente ofendido.

“No veo qué tiene de tan gracioso mi petición”.



“Bueno”, dijo el hombre más feliz, “si tuvieras la menor capacidad de observación, te habrías dado cuenta de que no llevo puesta ninguna camisa. De hecho, no tengo ninguna”.

“¿Qué va a ser de mí entonces? Mi Sanador, que es uno de los más respetados del mundo, me dijo que esta era la única forma de curarme de mi melancolía”.

“Entonces no hay duda de que te curarás. Pues el deseo de buscar algo que parece inalcanzable es lo que diferencia al que llega muy alto del que, por el contrario, se queda atrás. Pues cuanto más altas pongamos nuestras expectativas acerca de nosotros mismos, más nos aproximaremos a la plenitud de nuestro potencial”.

Y diciendo esto el hombre más feliz del mundo se quitó el turbante de la cabeza y volvió a ser nada más ni nada menos que el propio sanador en persona.

El hombre se sentía un tanto confundido, decepcionado e incluso un tanto enfadado por lo que acababa de escuchar. “¿Por qué no me dijiste esto mismo cuando fui a verte por primera vez?”.

“Porque tenías que volver a entrar en relación con la experiencia real del mundo. Entonces no estabas en condiciones de comprender todo esto. Tenías que someterte a la experiencia de la vida en todos sus estilos y sus formas para que pudieras comprender que la felicidad y el sufrimiento son las dos caras de la misma moneda”.

Fuente primaria: Idries Shah.

Fuente general: Tradición sufi.

5.13 La camisa de un hombre feliz

Un rico Sultán yacía agonizante. Estaba en su cama, tendido sobre magníficas sábanas de seda y apoyado sobre espléndidas almohadas de seda ricamente ornamentadas. La riqueza del Sultán se evidenciaba por todas partes, en cada uno de los



artilugios y en el número de eminentes doctores que le estaban atendiendo.

Los doctores estaban de acuerdo en que se trataba de un caso desesperado, pero quedaba una remota posibilidad. Si se pudiera encontrar la camisa de un hombre feliz y colocarla junto a la cabeza del Sultán, entonces tal vez podría haber una esperanza.

Mensajeros, soldados, policías e incluso presos que habían sido liberados fueron enviados a todos los rincones del reino para encontrar a un hombre feliz. Por dondequiera que miraban, sólo encontraban infelicidad y abatimiento. En las ciudades, en los pueblos, en las aldeas, siempre la misma historia. La gente no tenía nada que compartir, salvo problemas y preocupaciones.

Finalmente, cuando toda esperanza parecía estar perdida, algunos de los buscadores encontraron a un pastor que estaba pasando el verano apaciblemente en un valle elevado y remoto. El pastor sonreía, se reía, cantaba y silbaba. Cuando le preguntaron, dijo: “¿Que si soy feliz? No puedo imaginarme que pueda haber nadie más feliz que yo”.

“Entonces, por favor, danos tu camisa”, le dijeron, “pues la necesitamos para salvar la vida del Sultán”.

“Ojalá pudiera ayudaros, pero no poseo ninguna camisa”, contestó el pastor. “Nunca la tuve”.

Cuando estas noticias le fueron dadas al Sultán, éste mandó salir a todo el mundo de su habitación y se puso a considerar a fondo esta información durante siete días.

Al final de su período de contemplación, tomó una decisión y ordenó que todas sus sedas y artilugios, los contenidos de sus vastos tesoros fuesen distribuidos entre el pueblo.

Cuenta la leyenda que desde ese momento el Sultán comenzó a recobrar la salud. Y la felicidad.

Fuente primaria: Nossrat Peseschkian.

Fuente general: Tradición oriental.



5.14 Picasso

Picasso era cada vez más famoso. Cierta día iba viajando en primera clase de Niza a París. En su mismo compartimento había un rico americano que era coleccionista de arte.

El americano creyó haber reconocido al artista. “Eh, ¿no es usted el Señor Pablo Picasso?”.

“Sí”, dijo Picasso.⁵

“Dígame”, dijo el coleccionista, “¿por qué no pinta usted a las personas tal y como son realmente?”.

“¿Qué?”, dijo Picasso.

“¿Que por qué no pinta usted a las personas tal y como son realmente? Por ejemplo, si miro cualquiera de sus cuadros, sencillamente no es real.⁶ Pone usted un ojo en mitad de la frente, la nariz donde debería ir la oreja. Es sencillamente ridículo, además de totalmente equivocado. ¡No es real y no es arte!”.

“No sé lo que quiere decir”, dijo el artista.

“El arte debería ser un reflejo de la vida, un espejo de la naturaleza y todo eso que dicen. Tiene usted que pintar a las personas tal y como son realmente”.

“Sigo sin entender”, dijo Picasso.

“Muy bien, listillo, te voy a enseñar lo que quiero decir”. El americano cogió la cartera de su chaqueta, la abrió y sacó una fotografía.

“Mire”, dijo el americano. “Esta es mi mujer tal y como es realmente”.

“Ah, ya entiendo”, dijo Picasso con un aire muy serio. “Su mujer es extremadamente flaca y mide alrededor de 10 cm”.

Fuente primaria: Anecdótico.

Fuente secundaria: Existe una versión en Joseph O'Connor & John Seymour, “Introducción a la PNL”. Véase bibliografía.

5. Este y el siguiente monosílabo de Picasso figuran en español en el original. (N. del T.)

6. El americano utiliza aquí y más adelante giros gramaticales vulgares intraducibles. (N. del T.)



5.15 Las bellotas

A principios del verano de 1914, un joven estudiante italiano estaba haciendo senderismo por los Pirineos. Se encontraba en una zona particularmente remota y árida que sin embargo tenía una belleza salvaje y tosca. En el valle de alta montaña al que había logrado llegar no había ninguna vegetación, excepto la típica hierba de montaña y el ocasional árbol mal desarrollado y torcido por el viento. En esta salvaje altura se sentía liberado de las muchas presiones que había dejado atrás en su lugar de procedencia. Encontraba aquí una perspectiva más distante, útil y adecuada, desde la cual contemplar el mundo.

Era un senderista experimentado con una excelente orientación natural y una gran habilidad para la lectura de mapas. No era algo extraordinario, en su caso, que se pasara días enteros solo en las montañas. Se sentía aquí como en su propia casa. Pero en este día en particular, en los Pirineos, mientras contemplaba cómo el sol descendía lentamente en dirección a las cimas de las montañas en el horizonte, experimentó el estremecimiento de una corazonada.

Se dio cuenta de que se había perdido. Y sabía que eso significaba peligro. Pues allí no había agua, ni donde cobijarse y sus escasas provisiones estaban prácticamente agotadas. Si pudiera encontrar una aldea, pero no tenía la menor idea de dónde podría estar la aldea más cercana.

Continuó siguiendo el sol, oteando con la vista todo el tiempo el horizonte, tratando de encontrar algún signo de civilización o de habitabilidad. Poco antes de que el sol alcanzara los distantes picos montañosos, le pareció discernir algún movimiento a lo lejos. Aceleró el paso y al poco pudo ver los contornos lanosos de unas sucias ovejas y también oír sus cencerros y sus balidos. Poco después pudo distinguir la forma vaga e indefinida de su curtido pastor, sentado e inmóvil bajo el saliente de una roca.



El viejo pastor invitó al joven a pasar la noche con él en su humilde cabaña, alegando que era demasiado tarde para intentar llegar a la próxima aldea, que estaba demasiado lejos. Se sentaron juntos en silencio alrededor de un pequeño fuego y compartieron la cena del viejo a base de queso de oveja, pan y un buen vino de la región.

El pastor era hombre de pocas palabras. Al estudiante le fue difícil obtener alguna información acerca de cualquier cosa, excepto las indicaciones para llegar a la aldea más próxima, y ello lo hacía el viejo la mayoría de las veces con la ayuda de un palo, dibujando un mapa en el suelo polvoriento.

Después de comer, el pastor se levantó y desapareció dentro de la cabaña, apareciendo momentos después con un viejo saco de café. Sin decir una palabra vació su contenido en el suelo junto al fuego. Había cientos de bellotas. El pastor se sentó y después de examinar cuidadosamente cada una de las bellotas, ponía unas en un montón indiferenciado y otras formando líneas.

Al cabo de media hora de concentración, el pastor parecía satisfecho de su trabajo nocturno. Tenía delante de sí diez filas de bellotas, que contenían exactamente diez bellotas cada una. Y un gran montón indiferenciado a su izquierda. Después procedió a colocar cada fila de diez bellotas en diez bolsillos diferentes de su gran abrigo de pastor y el resto de las bellotas las devolvió al saco, que a su vez volvió a colgar de su gancho detrás de la cabaña.

Con un simple movimiento de cabeza y un duro apretón de manos el pastor dio a entender que era hora de irse a la cama. Fue lo último que el italiano vio del pastor. A la mañana siguiente, cuando el estudiante se despertó a un nuevo y radiante día, hacía ya mucho tiempo que el pastor se había marchado. Oteando el horizonte le pareció distinguir a duras penas un movimiento lanudo a lo lejos, pero con la neblina del calor no podía asegurarlo. Y también le pareció identificar vagamente



una forma oscura e indefinida inclinándose y horadando firme y rítmicamente la tierra árida con un bastón.

El joven senderista llegó a la aldea sano y salvo, disfrutó el resto de sus vacaciones de senderismo y volvió a su casa. Pronto habría de estallar un período turbulento, pero a lo largo de los muchos años que siguieron el italiano jamás olvidó por completo aquella experiencia. La aridez y la lejanía de aquel valle elevado, árido y deshabitado, el viejo pastor y sus bellotas.

El recuerdo perduraba. Se iba y volvía. Y comenzó a sentir curiosidad por volver a ver una vez más aquel valle.

Tardó cincuenta años en volver.

Así pues, el avejentado senderista, con su mujer y aquellos de sus hijos y sus nietos que se tomaron la molestia de acompañarle, partieron en su caravana un verano romano en dirección a la frontera entre Francia y España, al remoto y árido valle al que tan a menudo se había referido el viejo senderista con tanto cariño.

Y estuvieron alerta y expectantes por ver si aparecían signos de la árida sequedad, la remota inaccesibilidad y los vastos espacios abiertos con la hierba de montaña y los árboles torcidos por el viento.

Pero no vieron ninguna de estas cosas. El viejo senderista pensó que los mapas debían estar equivocados, pues sabía que no había perdido nada de su habilidad para la lectura de mapas. Sencillamente no podía entenderlo. Estaba cada vez más perplejo. Pues donde debería haber un valle amplio, remoto y árido, ahora sólo se podían ver arroyos, pequeñas pero florecientes aldeas que cultivaban verduras y flores y, sobre todo, filas y filas, hectáreas y hectáreas de robustos y maduros robles brillando a la luz del sol.

“¡No es posible que sea verdad!”, pensó.

Fuente primaria: Brigitte Woehrer.

Fuente secundaria: Jean Giono, “The Man Who Planted Trees”, Harvill Press.



6

TRANSICIÓN

“¿Por qué es tan corta esta sección?”.

“Pues por razones matemáticas o porque al autor no le gustan las despedidas largas”, contestó el Mago.

“O tal vez por las dos”, añadió el Joven Aprendiz.

6.01 Una bendición irlandesa

Que los caminos te salgan al paso.

Que el viento sople siempre a tu espalda.

Que el sol brille cálidamente en tu cara.

Y que las lluvias caigan suavemente sobre tus campos.

Ve en paz y contento

Dondequiera que tus pasos te lleven,

Y hasta que nos volvamos a ver

Que Dios te lleve amablemente en la palma de Su mano.

Fuente primaria: Carmita Galvao.

Fuente secundaria: Anthony Robbins, “Poder Sin Límites”. Véase bibliografía.



6.02 Cinco estrellas plateadas

Cinco estrellas plateadas cayeron del cielo.

La primera es para mí, por haber puesto estas historias por escrito.

La segunda es para ti, por haberlas leído.

La tercera es para todos los narradores de historias de los que aprendí estas historias.

Y la cuarta es para todos los narradores de historias que les contaron a mis narradores de historias sus historias, en una línea genealógica que se remonta al comienzo del tiempo.

La quinta es para todos aquellos de entre vosotros que os decidáis a transmitir estas historias, a vuestro propio modo, a alguna otra persona. Cada vez que transmitís una historia, imprimiéndole vuestro propio sello, os incorporáis a la suma de conocimiento del mundo y confirmáis vuestra propia creatividad imperecedera.

Fuente primaria: Hugh Lupton, '3 Golden Apples'.



ALGUNAS FORMAS DE UTILIZAR LAS METÁFORAS Y LAS HISTORIAS DE ESTE LIBRO

“Ahora comprendo por qué las historias y las metáforas pueden ser tan útiles, importantes e incluso a veces esenciales para un comunicador excelente”, dijo el Joven Aprendiz. “Pueden demostrar lo oportuno de emprender una determinada acción o de pensar acerca de ciertas cuestiones de una forma diferente, y pueden ayudar a establecer relaciones influyentes entre el narrador y los oyentes o modificar el estado de ánimo y el nivel de activación de un grupo y muchas otras cosas más. Hay mucha información acerca de todo esto en la Introducción del libro.

“También comprendo en qué consiste una metáfora, el modo en que se sirve del lenguaje y el impacto que ejerce sobre la mente. Hay también información en la bibliografía que me permitirá estudiar más a fondo estas cuestiones a través de los libros escritos por otros Magos.

“También sé mucho más acerca de cómo llegar a ser un narrador más eficaz, como resultado de los consejos ofrecidos en la Introducción y de la utilidad de pedir y de escuchar *feedback*. Sé que el *feedback* es ‘El desayuno de los campeones’, como dice la historia llamada ‘Tres claves para el éxito’ [1.08].



“Pero de lo que todavía no estoy tan seguro es acerca de cómo y dónde aplicar las historias y las metáforas. ¿Cómo puedo saber cuándo sería conveniente ofrecerlas a una persona o a un grupo? ¿En qué circunstancias funcionan mejor y qué historia debería elegir? ¿Debería utilizar siempre las historias con un objetivo determinado o también es legítimo utilizarlas por puro entretenimiento sin más?”.

El Maestro reflexionó por un momento. “El entretenimiento es, desde mi punto de vista, uno de los propósitos más elevados en la vida. Es perfectamente posible albergar las más serias intenciones respecto de una cuestión y al mismo tiempo divertir y entretener. Pero tus preguntas acerca de las posibles aplicaciones de las historias son verdaderamente excelentes. Pasemos a ocuparnos, pues, de la cuestión del dónde, cuándo y cómo aplicar las metáforas a los procesos de consolidación, cuestionamiento y transformación”.

La naturaleza inaprensible de la precisión, la fuerza de la ambigüedad

“Existen muchas formas de utilizar las historias de este libro”, dijo el Mago, “tantas como la reflexión sea capaz de generar. Cualquiera de las ideas que pueda ofrecerte en este preciso momento estará necesariamente limitada por mi propia experiencia vivida. Mañana, lo que constituye en sí mismo una metáfora, puede que se me ocurran más ideas, pero por el momento tendrás que conformarte con lo que viene a continuación. Tu propia experiencia, aplicada a estas historias, enriquecerá a su vez la infinita variedad de posibles interpretaciones. Y lo mismo se puede decir igualmente de las personas que lean este libro cuando se dediquen a desentrañar lo que se oculta bajo la superficie de la narración, ¡bajo la superficie de la vida!



“En la Introducción el escritor hablaba del arte de *contextualizar*. El hecho de elegir un marco o un encuadre permite relacionar la historia con un contexto particular. En ausencia de un marco específico, la historia puede significar cualquier cosa que el oyente o el lector pueda elegir sobre la base de sus propias experiencias o sus obsesiones actuales. Con un marco concreto, el narrador dispone de una influencia mucho mayor acerca de cómo va a ser comprendida e interpretada una determinada historia. Pero incluso en este caso las posibles diferencias de opinión y de interpretación seguirán siendo inagotables. ¡No se trata de una ciencia exacta!”

“De modo que las historias son necesariamente vagas y ambiguas”, declaró el Joven Aprendiz.

“Sin un marco específico, este es efectivamente el caso. El narrador no tiene posibilidad alguna de prever el modo en que van a ser interpretadas. Pero eventualmente, y dependiendo del propósito del narrador, esto mismo puede constituir una estrategia excelente.

“A veces, la misma vaguedad de la metáfora les permite a los oyentes o lectores realizar el propio trabajo interior que más necesitan. Si quieres saber más sobre la fuerza del lenguaje intencionadamente ambiguo y sobre su capacidad de transformar, te sugiero que leas las obras del Mago Milton Erickson, algunos de cuyos libros encontrarás en la bibliografía. Así pues, nos ocuparemos en primer lugar de los usos de la ambigüedad y en segundo lugar de los usos de la contextualización.

“La ambigüedad no es patrimonio exclusivo de las historias y las metáforas”, continuó el Mago. “La ambigüedad está en el corazón mismo del lenguaje. En última instancia, el lenguaje constituye siempre una representación de algo y no la cosa en sí misma. No nos comemos el menú de un restaurante, las palabras no saben igual que la comida. Excepto, por supuesto, en el caso de algunas cadenas de comida rápi-



da, donde el menú posiblemente sabe mejor que la propia comida”.

El Aprendiz se quedó un tanto perplejo por esta última declaración, hasta que advirtió, por la expresión del Mago, que debía tratarse de una broma.

“Permíteme ofrecerte una ilustración de la ambigüedad del lenguaje”, continuó el Mago. “Hace ya muchos años, mientras asistía a una Conferencia de Magos en Hong Kong, uno de mis colegas invitó a una Maga a acompañarle a un paseo por una de las muchas, bellas y accidentadas islas de los alrededores. Acordaron verse en un punto concreto del embarcadero de la isla y se encontraron a la hora señalada.

“Mi colega llegó vestido con una camiseta de manga corta, unos pantalones viejos de algodón y un par de botas de montaña”. El Aprendiz parecía un tanto desconcertado por la idea de un Mago vestido de un modo tan informal, pero el Maestro continuó. “Llevaba también la comida para la excursión dentro de una gruesa bolsa de plástico. La Maga, por su parte, apareció con un hermoso vestido de seda bordada y zapatos de tacón alto. Sus respectivas ideas acerca de lo que constituía un paseo no eran las mismas, evidentemente. Mientras que él se imaginó una dura caminata por terrenos abruptos y una pequeña colación en una remota ladera con vistas a las azules extensiones de los Mares del Sur de China, ella se había imaginado una pequeña vuelta por el paseo marítimo para acabar, luego de haber andado unos 300 metros, comiendo marisco en alguno de los excelentes restaurantes con aire acondicionado que había a lo largo del muelle”.

Al Joven Aprendiz se le pasó por la cabeza que habría sido una buena idea hacer la excursión y acabar en el restaurante.

“Esta suerte de malentendido”, continuó el Maestro, “que parece constituir un mal endémico incluso entre personas que hablan el mismo idioma, sugiere que las posibilidades de



interpretación pueden ser infinitas. El ‘paseo’ ambiguamente interpretado, ¿constituyó un ejemplo de comedia o de tragedia –o de tragicomedia? ¿O tal vez de las dos cosas? –dependiendo de si éramos una de las personas implicadas o un mero observador imparcial. Las dos personas implicadas, ¿sintieron lo mismo acerca de la situación y de sus consecuencias? ¿Fue otra divertida anécdota sin más o acaso los sueños y las esperanzas respecto de cierto futuro imaginado por parte de alguno de los protagonistas se vieron tal vez truncados para siempre?”.

“¿Entonces *qué* significa realmente una historia?”, preguntó el Aprendiz, impaciente por ir al grano.

“Permíteme ofrecerte un ejemplo. Una Maga italiana me envió recientemente la siguiente historia sacada de Internet. La historia viene acompañada de las interpretaciones de distintos oyentes y lectores. Lo que encuentro singularmente fascinante es que las interpretaciones parecen decir tanto acerca de los intérpretes como de la propia historia”:

Autocontrol

Cierto día se produjo un terremoto que sacudió el templo Zen de arriba a abajo. Algunas partes del mismo llegaron incluso a desplomarse. Muchos de los monjes estaban aterrorizados. Una vez que hubo pasado el terremoto, el maestro dijo: “Acabáis de tener la oportunidad de ver cómo se comporta un budista Zen en una situación de crisis. Tal vez hayáis advertido que no sentí ningún pánico. Era absolutamente consciente de lo que estaba pasando y de lo que había que hacer. Os llevé a todos a la cocina, el lugar más sólido del templo. Fue una buena decisión, porque, como podéis comprobar, todos habéis sobrevivido absolutamente ilesos. Ahora bien, a pesar de mi autocontrol y mi serenidad, reconozco que sentí un ligero atisbo de tensión, lo que tal vez hayáis podido deducir del hecho de que me bebí un gran vaso



de agua, cosa que no suelo hacer jamás en circunstancias normales”.

Uno de los monjes se sonrió, pero no dijo nada.

“De qué te ríes”, preguntó el maestro.

“De que no era agua”, contestó el monje, “sino un gran vaso de salsa de soja”.

Reacciones de la gente a esta historia:

“He visto a muchísimos hombres comportarse de esta misma forma. Sienten que tienen que esconderse detrás de una fachada para aparentar algo que no son”.

“Me recuerda a esa gente que presume de frialdad y después resulta que por debajo no son más que unos cretinos”.

“Parece clavado a mi padre, siempre controlándolo todo, siempre teniendo la razón, siempre llevando la voz cantante. ¡Pero NOSOTROS sabemos la verdad!”.

“A veces en una situación de emergencia la persona aparentemente más calmada en realidad es la más nerviosa”.

“Alguno de los monjes debería haberle echado el vaso de agua en plena cara a ese maestro, a ver si se despertaba de una vez y se daba cuenta de que se estaba engañando a sí mismo”.

“Esto me recuerda a esa gente que se cree tan maravillosa y siempre están presumiendo de ello. El hecho de admitir que se han equivocado les parece lo más duro que puede ocurrirles en la vida, cuando debería ser lo más natural”.

“Todos hemos estado alguna que otra vez en una situación tensa, en la que nos creíamos que estábamos tranquilos y controlados, pero de repente hacemos algo raro o extravagante, lo que demuestra que no estábamos tan tranquilos”.

“A veces, cuando estamos inmersos en una situación verdaderamente estresante, no somos conscientes de lo que hacemos hasta que alguien no nos lo señala”.

Al maestro le traía sin cuidado lo que bebía. No estaba concentrado en el sabor sino en la propia acción de beber”.



“Un budista Zen también es un ser humano”.

“Yo le contaría esta historia a los niños, para que no tuvieran miedo de tener miedo”.

“¿Cómo se puede estar tan pasmado como para no notar la diferencia entre el agua y la salsa de soja?!”.

“Creo que el maestro estaba poniendo a prueba a los monjes, para ver si se daban cuenta de lo que bebía”.

“Pienso que el maestro estaba tratando deliberadamente de enseñarles que es legítimo hacer algo fuera de lugar en una situación de pánico. Podemos hacer algo fuera de lugar, pero en el caso de las decisiones importantes todavía tenemos la capacidad de elegir la opción más adecuada”.

“A lo mejor la salsa de soja es lo que explica por qué el maestro estaba tan relajado”.

“La verdad es que me pensaba que la historia iba a tener un final magnífico, pero es una absoluta tontería”.

Fuente primaria: Mara Pedretti.

Fuente secundaria: “Zen Stories to Tell Your Neighbours Website” (John Suler, psicólogo).

“¡Caramba!”, dijo el Joven Aprendiz. “Es increíble lo diferente que puede ser la gente”.

“¿Qué es lo que has sacado en claro entonces acerca de todo esto?”, dijo el Maestro.

Se produjo una pausa para la reflexión y después el Aprendiz respiró hondo y comenzó a hablar. “La ambigüedad de la metáfora es precisamente lo que la hace tan estimulante. En ausencia de un contexto específico, las historias pueden significar cualquier cosa que los oyentes o los lectores decidan que significan. Es por ello que las historias permiten a los oyentes o los lectores seleccionar el significado o significados que mejor se relacionan y resuenan con sus propios mapas internos de la realidad”.



“¡Excelente! Una metáfora desprovista de contexto le permite al lector o al oyente realizar su propio trabajo interior, comparando los comportamientos y las actitudes reveladas en la historia con sus propios comportamientos y actitudes personales. Unas veces, la historia confirmará el modelo del mundo que posea el lector y otras servirá para contradecirlo y cuestionarlo. El hecho de que aprenda, y de que lleve a la práctica lo que haya aprendido, dependerá del estado interior del intérprete, de si está abierto, paralizado o cerrado al cambio. Y ello constituirá también una valiosa información para el narrador.

“Las historias desprovistas de contexto dejan la interpretación abierta al azar. Por otra parte, si el comunicador conoce bien a la otra persona, entonces podrá predecir cuál será la respuesta más probable del oyente o del lector como reacción a la historia. Esta es una posibilidad de aplicación particularmente útil en el caso de un padre, un profesor, un trabajador sanitario o un terapeuta. Aunque el narrador deje la metáfora desprovista de contexto, el receptor suministrará su propio marco de interpretación de resultados de cuál sea su preocupación más inmediata o de la situación actual”.

El arte de contextualizar: una visión de conjunto

“Entonces, ¿cuándo y por qué elegirías un contexto para una historia?”, preguntó el Joven Aprendiz con curiosidad. “¿Y cómo lo harías?”.

“Permíteme que responda a estas preguntas de una en una. Aunque es evidente que muchas personas leerán las historias del libro por puro placer, por pura curiosidad y absolutamente al azar, otros tendrán diferentes motivos, objetivos e intenciones. Lo más probable es que estas últimas personas sean comunicadores en una amplia gama de contextos relacionados con la comunicación y las relaciones humanas. Se tratará prin-



principalmente de personas que trabajan en el ámbito del desarrollo personal y profesional”.

“¿Tales como?”.

“Tales como educadores, profesores, formadores, entrenadores, presentadores, preparadores, instructores, consejeros, mentores, directores, líderes, trabajadores sanitarios y psicoterapeutas. Y también puede que sean simplemente padres, parejas o amigos. Puede incluso que sean políticos o abogados. La mayoría de las veces estas personas prefieren elegir un *marco apropiado* para una historia con el propósito de ‘configurar’ o de encauzar su significado. Tendrán que dirigir la atención de sus oyentes hacia una forma en particular de entender el significado de la historia dentro de un contexto específico. De este modo el oyente es alentado a establecer las conexiones deseadas por el comunicador y a moverse en dirección a una nueva forma de pensar o hacia una nueva perspectiva”.

“¿Pero eso no sería manipulación?”, preguntó el Aprendiz, desconcertado.

“Una muy buena pregunta. Utilizada inapropiadamente podría ser manipulación, por supuesto. Utilizada elegantemente y, sobre todo, éticamente, es lo que llamamos influencia”.

“¿Y cuál es la diferencia?”. El Aprendiz parecía escéptico y daba valerosas muestras de comenzar a despuntar como un pensador independiente.

“Estás en lo cierto al intuir que existe una delgada línea de separación entre la manipulación y la influencia. Permíteme ofrecerte, pues, una definición acerca de en qué consiste la diferencia. Imagínate, si eres tan amable, a la manipulación sentada aquí a mi izquierda. Manipulación significa que sé lo que quiero y estoy decidido a conseguirlo. Si te interpones en mi camino, peor para ti. Conseguiré lo que quiero a pesar de ti.

“Aquí a mi derecha está la influencia. Influencia significa que sé lo que quiero y estoy decidido a conseguirlo. Ahora



bien, la influencia entiende el mundo como un sistema y la comunicación como un circuito sistémico que implica a dos o más participantes. La influencia dice que sé lo que quiero y que, para conseguirlo, tendré que averiguar igualmente qué es lo que quieres tú. Descubramos y sumemos, pues, nuestras necesidades y objetivos compartidos y colaboremos intencionadamente para conseguir lo que ambos queremos”.

“Pero eso podría llevar siglos”.

“A veces sí, pero habitualmente es posible obtener buenos resultados para ambas partes a muy corto plazo. Esto suele ser cierto aunque las partes sean bastante antagonistas. A este arte se lo denomina influir con integridad. Tal vez tengamos que negociar un poco, pero la gran ventaja es que habremos logrado establecer una relación de confianza y de respeto mutuo que perdurará a lo largo del tiempo. La próxima ocasión en que queramos conseguir algo en lo que estén implicadas las mismas personas será más probable que tengamos influencia sobre ellos en lugar de ofrecernos muestras de resistencia. Personalmente, yo preferiría tener aliados en la entrada de favor en vez de enemigos. Si deseas saber más acerca de esto, te recomiendo que leas el libro escrito por la Genie Laborde.¹ Lo encontrarás en la bibliografía”.

“¿No es una Maga?”.

“Los Genios también son Magos”.

“¿Entonces estoy en lo cierto al suponer”, presionó el Aprendiz, “que cuando elegimos un marco específico para una historia, ello se debe tanto a la preocupación por los intereses y el bienestar de las otras personas como igualmente por los nuestros?”.

“Exactamente”, contestó el Mago, “y esta es la razón de que debemos aplicar la metáfora con un objetivo bien específico en mente, sirviéndonos de la integridad, la adecuación y

1. *Genie Laborde* es el nombre real que figura en las publicaciones de esta autora. (N. del T.)



el respeto, y habiéndonos tomado el tiempo necesario para descubrir todo lo que necesitemos saber acerca de las necesidades e intereses de los demás.

“Pero dime, ¿qué has sacado en claro de toda esta discusión?”.

El Aprendiz respiró hondo, hizo una pausa y comenzó. “El arte de contextualizar le permite al comunicador –el narrador– dirigir la atención de los oyentes a un canal o dirección en particular. Las posibilidades de interpretación pueden quedar rigurosamente delimitadas o intencionadamente vagas y ambiguas. El que elijamos la dirección específica o la vaguedad intencionada, o bien algo intermedio, dependerá de las intenciones del narrador y de los resultados que desea obtener –con respeto e integridad– a través de la aplicación de la metáfora”.

“Muy bien. Pero la elección del contexto no siempre está en manos del comunicador. A veces el marco es suministrado por un evento que tiene lugar o surge inesperadamente en el transcurso de una interacción. Alguien nos hace una pregunta muy difícil, un estudiante nos dice ‘No quiero hacer eso’, un asistente se echa a llorar o cuestiona la autoridad del director del seminario, o un miembro del equipo trata de sabotear o de socavar un proyecto. El comunicador en este caso puede responder con una historia relacionada con el marco generado por la intervención inesperada”.

“Eso es exactamente de lo que quiero saber más”, dijo el Joven Aprendiz con entusiasmo. “¿Cómo puedo saber qué historias tengo que utilizar, cuándo y dónde?”.

El arte de contextualizar: sus diferentes propósitos y aplicaciones

A las preguntas del Aprendiz, el Mago contestó: “Me desagrada la posibilidad de ser exhaustivo acerca de esta cuestión.



En parte porque quiero dejar espacio para que los demás lleven a cabo su propio trabajo y en parte porque, como cualquier otra persona, en este preciso momento estoy constreñido por mis propias limitaciones actuales. Ahora bien, permíteme seleccionar algunas de las historias que aparecen en este libro y considerar algunas de las diferentes formas y contextos en las que podrían ser utilizadas”.

“Estupendo”, dijo el Aprendiz. “Además, cada vez que alguno de mis maestros pretende tener la respuesta a todas las preguntas, ello me saca de quicio. ¿Qué espacio me quedaría entonces para pensar por mi propia cuenta?”.

“Totalmente cierto”, dijo el Maestro. “Me limitaré a decir lo estrictamente necesario y después me callaré. Si me extiendo demasiado, házmelo saber. ¿Trato hecho?”.

El Aprendiz sonrió y chocó la mano que el Maestro le ofrecía.

El tarro [Sección 1.03]

Comencemos por la historia titulada ‘El tarro’. Es una historia procedente de una antigua tradición y se pueden encontrar muchas versiones de la misma. Tiene muchos posibles significados y aplicaciones y, por supuesto, podemos permitir a los lectores y oyentes que investiguen estas versiones por su cuenta y después las compartan entre sí. Esta es una muy buena manera de permitirles comprender cuán diferentes pueden ser unos de otros en su forma de entender sus experiencias y el propio lenguaje.

“Pero la mayoría de las veces utilizo esta historia al comienzo de algunos de los cursos que suelo impartir, y elijo esta historia en concreto por cierto número de razones específicas y al mismo tiempo diferentes”.

“¿Tales como cuáles?”, dijo el Aprendiz, prestando mucha atención.

“Esta historia es para mí como la obertura de una ópera. En el caso de la ópera, la obertura introduce melodías y motivos



que serán ampliados y desarrollados a medida que progrese la acción. Y yo me sirvo de esta historia de la misma forma para llamar la atención sobre cuestiones y temas que los asistentes y yo indagaremos y exploraremos juntos a lo largo del transcurso del programa de formación”.

“¿Por qué es importante obrar de este modo?”, preguntó el Aprendiz.

“En primer lugar, divierte y atrae a los participantes. ¿Saldrías a pescar y dejarías de poner algo en el anzuelo que pudiera interesar al pez? Toda comunicación necesita algún tipo de introducción y de sugerencia relevante y oportuna que motive a los oyentes a prestar atención.

“En segundo lugar, es menos probable que el cerebro humano se resista a algo que ya había escuchado y experimentado previamente, por muy brevemente que haya sido.

“En tercer lugar, una anécdota relatada al inicio de un curso o de una charla constituye algo inhabitual y a menudo inesperado. Atrae la atención, además de alterar y de comprometer el estado emocional de los participantes. Algunos pueden sentirse curiosos, fascinados y emocionados. Otros pueden sentirse irritados y frustrados. ¡No importa! He logrado captar su atención y he conseguido desplazarla de aquello en lo que estaban pensando previamente a lo que les estoy comunicando ahora”.

“Ya entiendo. Es igual que algunas películas que comienzan con un momento de acción muy emocionante para captar la atención y después retroceden en el tiempo para desentrañar los acontecimientos anteriores que desembocaron en ese primer momento”.

“Una analogía muy útil y una posible estrategia que podría perfectamente ser utilizada”.

“¿Cuáles serían entonces los aspectos de esta historia sobre los cuales quieres llamar la atención?”.



“Bien, aquí tienes algunos de entre los muchos posibles”. El Maestro se volvió a la pizarra y comenzó a escribir:

Posibles contextos: Un curso sobre los principios básicos de la comunicación

Un curso sobre habilidades prácticas de exposición oral

Un curso sobre el establecimiento de relaciones de influencia

Inferencias claves:

- Cada uno de nosotros experimentamos e interpretamos el mundo de una forma diferente.
- El sentido de nuestro mensaje es la respuesta que recibimos al mismo.
- Todo miembro del grupo, al margen de su estatus aparente, tiene derecho a que su opinión sea escuchada y respetada.
- Estamos aquí para aprender.
- Siempre hay algo más que aprender.
- En nuestro caso aprenderemos eventualmente a través de metáforas.
- Es conveniente establecer unos cimientos sólidos antes de pasar a unas habilidades más sofisticadas.
- Aprender algo y llevarlo a la práctica requiere una estructura y unas pautas; organizar nuestro pensamiento en jerarquías y almacenar la información en forma de generalizaciones más que de detalles.
- El profesor es sabio, pero su sabiduría es limitada.
- Los estudiantes son sabios y sus contribuciones deben ser respetadas y reconocidas.
- Recogemos información a través de nuestros sentidos: en este caso a través de la visualización interna y la lectura externa de la comunicación no verbal (modalidad visual); a través de la escucha y la interpretación de las palabras y tonalidades (modalidad auditiva); y también recogemos



y procesamos información a través de nuestra implicación emocional (modalidad cinestésica).

- ¿Cuáles son vuestras piedras? En otras palabras, ¿qué esperaréis recibir específicamente de este curso?

“Existen igualmente otras posibilidades, pero no quiero negarte tu propio espacio. Ahora bien, hay una cosa más que podría hacer para conectar realmente con el grupo”.

“¿Y cuál sería?”.

“Justo después del principio, al poco de iniciarse la historia, podría añadir un par de frases. Por ejemplo: ‘El Profesor estaba sentado en una silla recta que tenía una estructura metálica y el asiento y el respaldo de madera... como en la que yo estoy sentado ahora. Y el grupo estaba alrededor de él formando un semicírculo, sentados sobre unas sillas que eran exactamente iguales... que en las que vosotros estáis sentados ahora’. Al describir las sillas sobre las que el grupo y nosotros mismos estamos sentados con las mismas características de las del profesor y de su grupo, mezclamos la realidad de la historia y la realidad de nuestro grupo actual, generando así una respuesta divertida aunque también ligeramente perturbadora y provocadora. A partir de entonces se puede esperar cualquier cosa”.

El arte de narrar

El Aprendiz reflexionó por un momento. La referencia al hecho de perturbar y de provocar a un grupo parecía enlazar con cierta confusión interna y ciertas dudas acerca de sí mismo. “¿Es importante contar bien la historia?”, preguntó el Aprendiz.

“Por supuesto, existen diferencias. Pero no esperes ser perfecto; no existe nada parecido a un narrador perfecto. Sé tú mismo, asegúrate de conocer bien la estructura de la historia



en base a practicarla con anterioridad, pero trata igualmente de desarrollar la suficiente flexibilidad que te permita contar la historia de forma ligeramente diferente cada vez, a fin de que parezca improvisada y viva. Presenta tu historia como un don que ofreces a los oyentes, para que todos podáis disfrutarla juntos”.

“Pero yo nunca seré tan bueno como tú contando historias”.

“¿Te crees acaso que nació contando historias?”. El Maestro cambió su registro vocal a una tonalidad ligeramente más severa. “He tenido que trabajar mucho. ¿Por qué? Porque estoy convencido de que el hecho de contar historias constituye una herramienta fundamental en mi labor de comunicación, una opción muy valiosa que está a mi disposición para utilizarla cuando lo estime apropiado. Te sugiero que vuelvas a leer la sección acerca de las técnicas de narración que figura en la Introducción. Te ayudará a desarrollar tus habilidades y después aprenderás, como yo igualmente hice, en base a cometer errores y estar abierto al *feedback*.”

“Y recuerda cuál es la primera regla del desarrollo personal y profesional. Aprende siempre de un experto, pero jamás te compares con él. La única pregunta útil que nos conviene hacernos para motivarnos a mejorar constantemente es: ¿Qué podría hacer hoy para ser más hábil que ayer? ¿Qué podría hacer para asegurarme de que mañana seré más hábil que hoy? Tú mismo eres tu mejor criterio de medida y el más fiable”.

El Aprendiz todavía no estaba absolutamente convencido. “¿Pero cómo puedo hacer todo eso? *Jamás* he sido capaz de contar bien una historia. *Nunca* seré tan bueno como tú”.

“Muy bien, ahora que tú mismo has proporcionado un marco que en este caso sería útil denominar ‘patetismo rastro’” –el Maestro cambió entonces a un tono más amable, acompañado de una sonrisa divertida– “me dejas únicamen-



te dos opciones. Podría mostrarme directivo y darte dos sencillas instrucciones: practica y pide *feedback*. O podría ofrecerte una metáfora en la que los personajes de la historia puedan servirte de modelo para la conducta deseada. ¿Cuál prefieres?”.

El Maestro comenzó a hacerle cosquillas al Aprendiz, que inmediatamente se olvidó de su actitud mohína y lastimosa. Al cabo de un momento, entre gritos y risas sofocadas, le suplicó al Mago que parase. “Basta, por favor. Me rindo. ¡Por favorrrrrrr! Me quedo con la historia”.

Una vez que el Aprendiz se hubo tranquilizado, el Mago prosiguió de nuevo.

“Una de las cosas más maravillosas de la metáfora es que se centra ya no únicamente en el problema, sino en la solución al problema. Toma este manuscrito de historias, léelas esta misma noche, escoge una o dos que sean apropiadas para tu sensación de no saber contar una historia y mañana por la mañana me explicas por qué las has elegido. En otras palabras, ¿qué aplicaciones podrías encontrar en estas historias para tu actual falta de confianza? ¿Qué podrías sacar en claro para estimular un cambio favorable en ti mismo?”.

A la mañana siguiente, el Aprendiz saludó al Mago, se volvió y escribió sobre la pizarra:

Tres claves para el éxito [1.08]

Contexto: La creencia restrictiva de que una persona (en este caso yo) no puede acceder a los recursos que necesita para efectuar un cambio deseado

Inferencias claves:

- El éxito requiere disciplina y esfuerzo.
- Es fácil que nos distraigamos.
- Nuestros mayores recursos somos nosotros mismos y otras personas.



- Podemos aprender de la forma de comportarse de otras personas que han tenido éxito. Véase igualmente Gandhi [1.05], Einstein [1.07], Edison [3.13] y Gary Player [3.14].
- El éxito no sucede por casualidad, sino mediante el desarrollo de estructuras y de pautas de comportamiento eficaces que nos ayuden a desplazarnos de una situación actual, con la que no estamos satisfechos, a una situación deseada, en la que tenemos lo que realmente queremos.
- Cambiar es posible y la realización de nuestros deseos reside en nuestro talento y en las acciones que emprendamos.

Lo tienes o no lo tienes [4.02]

Contexto: La creencia restrictiva de que las personas han nacido con un talento natural o sin él y que nada puede hacerse para mejorar la situación

Inferencias claves:

- El talento se basa en la dedicación, la práctica y la resolución.
- La sabiduría y el talento no siempre son reconocidos.
- Sé fiel a ti mismo.
- La teoría no tiene ningún valor, si no va acompañada de la práctica.
- Se puede abusar del poder. Autoridad no significa necesariamente sabiduría o inteligencia.
- Los buenos líderes se dejan aconsejar.
- La flexibilidad, junto con la capacidad de adaptarse a las condiciones del momento y sacar el mayor provecho posible de ellas, es esencial para obtener éxito.
- La paciencia, en las circunstancias apropiadas, constituye una virtud. Véase también “Posiciones perceptivas” [1.15].



- Las historias pueden enseñarnos mucho. Se puede acceder al conocimiento en todas las culturas.

“Excelente”, dijo el Maestro. “Has encontrado dos historias que encajan perfectamente con la situación en la que te encontrabas anoche. Has extraído enseñanzas fundamentales que serán de mucha utilidad, para ti y para otras personas, cuando te decidas a compartir estas historias”.

“Maestro”, dijo el Aprendiz, emocionado. “Eso no es todo. Esta misma mañana durante el desayuno algunos de mis compañeros de clase estaban hablando de los exámenes que tenemos que hacer al final de este semestre para acceder al título de Mago. Algunos decían que jamás llegarían a ser unos verdaderos Magos, que no tenían el talento ni los conocimientos necesarios y que no era justo que a otros estudiantes les resultara mucho más fácil. ¿Adivinas lo que ocurrió? Pues les dije: ‘Pensad en lo que estáis diciendo. ¿No sería mucho mejor que nos olvidáramos de todo ese negativismo y nos concentrásemos en los exámenes?’. Parecían sorprendidos, te lo puedo asegurar. Pero cuando les propuse que escucharan estas historias, las escucharon. Y les hicieron pensar; lo deduje de su lenguaje corporal y de las preguntas que formularon después.

“Pero lo mejor fue que les conté las historias y ellos me escucharon. No soy brillante ni tan bueno como tú, ciertamente. Pero fui capaz de hacerlo y ésta es la razón de que ahora sepa que puedo volver a hacerlo nuevamente. Y también empecé a comprender cómo puedo seguir mejorando. Me he puesto en marcha”.

“Efectivamente”, dijo el Mago. “Te has puesto en marcha y no eres tan bueno como yo, ¡todavía! De modo que también yo debería repasar el arte de contar historias, para que no acabes llevándome la delantera. Al menos no por el momento”.



La utilización de historias en exposiciones orales y otras modalidades de interacción

Comienzos, desarrollos y finales

“Has hablado de comenzar una interacción con una historia como ‘El Tarro’, pero ¿en qué otros momentos podría utilizar las historias en mis charlas?”.

“En cualquiera”, contestó el Mago. “Puedes planificar por adelantado dónde utilizarlas. Por ejemplo, para abrir o cerrar la exposición. O puedes utilizarlas al principio o al final de una sección independiente dentro de la charla. También puedes utilizarlas para ilustrar un aspecto en particular que quieras enseñar. En estos casos puedes insertarlas dentro del esquema general mientras planificas la disertación.

“Pero también puedes utilizar las historias como respuesta a algo que pueda suceder inesperadamente en el transcurso de la exposición; una duda, tal vez, o cuando alguien nos pregunta cómo podría aplicar esta información a su propia vida personal o profesional. Esto es exactamente lo que anoche hice contigo cuando expresaste tu propia falta de confianza en cuanto a tu capacidad para contar historias. Aunque en tu caso te pedí que buscaras tú mismo una historia apropiada”.

“¿Qué historias elegirías para empezar y acabar una clase o una charla?”.

“Siempre suelo sugerir que cualquiera que sea la historia que utilicemos, se relacione de algún modo con los distintos aspectos del conjunto de la exposición. No tiene por qué ser evidente de entrada. La audiencia lo averiguará más adelante. Por tanto, y contestando a tu pregunta, cualquier historia servirá para empezar, con tal de que cumpla ciertos requisitos esenciales.

“Al principio tenemos que satisfacer varios aspectos claves de cara a nuestra audiencia, ya se trate de una persona o de muchas:



- ⇒ Captar y mantener su atención.
- ⇒ Establecer una relación con ellos que sea apropiada a nuestros objetivos y a los suyos.
- ⇒ Permitirles advertir la importancia de lo que vamos a compartir con ellos.
- ⇒ Ajustar el tono de nuestra comunicación de modo que se adapte a su mundo, su realidad y su forma de ser.
- ⇒ Utilizar una historia cuyos diferentes aspectos procederemos a desarrollar en el transcurso de la exposición.

Finales

“Si decides acabar la exposición con una historia, tienes igualmente que tener en cuenta otros factores determinados. El final de nuestra comunicación, ya sea un seminario, una charla, una reunión, un evento publicitario, una evaluación, una sesión de *feedback* o de asesoramiento, o cualquier otra cosa, requiere un manejo delicado y una conciencia clara de lo que deseamos que suceda a continuación.

“Cuando queremos manejar y encauzar un acontecimiento relacionado con la comunicación, ya se trate de una conversación o de una ponencia en un congreso, o de cualquier otro acontecimiento situado en un punto intermedio entre los dos extremos, es absolutamente esencial que tengamos en mente un objetivo definido. ¿Cuál es el propósito de nuestra exposición? Si no lo sabemos, estamos haciendo perder el tiempo y mostrando una falta de respeto. El final de nuestra ‘exposición’ es el momento decisivo. Aquí es donde cedemos a nuestra audiencia la responsabilidad de emprender las acciones que nuestra exposición exigió en primer lugar.

“La gente no sólo pasa a la acción racionalmente, mediante procesos de pensamiento, sino también emocionalmente. Durante nuestra interacción apelaremos evidentemente a su capacidad de razonamiento lógico, mediante argumentos estructurados, claros y bien organizados. Pero debemos igual-



mente apelar a su estado emocional. Pues esto es lo que nos permitirá despedirnos de nuestra audiencia dejándoles con la actitud apropiada para emprender las acciones que hayamos requerido de ellos”.

“No estoy seguro de entenderlo”, contestó el Aprendiz.

“¿Tu padre o tu madre te contaban cuentos a la hora de dormir?”.

“Por supuesto”.

“¿Y cómo acababan los cuentos?”.

“Mmmm. Esa es una buena pregunta. La mayoría de las veces me dormía antes del final”.

“¿Y cuál crees que podía ser el propósito de tus padres cuando te contaban cuentos a la hora de acostarte?”.

Se produjo una pausa. “Bien, como si no hubiera mejor astucia o artimaña, ¡lo que *querían* era que me durmiera!”. El Aprendiz se quedó un tanto impresionado por esta revelación.

“¿Y qué estrategias utilizaban para favorecer que sucediera eso precisamente?”.

“De acuerdo, ya empiezo a comprender. ¿Que qué hacían? ¡Ah! Pues enlentecían el ritmo de la historia, bajaban el tono de la voz y utilizaban pautas rítmicas muy pausadas para inducirme el deseo de dormir”.

“Exactamente, y nosotros también tenemos que utilizar pautas apropiadas de vocabulario, tono y energía para despedirnos de nuestra audiencia con el estado emocional más apropiado para favorecer la acción que queremos que emprendan”.

“Por ejemplo”, dijo el Aprendiz entusiasmándose con la cuestión, “si queremos venderle ideas a la gente, tenemos que hacer que se sientan emocionados, confiados y apasionados. Pero si lo que queremos es que se preocupen acerca de determinadas cuestiones muy serias que podrían estar en juego, tendremos que utilizar pautas que generen estados



emocionales como la reflexión, la introspección y la determinación”.

“Permíteme ofrecerte un ejemplo de una historia que podría utilizar para acabar un seminario, especialmente si quiero que mi audiencia lleve a cabo algunas o todas de las siguientes acciones”. El Maestro se volvió hacia la pizarra y escribió:

- reflexionar sobre lo que han aprendido.
- llevar a la práctica lo que han aprendido.
- leer los manuales del curso.
- buscar el sentido oculto bajo la superficie de las cosas.
- preguntarse por su potencial que todavía está sin explotar.

Los guijarros [5.04]

Contexto: Final de un seminario

Propósito: Resumir el seminario

Indicar futuras posibilidades de actuación y el estado emocional apropiado para poner la acción en práctica

Inferencias claves:

- Existe una estructura por debajo de la superficie de las cosas.
- Las suposiciones prejuiciosas pueden tener un efecto restrictivo. Véase también la historia “Prejuicios” [4.12].
- Aprendemos cuando estamos preparados para ver el mundo tal como es. Véase: “Todavía no está preparado” [4.04] y “El secreto del éxito” [3.02].
- El manual del curso contiene verdaderas joyas; la vida contiene verdaderas joyas. Véase “El verdadero conocimiento” [2.02].
- Para llevar al máximo nuestro potencial tenemos que ser activos, buscar significados y pasar a la práctica.
- Nos limitamos a nosotros mismos a través de nuestra falta de conciencia.



- Continuaremos aprendiendo y con ello pasaremos una y otra vez por el ciclo de la ilusión, la decepción y la curiosidad.
- Aprender y mirar más allá de la superficie de las cosas es responsabilidad nuestra.
- Si el seminario empezó con las piedras de 'El tarro' [1.03]: Comenzamos con las piedras y hemos progresado hasta llegar a los guijarros.

“De modo que podemos acabar prácticamente con cualquier historia”, dijo el Aprendiz, “con tal de que tengamos en mente una intención clara y de que la historia refuerce lo que queremos que nuestro grupo o nuestra audiencia lleve a cabo con la información que hemos compartido con ellos”.

Desarrollos y aspectos concretos

“¡Exacto! ¿Cómo podríamos entonces utilizar las historias dentro del marco general de nuestra exposición? Por ejemplo, si queremos utilizar una metáfora para ilustrar los aspectos que vienen a continuación, ¿qué historias del libro podríamos utilizar? Los aspectos en cuestión serían: establecer relaciones eficaces, mostrar la fuerza de la comunicación multisensorial, afrontar problemas de actitud y estimular una mayor conciencia del proceso de enseñar y de aprender”.

El establecimiento de relaciones

“Permíteme tomarlos de uno en uno”, respondió el Aprendiz. “Empezaré con las relaciones, el arte de establecer una buena relación (*rapport*). En este caso elegiría la historia titulada 'La sandía' [5.05]. Y a continuación vienen mis razones”. El Aprendiz se volvió hacia la pizarra y escribió:

Contexto: Enseñar habilidades de relación

Propósito: Para introducir el concepto, contando la historia antes de la exposición didáctica sin ninguna explicación, o



para resumir el concepto después de la exposición didáctica.

Elección: sin ninguna explicación en absoluto, o también podemos estimular la discusión en pequeños grupos para posibilitar la exploración de inferencias claves acerca del concepto.

Razones:

- Utiliza el contraste de marcos de referencia a fin de ejemplificar un modelo útil para establecer relaciones eficaces, por contraste con otro modelo que podría calificarse de fallido.
- Ejemplifica en qué consiste la habilidad de acoplarse (*pacing*), en otras palabras, el arte de avanzar paso a paso junto con una persona o un grupo para reconocer y validar su propia cultura y sus propios valores antes de empezar a introducir nueva información en su propia realidad.
- Ejemplifica la comprobación de que se ha establecido una buena relación: cuando empezamos a dirigir, los demás estarán dispuestos a seguirnos. Si no nos siguen, ello significa que tenemos que acoplarnos más. Todos los líderes excepcionales saben cómo acoplarse.
- Ejemplifica el arte esencial de la flexibilidad. Si queremos establecer verdaderas relaciones, tenemos que adaptar inicialmente nuestra conducta para que encaje con la realidad de los demás. Otras historias que apoyan este mismo punto de vista: "Posiciones perceptivas [1.15], "El tarro de mermelada" [5.01] y "Flexibilidad actitudinal" [5.08].

"Muy bien". El Mago estaba impresionado. "Pero siento cierta curiosidad. ¿Por qué no explicarías el significado de la metáfora?"

"Pues depende. A veces tal vez lo haría. Pero otras veces, y dependiendo de mi objetivo, preferiría dejar que el grupo lo



discutiera como otra posible alternativa. Como bien sabes, muchas veces le he oído a un Mago contar una historia y obviamente tiene algo que ver con la cuestión que está desarrollando. Pero no acabo de captar la relación. Me siento frustrado y vuelvo sobre ello una y otra vez, tratando de resolver cuál podría ser su posible significado. A veces he tardado seis meses en averiguar lo que quería decir una historia. Y experimento una sensación extraordinaria cuando finalmente lo consigo. No me gustaría quitarle a nadie este placer del descubrimiento, el ¡AJÁ!, a menos que hubiese una muy buena razón”.

La comunicación multisensorial

“Y a veces la habrá. Pero ahora dime cómo utilizarías una historia para introducirme o persuadirme acerca de la importancia de la comunicación multisensorial”.

“Son muchas las historias que podrían servir para llamar la atención de la gente acerca de la cuestión de los sentidos. Déjame ver. Una de ellas podría ser “El secreto del éxito” [3.02], donde el Sabio invita al muchachito a visitar su palacio y utilizar todos sus sentidos para disfrutar de una experiencia fantástica. El Sabio sugiere después que si utilizamos nuestros sentidos de forma eficaz, manteniéndolos muy abiertos y alerta, entonces podremos empezar a comprender que el mundo está ahí para servirnos. El mundo constituye una creación brillante e incluye una abundancia enorme de recursos a nuestra disposición, de los que aprender y con los que trabajar, con tal de que prestemos la suficiente atención, tanto al nivel de la superficie como en lo referente a desentrañar las pautas subyacentes”.

“Excelente. ¿Qué otras historias elegirías?”.

“Para ilustrar los elementos didácticos fundamentales y para ejemplificar cómo podemos aplicar esta información para mejorar nuestras relaciones y nuestra comunicación tanto a ni-



vel personal como profesional, elegiría naturalmente la historia llamada 'Hablar el mismo lenguaje' [3.07].

"Pero para motivar a un grupo a prestar atención desde el primer momento acerca de la importancia de la comunicación multisensorial, hay una historia en particular que yo elegiría. La historia nos pide que experimentemos por nosotros mismos la fuerza que tienen los sentidos en nuestros pautas de pensamiento, en el sentido que le damos al mundo, en la forma en que nos comunicamos y en el modo como nos influimos a nosotros mismos y a los demás. La historia en cuestión es 'Alimento para el pensamiento' [2.08].

"Cada vez que la leo o que la escucho, termino sintiendo un hambre de caballo, sin que pueda hacer nada por evitarlo. Veo la comida, la huelo, puedo sentir las diferentes texturas en la boca y puedo advertir los diferentes sabores. Me parece oír incluso el chasquido de la mandíbula al masticar el queso. Pero sobre todo, siempre me asombro de que pueda comenzar a salivar por todas partes por el mero hecho de escuchar las palabras de esta historia".

"Absolutamente cierto", dijo el Mago. "El cerebro no advierte la diferencia entre lo que es real y lo que es imaginario. Aunque no haya ninguna comida a la vista, el cerebro responde como si la hubiera. Todos los comunicadores excelentes y éticos lo saben. Podemos utilizar las palabras para transportar a la gente hacia lugares y experiencias extraordinarios a fin de que comprueben –a través de su propia experiencia vivida– la validez de lo que estamos diciendo".

"¡Caramba!", dijo el Aprendiz, mirándose el reloj y pensando en comer. "Tanto hablar de comida es agotador. Ahora mismo no tengo demasiadas ganas de hablar de las diferencias de actitud. ¿Podemos dejarlo para mañana?"

Al día siguiente el Mago tenía que atender otros compromisos urgentes. Hurgó en sus bolsillos y sacó una barrita de chocolate.



“Tal vez *yo* podría ocuparme del tema de la actitud y después tú me dices cómo podrías evaluar ciertos aspectos del proceso de enseñar y de aprender a través de la aplicación de las historias y de las metáforas. ¿Trato hecho?”.

“¡Trato hecho!”, dijo el Aprendiz, cogiendo la barrita de chocolate que el Mago le ofrecía. Se recostó en su silla, abrió el envoltorio, le dio un buen bocado y aguardó ansioso las palabras del Maestro.

Diferencias de actitud

“Existen muchas formas diferentes mediante las cuales la gente permite que ciertas actitudes negativas limiten seriamente sus posibilidades y sus potencialidades”, dijo el Mago. “Algunas de las más frecuentes son la falta de compromiso, la resistencia a aprender y a cambiar, el aferrarse a las convenciones, el dar ciertas cosas por supuestas, el culpabilizar a los demás en lugar de asumir la propia responsabilidad, el esgrimir el concepto de perfección como una excusa para no actuar, el esperar algo a cambio de nada y el negarse a invertir en sí mismos”.

“¿Qué historias podrían entonces ser útiles para estimular a esas personas a reestructurar (*reframing*) su forma de pensar y de ver las cosas?”, preguntó el Aprendiz.

“Encontrarás por ti mismo muchas de estas historias en el libro. Algunas te resultarán evidentes de inmediato; otras las descubrirás en relación con problemas específicos de actitud que saldrán a colación durante la comunicación con individuos y con grupos”.

“Puedes darme algunos ejemplos de historias que sean evidentes de inmediato?”.

“En el caso de los perfeccionistas, la historia llamada ‘El perfeccionista’ [2.13] es bastante transparente. Y en mi caso siempre disfruto de la historia de Werner Bichlmeyer y su resistencia inicial a aprender algo en lo que más adelante



acabó volviéndose un experto: ‘Eso no va a funcionar’ [5.09]”.

“¿Cuáles son algunas de tus preferidas?”, insistió el Aprendiz.

“Una de mis historias preferidas acerca de la actitud y que suelo utilizar en muchos contextos diferentes es una metáfora que originalmente desarrolló el Mago Roberto Assagioli, un psiquiatra. Encontré una versión de la misma en un libro de otra gran narradora, Rachel Remen. Se trata de la historia llamada ‘Los tres albañiles’ [4.01]”.

“¿Y qué tiene de especial esta historia? ¿Qué es lo que enseña?”.

El Mago se volvió hacia la pizarra y escribió:

Inferencias claves:

- Nuestra actitud es responsabilidad de cada uno de nosotros.
- Lo que recibimos de la vida está en proporción con lo que le damos.
- La creatividad es innata en todos nosotros; pero se requieren ciertas actitudes y un sentido de la disciplina a fin de desarrollarla.
- Cada uno de nosotros forma parte de sistemas más grandes y más amplios.
- Las recompensas no son sólo materiales.
- Son muchas las formas en que se puede alabar y bendecir la creación.
- Bajo la superficie de todas las actitudes subyacen unas pautas y unas estructuras.
- Cada uno podemos aprender lo que queramos o necesitamos de una historia; las historias no son prescriptivas, sino meramente sugestivas.

“Por supuesto, existen otras muchas cosas, pero por el momento estas bastarán”.



Suposiciones y convenciones

“Anteriormente mencionaste el hecho de dar ciertas cosas por supuestas y de aferrarse a las convenciones. ¿En qué medida podrían éstos considerarse problemas de actitud?”, preguntó el Aprendiz.

“En última instancia todos tenemos que hacer suposiciones en el proceso de comunicación con los demás, porque nunca podemos saber con total seguridad cuál es el mapa interior de la realidad de otra persona. Lo único que podemos hacer es asegurarnos de recabar la suficiente información de calidad acerca del mapa interior de otra persona antes de actuar de acuerdo con nuestras suposiciones. En otras palabras, tenemos que recabar evidencia de calidad a través de nuestros sentidos”.

“Claro, ahora me vienen a la memoria las palabras del Mago Bandler: ‘El éxito en la comunicación se compone de un 95% de recogida de información seguido de un 5% de acción’”.

“Una directriz muy útil. La mayoría de la gente se limita a recoger sólo un 20% de la información que necesitan y después se preguntan por qué nos comunicamos y nos interpretamos tan mal los unos a los otros con tanta frecuencia. Una historia que tiene que ver con este tema es ‘Prejuicios’ [4.12]”.

“Y yo elegiría la anécdota de Picasso [5.14] para ocuparme de la cuestión de las convenciones”, añadió el Joven Aprendiz.

“Excelente. ¿Y por qué razones?”, preguntó el Maestro.

Esta vez fue el Aprendiz quien se volvió hacia la pizarra y escribió:

Inferencias claves [“Picasso”]:

- Las convenciones mantienen la estabilidad de la sociedad; esto es importante, *pero* al mismo tiempo constituye una limitación.



- Las convenciones nos programan de algún modo para ver y experimentar las cosas de determinada forma.
- Dado que existen otras formas de ver y de entender las cosas, es importante que no consideremos las convenciones como la verdad, sino como meros soportes.
- Muchas convenciones tomadas al pie de la letra son bastante ridículas.
- ¿Qué convenciones configuran nuestra vida?
- El arte puede enseñarnos mucho, pero el arte tampoco es la verdad y también tiene sus propias convenciones.
- Conviene cuestionar la validez de todo.

“Muy interesante”, dijo el Mago. “Veo que has prestado mucha atención a tus clases de filosofía”. El Aprendiz se ruborizó. No estaba seguro de que se tratase de un cumplido.

“Bueno, en cualquier caso eso es lo que pienso”, se defendió el Aprendiz.

Responsabilidad

“Creo que tus ideas son excelentes. Y me agrada mucho que estés dispuesto a asumir la responsabilidad de tus propias opiniones. Profesores, padres, directivos, líderes, me preguntan a menudo de una forma u otra cómo podemos hacer frente a la cultura de la culpabilización que aparece de forma omnipresente en tantas de nuestras organizaciones y culturas.¹ Una historia podría constituir una herramienta excelente, dado que cuestiona la conducta contraproducente de forma indirecta. Pero el mensaje es ineludible: Si queremos promover un cambio verdadero y duradero, es importante que le dejemos espacio al ‘culpabilizador’, al que se niega a asumir

1. A través de la terapia racional-emotivo-conductual de Albert Ellis, la logoterapia o análisis existencial constituye otra de las influencias indirectas de la PNL. El creador de la logoterapia, Viktor Frankl, la definía como “educación para la responsabilidad”. (N. del T.)



o aceptar su propia responsabilidad, para que reflexione por sí mismo acerca de su conducta y de sus actos. Los cambios duraderos y la verdadera comprensión proceden únicamente de dentro”.

“¿Qué historias podría utilizar entonces para estimular la responsabilidad?”.

“Encontrarás varias en este libro. Algunas son más indirectas, como ‘El cielo y el infierno’ [4.10]. La más evidente es ‘La inundación’ [4.07]. Particularmente me gusta mucho esta última porque pone de manifiesto la abundancia de recursos que existen a nuestro alrededor y que nos permiten obtener los resultados que queremos. También nos sugiere que si no aprovechamos estos recursos externos, utilizando nuestra inteligencia y nuestro conocimiento, la culpa no es de nadie sino únicamente de nosotros”.

“Pero a veces”, protestó el Aprendiz, “nos suceden cosas, sin que hayamos contribuido a ello lo más mínimo, que están absolutamente fuera de nuestro control. ¿Por qué deberíamos asumir la responsabilidad igualmente en estos casos?”.

“Es verdad”, dijo el Mago, “pero como ya he dicho anteriormente muchas veces, ¿quién, si no, tiene que asumir la responsabilidad de enfrentarse a la situación?”.

El Aprendiz, sabiamente, asumió la responsabilidad de aceptar la observación del Maestro.

Inversión personal, valoración y dinero

“Permíteme ofrecerte otro ejemplo que combina la responsabilidad con la cuestión de la valoración, la inversión personal y el dinero. La semana pasada impartí tres seminarios, uno detrás de otro, sobre diferentes estrategias de comunicación, que estaban abiertos al público.

“Una mujer llegó justo a tiempo del último seminario, aunque había pagado por los tres. Había tomado la decisión de que era más importante atender otros asuntos en su ajetreada



vida profesional que asistir a los dos programas anteriores. La mujer expresó la idea de que habría sido mucho mejor que los seminarios hubiesen tenido lugar más tarde (lo que le habría permitido asistir) y también le preocupaba que hubiera podido desperdiciar su dinero por el hecho de haberse perdido los dos seminarios anteriores”.

“¿Y qué hiciste entonces?”.

“Por pura casualidad el tema de este último seminario era La Magia de la Metáfora. Mi principal preocupación era lograr que la mujer se sintiera más cómoda a fin de que pudiera centrarse. Quería que aprendiera del seminario en vez de continuar preocupándose por lo injustamente que la trataba la vida. Había contado la historia de ‘La inundación’ anteriormente, aunque referida a otro contexto que sacó a colación otro miembro del grupo. Pero ya entonces me resultó evidente, como podía deducirse de sus señales no verbales, que la mujer lo estaba relacionando también con su propia situación. En este caso elegí, pues, una historia en particular, ‘La inundación’, para ocuparme al mismo tiempo de dos contextos totalmente diferentes.

“Más adelante me ocupé directamente de su preocupación acerca del valor del dinero. Por supuesto, era cierto que había pagado tres veces más por el curso que ninguna otra persona. Pero si lo que aprendía del curso le permitía introducir una diferencia significativa en su vida, la capacitaba para comunicarse más eficazmente y obtener más contratos que incrementarían su prestigio profesional y sus ganancias personales, ¿cuál sería entonces el verdadero valor del curso? Después de haber planteado la cuestión de este modo, a continuación relaté la historia de ‘Saber dónde tantear’ [3.03]”.

“¿Y qué hizo ella entonces?”.

“Me invitó a una comida excelente y después me interrogó sin piedad acerca de todo lo que se había perdido en los seminarios anteriores. Un intercambio justo”.



Posibilidades de adaptar las historias

“¿Utilizas siempre las historias tal como aparecen en el libro? ¿O eventualmente las adaptas y las modificas?”.

“Las historias están expuestas en inglés escrito. El inglés escrito y el inglés hablado son dos lenguas diferentes, de modo que te sugiero que cuentes siempre las historias utilizando tus propias palabras. Ahora bien, si prefieres leerlas las primeras veces a fin de ir ganando confianza o para asegurarte de utilizar determinadas palabras o estructuras lingüísticas por alguna razón en particular, en ese caso el hecho de leerlas constituye otra posibilidad”.

“¿Y qué me puedes decir de la posibilidad de modificar algunos elementos del contenido?”, insistió el Aprendiz.

“Esa es una decisión que tenemos que tomar, dependiendo de las circunstancias, la relación, el entorno, el contexto y demás factores sujetos a variación. Es perfectamente admisible, y a veces incluso necesario, modificar el contenido de las historias”.

“¿Puedes darme algunos ejemplos?”.

“Tomemos la historia que mencioné anteriormente: ‘Saber dónde tantear’ [3.03]. En esta historia la caldera de vapor del propietario de una fábrica se ha roto y nadie es capaz de arreglarla. Cuando conté la historia en el contexto del que estábamos hablando más arriba, cambié la caldera por un tractor y coloqué la historia en un contexto agrícola. Ello se debía a que la ciudad donde el seminario tuvo lugar ocupaba el centro de una vasta región dedicada a la agricultura. En lugar de detenerse la producción, el agricultor no podía recoger la cosecha y ésta corría el riesgo de estropearse en el campo.

“Cuando el agricultor se quejaba del coste de la reparación, el mecánico le llamaba la atención sobre el hecho de que el valor de la cosecha era más de mil veces mayor que la cantidad exigida. Un cambio en un sistema puede ser pequeño, pero si libera el potencial del sistema, ¿qué valor deberíamos darle



entonces? Saber dónde tantear constituye un arte ganado a lo largo de años de experiencia, disciplina e inversión personal. Para darle una mayor inmediatez cambié también las libras esterlinas del original por la moneda local”.

“¿Así pues, los cambios pueden ser brutales?”.

“La pregunta central que debemos hacernos es: ¿cuál es nuestro objetivo, nuestro propósito, nuestra intención? Una vez que lo tengamos claro, podremos utilizar cualquier método o estrategia que resulte apropiado para lograrlo.

“Son varias las historias que me vienen a la mente y que suelo modificar de acuerdo con el contexto. En un contexto empresarial podría adaptar la historia de ‘El tarro’ [1.03] a fin de centrarla en cuestiones relacionadas con la organización del tiempo.

“En la historia de ‘El gramático’ [4.05], en la que se comparan diferentes formas de pensar, podría cambiar los papeles del Maestro de Escuela y el Hombre de Negocios por la Lechuza y el Conejo para hacerla más genérica. O podría adaptar la historia para que tratase acerca de las respectivas habilidades, formas de comportarse y de pensar de un abogado y un agricultor abandonados en una isla desierta.

“En la historia titulada ‘Almuerzo instructivo’ [1.14], podría modificar las últimas líneas de la historia de muy diferentes formas. En el original la Madre Ratón dice: ‘No subestiméis jamás la importancia de aprender un segundo idioma’.

“Aquí tienes algunos finales alternativos apropiados para distintos contextos:

‘No subestiméis jamás la importancia de *conocer a vuestro enemigo*’.

‘No subestiméis jamás la importancia de *hacer vuestra presentación con mucha fuerza*’.

‘No subestiméis jamás la importancia de *tener más de una opción en la vida*’.



‘No subestiméis jamás la importancia de *modificar vuestros puntos de vista*’.

“Y así sucesivamente”.

El Aprendiz siguió aguardando con expectación. El Mago prolongó el silencio y finalmente le recordó al Aprendiz el trato que habían hecho anteriormente.

“Y ahora vas a exponer algunas de tus historias preferidas acerca de un tema que te resulta muy querido: aprender; y relacionadas tal vez con algunas de tus propias experiencias con tus diferentes profesores antes y durante tu estancia en la Academia de Magos”.

Aprender y enseñar

El Aprendiz se sacudió algunas migajas de chocolate de la boca y reflexionó por un momento. Después conectó con un poder más elevado y comenzó.

“Has tocado muchas áreas que he acabado por comprender que son realmente importantes para aprender con eficacia y en lo referente a las cualidades que debe tener un profesor y un comunicador excelente. Estas áreas incluyen el hecho de disponer de un conjunto positivo de actitudes y creencias, como las descritas en ‘Los tres albañiles’ [4.01], ‘Lo tienes o no lo tienes’ [4.02] y ‘Einstein y la inteligencia’ [1.07]. Es igualmente útil evitar actitudes y creencias negativas o restrictivas, como las que aparecen en ‘El pollo y el águila’ [4.14] y ‘Dos muchachitos’ [3.06].

“Has mencionado que existen comunicadores, incluidos algunos maestros y profesores, cuyo pensamiento es parcial, limitado y no lo bastante flexible como para afrontar las dificultades planteadas por el mundo real, como en la historia de ‘El gramático’ [4.05]. Algunos profesores y comunicadores hablan demasiado y no dejan el suficiente espacio para que sus estudiantes realicen sus propias contribuciones, como se describe en la historia de ‘El sacerdote’ [2.03]. Algunos educado-



res y comunicadores creen erróneamente que sólo existe una respuesta correcta, una única forma de pensar y de actuar, como en la historia de ‘Pensar de forma diferente’ [3.05].

“He aprendido que aprender exige una disciplina y que puede requerir tiempo, aplicación y resolución. Estas enseñanzas pueden encontrarse en historias como ‘Tres claves para el éxito’ [1.08], ‘Gary Player’ [3.14] y ‘Observaciones corrientes’ [5.03].

“Aprender se vuelve más fácil y más rápido cuando aprendemos de la observación y de la escucha de los expertos, tomamos sus conductas como modelo y utilizamos el *feedback*. Estos mensajes se pueden encontrar en ‘Tres claves para el éxito’ [1.08], ‘El guerrero de las sombras’ [1.13] y ‘Thomas Edison: una estrategia genial’ [3.13].

“Aprender requiere decisión, flexibilidad y agudeza sensorial para que podamos reaccionar eficazmente al proceso de desplazarnos desde donde estamos hacia donde queremos llegar, como en ‘Aprender las reglas’ [2.12] y ‘El tarro de mermelada’ [5.01].

“Cada persona es única y aprende a la manera que le es propia. Los comunicadores tienen que ser flexibles si pretenden llegar a los diferentes tipos de personas que procesan la información de diferentes formas, además de ser respetuosos con ellos, con sus necesidades y sus contribuciones. Estas enseñanzas se pueden encontrar en ‘El tarro’ [1.03], ‘Tutta la vita e fuori’ [2.09], ‘Hablar el mismo lenguaje’ [3.07] y ‘Moverse para aprender’ [5.06].

“Finalmente, aprender constituye un proceso que se prolonga a lo largo de toda la vida. Y para mí, el secreto del aprendizaje gradual y auténtico, y la posibilidad de descubrir que podemos divertirnos con el proceso, radica en una revelación sorprendente: que por debajo de la superficie de la experiencia cotidiana y de la multitud de hechos que parecen tan complejos y tan poco relacionados entre sí al nivel de la superficie,



existen diferentes pautas y estructuras. Me imagino a mí mismo como un detective. Una vez que haya descubierto cuáles son estas pautas y estructuras, entonces la posibilidad de aprender, comprender y transmitir mis conocimientos a otras personas será ya no únicamente una realidad, sino igualmente un placer. Constituirá todo un homenaje a nuestra capacidad, nuestra creatividad y nuestra inteligencia.

“Estas son las enseñanzas de ‘El verdadero conocimiento’ [2.02], ‘Genes diseñadores’ [3.01], ‘Los guijarros’ [5.04] y ‘Las bellotas’ [5.15]”.

“Excelente”, dijo el Maestro. “Ya eres casi un mago y he aprendido mucho de ti. De modo que aquí tienes tu última tarea. Muéstrame, ¿qué has aprendido tú?”.

El Aprendiz se volvió hacia la pizarra, escribió el título: *Algunas formas de establecer una comunicación y una relación eficaces a través de la metáfora*, y desarrolló genialmente el esquema de la página siguiente.

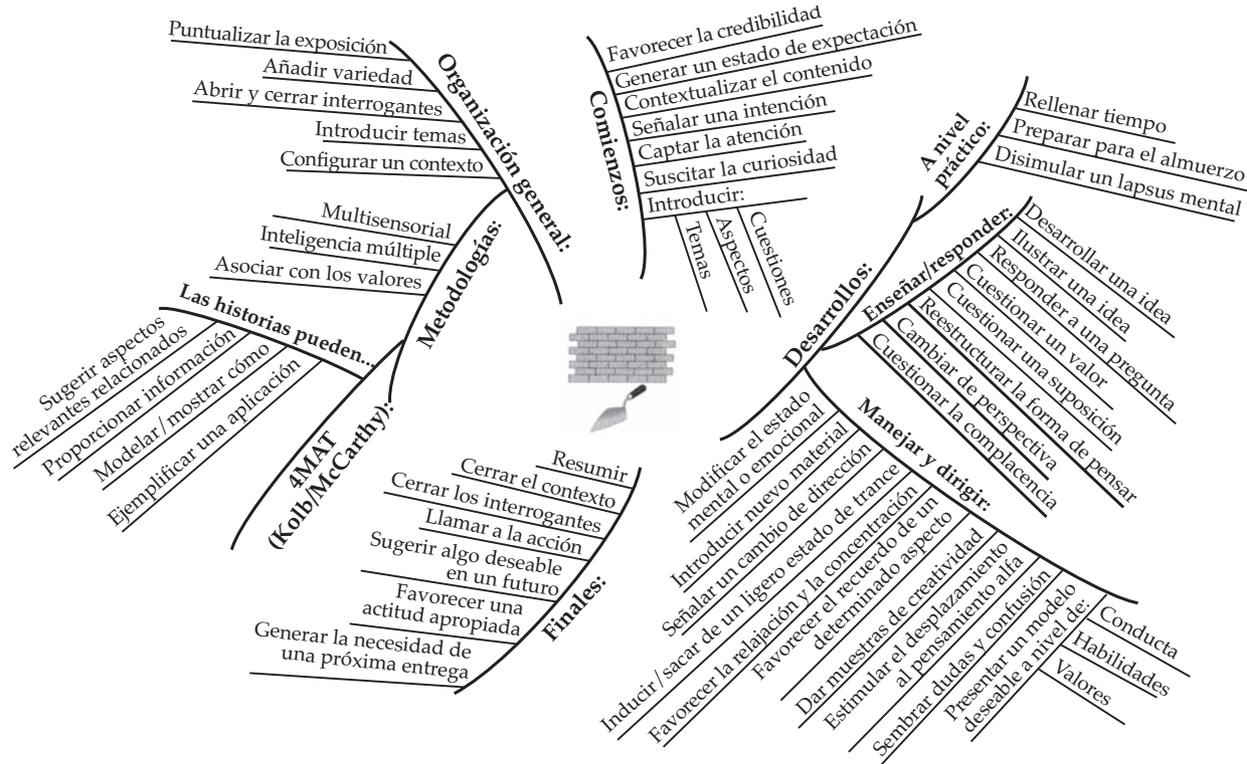
El Maestro cogió al Aprendiz de la mano y le sonrió. “Ahora ya sabes cómo empezar y continuar el proceso. Ya sabes cuáles son los pasos que tienes que dar para llegar a ser tan excelente como deseas. Y no me cabe la menor duda de que –con resolución, disciplina y la aceptación del *feedback*– lo conseguirás. ¿Todavía tienes hambre?”.

Sin saber exactamente si el Maestro estaba hablando de comer o de aprender, pero pensando en las dos cosas, el Aprendiz se pasó la lengua por los labios y contestó: “Siempre tengo hambre”.

“Efectivamente”, dijo el Mago, “y en eso consiste precisamente la magia de la metáfora”.

Algunas Formas de Establecer una Comunicación y una Relación Eficaces a través de la Metáfora





Algunas Formas de Establecer una Comunicación y una Relación Eficaces a través de la Metáfora

BIBLIOGRAFÍA

Colecciones de historias

- CANFIELD, J. y HANSEN, M. V., *Chicken Soup for the Soul*. London: Vermillion, 2000. [Edición en español: *Sopa de pollo para el alma*. Barcelona: Alba, 2000].
- MORGAN, J. y RINVOLUCRI, M., *Once Upon a Time*. Cambridge: Cambridge University Press, 1983.
- OKOT P´BITEK, *Hare and Hornbill*. Oxford: Heinemann AWS, 1978.
- PESESCHKIAN, N., *Oriental Stories as Tools for Psychotherapy*. London: Sterling Press, 1982. [Edición en español: *El mercado y el papagayo: historias orientales como herramientas en psicoterapia*. Barcelona: Herder, 1998].
- PINKOLA ESTES, C., *Women Who Run with Wolves*. London: Rider, 1993. [Edición en español: *Mujeres que corren con lobos*. Madrid: Suma de Letras, 2001].
- SHAH, I., *The Way of the Sufi*. London: Penguin Arkana, 1968. [Edición en español: *El camino del sufí*. Barcelona: Paidós, 1995].
- *Thinkers of the East*. London: Octagon Press, 1971. [Edición en español: *Pensadores de Oriente*. Barcelona: Kairós, 1990].
- *World Tales*. London: Octagon Press, 1991.



Libros de referencia para encontrar historias

- COELHO, P., *The Alchemist*. London: Thorsons, 1998. [Edición en español: *El alquimista*. Barcelona: Círculo de Lectores, 2002].
- *The Pilgrimage*. London: Thorsons, 1997. [Edición en español: *El Peregrino de Compostela: diario de un mago*. Barcelona: Planeta, 2001].
- KNIGHT, S., *NLP at Work*. London: Nicholas Brealey Publishers, 1995. [Edición en español: *La PNL en el trabajo: programación neurolingüística*. Málaga: Sirio, 1999].
- *NLP Solutions*. London: Nicholas Brealey Publishers, 1999. [Edición en español: *Soluciones PNL: modelos empresariales, modelos personales*. Barcelona: Paidós, 2001].
- LUPTON, H., *Tales of Wisdom and Wonder*. London: Barefoot Books, 1998.
- *The Songs of Birds*. London: Barefoot Books, 2000.
- REVELL, J. y NORMAN, S., *In Your Hands*. London: Saffire Press, 1997.
- *Handing Over*. London: Saffire Press, 1999.
- REMEN, R., *Kitchen Table Wisdom*. London: Pan, 1996. [Edición en español: *El buen camino de la sabiduría*. Barcelona: Folio, 2000].
- WRIGHT, A., *Storytelling with Children*. Oxford: Oxford University Press, 1995.

Libros sobre las diferentes aplicaciones de la metáfora

- BERMAN, M. y BROWN, D., *The Power of Metaphor*. Carmarthen: Crown House Publishing, 2000.
- GORDON, D., *Therapeutic Metaphors*. Capitola, California: Meta Publishing, 1978.
- LAKOFF, G. y JOHNSON, M., *Metaphors We Live By*. Chicago: University of Chicago Press, 1980.



LAWLEY, J. y TOMPKINS, P., *Metaphors in Mind*. London: Developing Company Press, 2000.

Lecturas preparatorias de interés

BANDLER, R., *Patterns of the Hypnotic Techniques of Milton H. Erickson*. Portland, Oregon: Metamorphous Press, 1996. MD, Volumes 1, 2.

BATESON, G. y BATESON, M. C., *Steps to an Ecology of the Mind*. Chicago: University of Chicago Press, 1972.

CHOPRA, D., *The Way of the Wizard*. London: Rider, 2000. [Edición en español: *El retorno de Merlín*. Barcelona: Martínez Roca, 2000].

ERICKSON, M. y ROSEN, S., *My Voice Will Go with You*. London: W W Norton, 1991. [Edición en español: *Mi voz irá contigo: los cuentos didácticos de Milton H. Erickson*. Barcelona: Paidós, 1994].

GRINDER, J., *Righting the Educational Conveyor Belt*. Portland, Oregon: Metamorphous Press, 1991.

JENSEN, E., *The Learning Brain*. San Diego: The Brain Store Inc., 1994. [Edición en español: *Los secretos del éxito en el estudio*. Barcelona: Martínez Roca, 1997].

LABORDE, G., *Influencing with Integrity*. Carmarthen: Crown House Publishing, 1998.

MILLER, G., The Magical Number 7. Plus o Minus 2. *Psychological Review* 1956; 63.

O'CONNOR, J. y SEYMOUR, J., *Introducing Neuro Linguistic Programming*. London: Aquarian, 1990. [Edición en español: *Introducción a la PNL*. Barcelona: Urano, 1995].

PIRSIG, Robert M., *Lila: An Inquiry into Morals*. London: Corgi, 1992.

— *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance: An Inquiry into Values*. London: Vintage, 1989. [Edición en español: *Zen y el arte del mantenimiento en la motocicleta*. Barcelona: Grijalbo Mondadori, 1999].



- ROBBINS, A., *Unlimited Power*. New York: Simon & Schuster, 1986. [Edición en español: *Poder sin límites*. Barcelona: Grijalbo Mondadori, 1999].
- SHLAIN, L., *The Alphabet versus the Goddess*. London: Penguin, 2000. [Edición en español: *El alfabeto contra la Diosa*. Madrid: Debate, 2000].

Artículos sobre los usos y aplicaciones de las historias

- OWEN, N., Presenting Excellence. *English Teaching Professional (Etp)*, Vols 17, 18, 19, 20, October 2000 through July 2001.
- Teaching Excellence. *Etp* 1999; Vol. 13, October.
- *Telling Stories for a Change. New Standpoints*. Paris: Speakeasy Publications, 2000.
- WRIGHT, A., The Craft of Storytelling. *Etp* 1999; Vol. 13, October.



DIRECTOR: CARLOS ALEMANY

1. *Relatos para el crecimiento personal*. CARLOS ALEMANY (ED.). (6ª ed.)
2. *La asertividad: expresión de una sana autoestima*. OLGA CASTANYER. (23ª ed.)
3. *Comprendiendo cómo somos. Dimensiones de la personalidad*. ANA GIMENO-BAYÓN. (5ª ed.)
4. *Aprendiendo a vivir. Manual contra el aburrimiento y la prisa*. ESPERANZA BORÚS. (5ª ed.)
5. *¿Qué es el narcisismo?* JOSÉ LUIS TRECHERA. (2ª ed.)
6. *Manual práctico de P.N.L. Programación neurolingüística*. RAMIRO J. ÁLVAREZ. (5ª ed.)
7. *El cuerpo vivenciado y analizado*. CARLOS ALEMANY Y VÍCTOR GARCÍA (EDS.)
8. *Manual de Terapia Infantil Gestáltica*. LORETTA ZAIRA CORNEJO. (5ª ed.)
9. *Viajes hacia uno mismo*. FERNANDO JIMÉNEZ HERNÁNDEZ-PINZÓN. (2ª ed.)
10. *Cuerpo y Psicoanálisis. Por un psicoanálisis más activo*. JEAN SARKISSOFF. (2ª ed.)
11. *Dinámica de grupos. Cincuenta años después*. LUIS LÓPEZ-YARTO. (6ª ed.)
12. *El eneagrama de nuestras relaciones*. MARIA-ANNE GALLEN - HANS NEIDHARDT. (5ª ed.)
13. *¿Por qué me culpabilizo tanto?* LUIS ZABALEGUI. (3ª ed.)
14. *La relación de ayuda: De Rogers a Carkhuff*. BRUNO GIORDANI. (2ª ed.)
15. *La fantasía como terapia de la personalidad*. FERNANDO JIMÉNEZ HERNÁNDEZ-PINZÓN. (2ª ed.)
16. *La homosexualidad: un debate abierto*. JAVIER GAFO (ED.). (3ª ed.)
17. *Diario de un asombro*. ANTONIO GARCÍA RUBIO. (3ª ed.)
18. *Descubre tu perfil de personalidad en el eneagrama*. DON RICHARD RISO. (6ª ed.)
19. *El manantial escondido. La dimensión espiritual de la terapia*. THOMAS HART.
20. *Treinta palabras para la madurez*. JOSÉ ANTONIO GARCÍA-MONGE. (10ª ed.)
21. *Terapia Zen*. DAVID BRAZIER. (2ª ed.)
22. *Sencillamente cuerdo. La espiritualidad de la salud mental*. GERALD MAY.
23. *Aprender de Oriente: Lo cotidiano, lo lento y lo callado*. JUAN MASÍA.
24. *Pensamientos del caminante*. M. SCOTT PECK.
25. *Cuando el problema es la solución*. RAMIRO J. ÁLVAREZ. (2ª ed.)
26. *Cómo llegar a ser un adulto*. DAVID RICO. (2ª ed.)
27. *El acompañante desconocido*. JOHN A. SANFORD.
28. *Vivir la propia muerte*. STANLEY KELEMAN.
29. *El ciclo de la vida: Una visión sistémica de la familia*. A. BELART - M. FERRER. (2ª ed.)
30. *Yo, limitado. Pistas para descubrir y comprender nuestras minusvalías*. MIGUEL ÁNGEL CONESA.
31. *Lograr buenas notas con apenas ansiedad*. KEVIN FLANAGAN.
32. *Alí Babá y los cuarenta ladrones. Cómo volverse verdaderamente rico*. VERENA KAST.
33. *Cuando el amor se encuentra con el miedo*. DAVID RICO. (3ª ed.)
34. *Anhelos del corazón. Integración psicológica y espiritualidad*. WILKIE AU - NOREEN CANNON.
35. *Vivir y morir conscientemente*. IOSU CABODEVILLA. (4ª ed.)
36. *Para comprender la adicción al juego*. MARÍA PRIETO URSÚA.
37. *Psicoterapia psicodramática individual*. TEODORO HERRANZ.
38. *El comer emocional*. EDWARD ABRAMSON.
39. *Crecer en intimidad. Guía para mejorar las relaciones interpersonales*. JOHN AMODEO - KRIS WENTWORTH.
40. *Diario de una maestra y de sus cuarenta alumnos*. ISABEL AGÜERA.
41. *Valórate por la felicidad que alcances*. XAVIER MORENO.
42. *Pensándolo bien... Guía práctica para asomarse a la realidad*. RAMIRO J. ÁLVAREZ.
43. *Límites, fronteras y relaciones. Cómo conocerse, protegerse y disfrutar de uno mismo*. CHARLES L. WHITFIELD.
44. *Humanizar el encuentro con el sufrimiento*. JOSÉ CARLOS BERMEJO.
45. *Para que la vida te sorprenda*. MATILDE DE TORRES. (2ª ed.)
46. *El Buda que siente y padece. Psicología budista sobre el carácter, la adversidad y la pasión*. DAVID BRAZIER.
47. *Hijos que no se van. La dificultad de abandonar el hogar*. JORGE BARRACA.
48. *Palabras para una vida con sentido*. Mª. ÁNGELES NOBLEJAS.
49. *Cómo llevarnos bien con nuestros deseos*. PHILIP SHEDRAKE.

50. *Cómo no hacer el tonto por la vida*. LUIS CENCILLO. (2ª ed.)
51. *Emociones: Una guía interna. Cuáles sigo y cuáles no*. LESLIE S. GREENBERG. (2ª ed.)
52. *Éxito y fracaso. Cómo vivirlos con acierto*. AMADO RAMÍREZ.
53. *Desarrollo de la armonía interior*. JUAN ANTONIO BERNAD.
54. *Introducción al Role-Playing pedagógico*. PABLO POBLACIÓN y ELISA LÓPEZ.
55. *Cartas a Pedro. Guía para un psicoterapeuta que empieza*. LORETTA CORNEJO.
56. *El guión de vida*. JOSÉ LUIS MARTORELL.
57. *Somos lo mejor que tenemos*. ISABEL AGÜERA.
58. *El niño que seguía la barca. Intervenciones sistémicas sobre los juegos familiares*.
GIULIANA PRATA, MARIA VIGNATO y SUSANA BULLRICH.
59. *Amor y traición*. JOHN AMODEO.
60. *El amor. Una visión somática*. STANLEY KELEMAN.
61. *A la búsqueda de nuestro genio interior*: KEVIN FLANAGAN.
62. *A corazón abierto. Confesiones de un psicoterapeuta*. F. JIMÉNEZ HERNÁNDEZ-PINZÓN.
63. *En vísperas de morir. Psicología, espiritualidad y crecimiento personal*.
IOSU CABODEVILLA.
64. *¿Por qué no logro ser asertivo?* OLGA CASTANYER y ESTELA ORTEGA. (3ª ed.)
65. *El diario íntimo: buceando hacia el yo profundo*. JOSÉ-VICENTE BONET, S.J. (2ª ed.)
66. *Caminos sapienciales de Oriente*. JUAN MASÍA.
67. *Superar la ansiedad y el miedo. Un programa paso a paso*. PEDRO MORENO. (5ª ed.)
68. *El matrimonio como desafío*. KATHLEEN R. FISCHER y THOMAS N. HART.
69. *La posada de los peregrinos. Una aproximación al Arte de Vivir*. ESPERANZA BORÚS.
70. *Realizarse mediante la magia de las coincidencias. Práctica de la sincronicidad mediante los cuentos*. JEAN-PASCAL DEBAILLEUL y CATHERINE FOURGEAU.
71. *Psicoanálisis para educar mejor*. FERNANDO JIMÉNEZ HERNÁNDEZ-PINZÓN.
72. *Desde mi ventana. Pensamientos de autoliberación*. PEDRO MIGUEL LAMET.
73. *En busca de la sonrisa perdida*. JEAN SARKISSOFF.
74. *La pareja y la comunicación*. PATRICE CUDICIO y CATHERINE CUDICIO.
75. *Ante la enfermedad de Alzheimer. Pistas para cuidadores y familiares*. MARGA NIETO.
76. *Me comunico... Luego existo*. JESÚS DE LA GÁNDARA.
77. *La nueva sofrología. Guía práctica para todos*. CLAUDE IMBERT.
78. *Cuando el silencio habla*. MATILDE DE TORRES.
79. *Atajos de sabiduría*. CARLOS DÍAZ.
80. *¿Qué nos humaniza? ¿Qué nos deshumaniza?* RAMÓN ROSAL.
81. *Más allá del individualismo*. RAFAEL REDONDO.
82. *La terapia centrada en la persona hoy*. DAVE MEARNY y BRIAN THORNE.
83. *La técnica de los movimientos oculares*. FRED FRIEDBERG.
84. *No seas tu peor enemigo... ¡...Cuando puedes ser tu mejor amigo!* A.-M. McMAHON.
85. *La memoria corporal. Bases teóricas de la diafreoterapia*. LUZ CASASNOVAS.
86. *Atrapando la felicidad con redes pequeñas*. IGNACIO BERCIANO. CON LA COLABORACIÓN
DE ITZIAR BARRENGOIA (2ª ed.)
87. *C.G. Jung. Vida, obra y psicoterapia*. M. PILAR QUIROGA.
88. *Creer en grupo. Una aproximación desde el enfoque centrado en la persona*.
BARTOMEU BARCELÓ.
89. *Automanejo emocional. Pautas para la intervención cognitiva con grupos*. ALEJANDRO BELLO,
ANTONIO CREGO.
90. *La magia de la metáfora. 77 relatos breves para educadores, formadores y pensadores*. NICK
OWEN.
91. *Cómo volverse enfermo mental*. JOSÉ LUIS PIO ABREU.
92. *Psicoterapia y espiritualidad. La integración de la dimensión espiritual en la práctica terapéuti-
ca*. AGNETA SCHREURS.
93. *Fluir en la adversidad*. AMADO RAMÍREZ VILLAFÁNEZ.
94. *La psicología del soltero: Entre el mito y la realidad*. JUAN ANTONIO BERNAD.
95. *Un corazón auténtico. Un camino de ocho tramos hacia un amor en la madurez*. JOHN
AMODEO.

96. *Luz, más luz. Lecciones de filosofía vital de un psiquiatra.* BENITO PERAL.
97. *Tratado de la insoportabilidad, la envidia y otras "virtudes" humanas.* LUIS RAIMUNDO GUERRA.
98. *Crecimiento personal: Aportaciones de Oriente y Occidente.* MÓNICA RODRÍGUEZ-ZAFRA (ED.).
99. *El futuro se decide antes de nacer. La terapia de la vida intrauterina.* CLAUDE IMBERT.
100. *Cuando lo perfecto no es suficiente. Estrategias para hacer frente al perfeccionismo.* MARTIN M. ANTONY - RICHARD P. SWINSON.
101. *Los personajes en tu interior. Amigándote con tus emociones más profundas.* JOY CLOUG.
102. *La conquista del propio respeto. Manual de responsabilidad personal.* THOM RUTLEDGE.
103. *El pico del Quetzal. Sencillos conversaciones para restablecer la esperanza en el futuro.* MARGARET J. WHEATLEY.
104. *Dominar las crisis de ansiedad. Una guía para pacientes.* PEDRO MORENO, JULIO C. MARTÍN. (2ª ed.)
105. *El tiempo regalado. La madurez como desafío.* IRENE ESTRADA ENA.
106. *Enseñar a convivir no es tan difícil. Para quienes no saben qué hacer con sus hijos, o con sus alumnos.* MANUEL SEGURA MORALES.
107. *Encrucijada emocional. Miedo (ansiedad), tristeza (depresión), rabia (violencia), alegría (euforia).* KARMELO BIZKARRA. (2ª ed.)
108. *Vencer la depresión. Técnicas psicológicas que te ayudarán.* MARISA BOSQUED LORENTE.
109. *Cuando me encuentro con el capitán Garfio... (no) me engancha. La práctica en psicoterapia gestalt.* ÁNGELES MARTÍN Y CARMEN VÁZQUEZ.
110. *La mente o la vida. Una aproximación a la Terapia de Aceptación y Compromiso.* JORGE BARRACA MAIRAL.

Serie MAIOR

1. *Anatomía Emocional.* STANLEY KELEMAN. (4ª ed.)
2. *La experiencia somática.* STANLEY KELEMAN. (2ª ed.)
3. *Psicoanálisis y Análisis Corporal de la Relación.* ANDRÉ LAPIERRE.
4. *Psicodrama. Teoría y práctica.* JOSÉ AGUSTÍN RAMÍREZ. (2ª ed.)
5. *14 Aprendizajes vitales.* CARLOS ALEMANY (ED.). (10ª ed.)
6. *Psique y Soma. Terapia bioenergética.* JOSÉ AGUSTÍN RAMÍREZ.
7. *Creer bebiendo del propio pozo.* CARLOS R. CABARRÚS, S.J. (9ª ed.)
8. *Las voces del cuerpo.* CAROLYN J. BRADDOCK.
9. *Para ser uno mismo. De la opacidad a la transparencia.* JUAN MASIÁ CLAVEL
10. *Vivencias desde el Enneagrama.* MAITE MELENDO. (3ª ed.)
11. *Codependencia. La dependencia controladora. La dependencia sumisa.* DOROTHY MAY.
12. *Cuaderno de Bitácora, para acompañar caminantes.* CARLOS R. CABARRÚS. (3ª ed.)
13. *Del ¡viva los novios! al ¡ya no te aguanto!* EUSEBIO LÓPEZ.
14. *La vida maestra. El cotidiano como proceso de realización personal.* JOSÉ MARÍA TORO.
15. *Los registros del deseo. Del afecto, el amor y otras pasiones.* CARLOS DOMÍNGUEZ.
16. *Psicoterapia integradora humanista.* ANA GIMENO-BAYÓN Y RAMÓN ROSAL.
17. *Deja que tu cuerpo interprete tus sueños.* EUGENE T. GENDLIN.
18. *Cómo afrontar los desafíos de la vida.* CHRIS L. KLEINKE.
19. *El valor terapéutico del humor.* ÁNGEL RZ. IDÍGORAS (ED.). (2ª ed.)
20. *Aumenta tu creatividad mental en ocho días.* RON DALRYMPLE.
21. *El hombre, la razón y el instinto.* JOSÉ Mª PORTA.
22. *Guía práctica del trastorno obsesivo compulsivo (TOC). Pistas para su liberación.* BRUCE M. HYMAN Y CHERRY PEDRICK
23. *La comunidad terapéutica y las adicciones.* GEORGE DE LEON
24. *El humor y el bienestar en las intervenciones clínicas.* WALEED A. SALAMEH Y WILLIAM F. FRY

Este libro se terminó
de imprimir
en los talleres de
Publidisa, S.A., en Sevilla,
el 25 de mayo de 2005.



Crecimiento personal
COLECCIÓN
Director: Carlos Alemany

La Magia de la Metáfora constituye una excelente introducción a la Programación Neurolingüística, a la vez que un texto de referencia para la aplicación práctica de una de sus herramientas características: los cuentos didácticos como instrumentos esenciales para favorecer la transformación y el cambio. Esto es, para estimular a la gente a hacer cambios beneficiosos en sus vidas en base a alentar una mayor conciencia de que todo tiene una estructura que se puede cambiar, de que no existe una única forma de ver las cosas y de que la esencia de los cambios provechosos consiste en utilizar la propia creatividad.

Las metáforas son recursos extraordinariamente eficaces para configurar la propia percepción y la propia experiencia. Nuestra capacidad de pensar acerca de nuestro pensamiento nos permite adoptar una metaposición frente al mismo y contemplar la situación original con una mayor perspectiva, claridad y sabiduría.

Los relatos que aparecen en este libro pueden ser utilizados en una amplia gama de contextos interpersonales y profesionales, además de prestarse a su lectura por puro placer y entretenimiento. Serán verdaderamente mágicos si son capaces de cuestionar y de perturbar nuestros marcos de referencia, nuestro mapa habitual del mundo, y hacemos salir de nuestro pensamiento limitado a fin de aprender y descubrir nuevos aspectos.

© Ilustración de cubierta: ACE Fotostock

ISBN: 84-330-1829-9



9 788433 018298

DESCLÉE DE BROUWER

