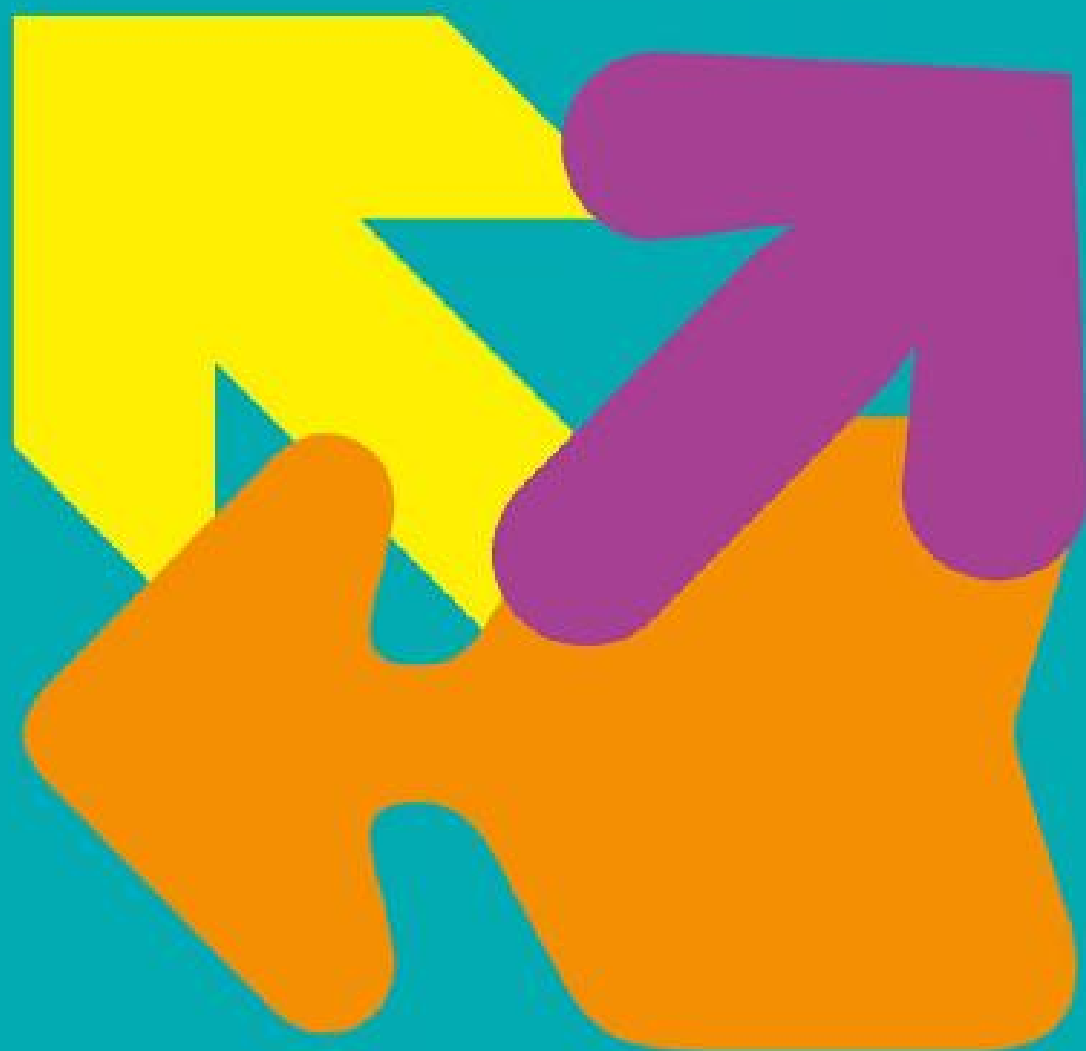


**TONY ROBBINS**

# CONTROLE SU DESTINO

DESPERTANDO AL GIGANTE  
QUE LLEVA DENTRO

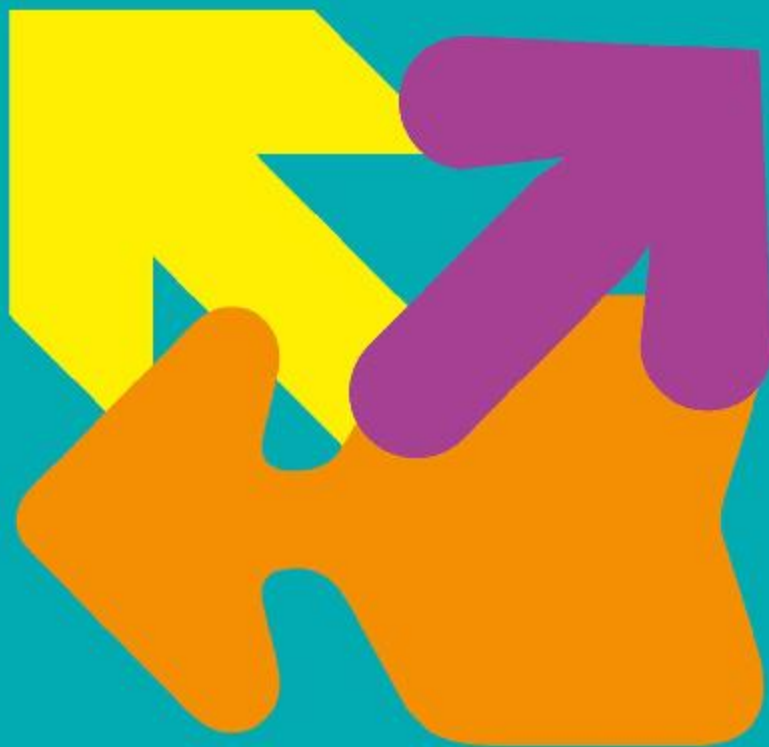


DEBOLSILLO *clave*

**TONY ROBBINS**

# CONTROLE SU DESTINO

DESPERTANDO AL GIGANTE  
QUE LLEVA DENTRO



DEBOLSILLO *clave*

# TONY ROBBINS

## Controle su destino

Traducción de  
José Manuel Pomares

**DEBOLSILLO**

2

megustaleer





# Penguin Random House Grupo Editorial

SÍGUENOS EN

[@megustaleerebooks](#)

[@megustaleer](#)

[@megustaleer](#)

3

*Dedicado al poder ilimitado*

*que yace dormido dentro de usted.*

*No permita que siga dormitando.*

*Y, lo más importante para mí, a mi esposa,*

*Becky, que es un ejemplo viviente de*

*amor y apoyo incondicionales.*

*Te amo, cariño.*

4

## Agradecimientos

Al empezar a reflexionar sobre la magnitud de este proyecto recordé al famoso

*quarterback* que salta al campo en el último cuarto del partido, conferencia con sus

compañeros y se dirige confiadamente a la línea donde se va a librar la pelea, para lanzar

desde allí el perfecto pase en espiral que avanza cincuenta yardas sobre el campo para

lograr el *touchdown* ganador. Los aficionados gritan de júbilo, los entrenadores se

sienten emocionados, y el *quarterback* se deleita gozosamente con la gloria de haber

ganado el partido. Pero fue un esfuerzo de equipo. El *quarterback* es el héroe público; no

obstante, en cualquier juego en que se participe en la vida hay una multitud de otros

jugadores que son los héroes ocultos, y en esta empresa ha habido muchos de ellos.

Como saben muy bien todos los que me conocen, nunca me han faltado las palabras,

pero me siento realmente abrumado al tratar de poner por escrito lo que siento hacia

tantos miembros de la familia, amigos y colaboradores que han actuado de una forma tan

fenomenalmente desprendida. Resulta difícil asignarles una jerarquía, puesto que se ha

tratado desde el principio de un verdadero esfuerzo en equipo.

A mi esposa Becky, a mi madre y a mis cuatro hijos —Jairek, Josh, Jolie y Tyler—:

vuestro amor es mi fortaleza. Y nada es más importante para mí.

A mis ayudantes, Deena Tuttle y Karen Risch, dos extrañas dinamos, que permanecieron fieles a la visión de que lo que estamos haciendo significará una

diferencia, a pesar de que eso signifique permanecer toda la noche alejadas de sus

esposos e hijos, e incluso siguiéndome por todo el país, manteniendo siempre una actitud

alegre y de apoyo. Este libro no habría podido quedar terminado sin su absoluta

fidelidad.

A mis representantes y directores de ventas, que trabajan diariamente para llevarme a

salas atestadas de público que espera participar en mis seminarios; y a mis asesores

personales, que me han ayudado a demostrar que los seminarios basados en el vídeo

representan una verdadera diferencia: os agradezco vuestro valor y dedicación. A los

representantes del Servicio al Cliente de la Robbins Research International, que inspiran

5

a los clientes para que emprendan la acción y avancen hasta alcanzar nuevos niveles: os

estoy muy agradecido.

A todo mi equipo en las oficinas del Robbins Research International en San Diego,

que ha trabajado mucho, a veces a deshoras, para lanzar los productos de mi frenesí y

mantener la visión de conjunto: os saludo.

A mis socios y asociados de todas las Tony Robbins Companies, y especialmente a

mis queridos amigos de Fortune Management: vuestra sensibilidad para con mis

increíbles programas me ha llegado al corazón.

A todos aquellos que han participado en mis seminarios: he aprendido mucho de

ustedes, y les agradezco su participación en esta obra. Un agradecimiento especial para

la clase de certificación de 1991, que me apoyó mientras tuve que trabajar todas las

noches durante más de dos semanas con objeto de entregar este libro a tiempo.

A Earl Strumpel, cuyo afecto, amistad y compromiso durante las veinticuatro horas

del día para conseguir y mantener los recursos que yo necesitaba me han proporcionado

la paz mental necesaria para crear.

Al doctor Robert Bays, mi querido amigo, cuya sabiduría y afecto incondicional me

han impulsado por caminos llenos de baches, y cuya aportación siempre he considerado

valiosa: te estoy eternamente agradecido. A Vicki St. George, una verdadera joya:

gracias.

A Michael Hutchison, que se mantuvo de forma permanente a un nivel muy elevado:

me siento bendecido por nuestra relación. A mi mejor amigo, Michael Keyes: gracias,

compañero, por tu humor y tu ingenio, por tu comprensión y apoyo. A Alan, Linda y

Josh Hahn por vuestra inspiración y amistad: espero un largo y venturoso futuro para

vosotros.

Al «equipo del castillo», y especialmente a Theresa Lannon y a Elizabeth Calfee, que



son el mejor equipo de apoyo que existe sobre la Tierra: gracias por haber mantenido el

hogar de este hombre como un castillo.

A mis buenos amigos de la Guthy-Renker Corporation, Greg Renker, Bill Guthy,

Lenny Lieberman, John Schulberg y John Zahody, quienes, junto con el personal de

Cassette Productions, me han ayudado a distribuir por todo el mundo, durante los dos

últimos años, más de siete millones de cintas de audio, con mi filosofía sobre el poder

personal.

A Peter Guber, por sus inspiradoras llamadas telefónicas y apoyo: valoro

6

profundamente nuestra relación.

A Ken y Marge Blanchard: la reunión quincenal conmigo y con Becky ha sido

siempre fuente de magia mutua y de un respeto creciente.

A Martin y Janet Sheen, por ser tan extraordinarios ejemplos de pasión, integridad y

compromiso: gracias por ser una luz.

A todos los voluntarios de la Tony Robbins Foundation: los que no tienen hogar, los

detenidos, los niños y los ancianos no serán ya los mismos gracias a vuestro compromiso

constante con la contribución desprendida. ¡Vosotros sí que constituís una diferencia!

A Stu Mittleman, Phil Maffetone, Paul Pilzer y John Robbins, cuyas contribuciones a

este libro llamarán la atención sin lugar a dudas sobre la calidad de las vidas de muchas

personas.

Al gran maestro en taekwondo Jhoon Rhee, cuyos constantes afecto, lealtad y

conocimiento me han inspirado para alcanzar mayores logros: me inclino respetuosamente ante usted, señor.

Al increíble equipo de nuestro lugar de retiro en Fiji, la Namale Plantation Resort, y a

los miembros de los pueblos vecinos de Viville y Nadi: me habéis enseñado realmente,

por medio del ejemplo, que la vida es un don y una alegría, y que la felicidad es la única

forma de vivir.

A Jan Miller y su competente equipo, mi enlace leal en este negocio editorial

idiosincrático: me descubro ante vosotros. A Dick Snyder, Bob Asahina y Sarah Bayliss:

gracias, una vez más, por la fe que habéis depositado en mí.

A los gigantes sobre cuyos hombros me he apoyado, los maestros que tanto han

contribuido a configurar mi filosofía, mis estrategias y habilidades: os reconocí en *Poder*

*sin límites*,[\[1\]](#) y vuelvo a saludaros una vez más.

Y, finalmente, gracias a todos aquellos que han actuado y trabajado entre bambalinas

y que me han apoyado, entre los que se incluyen: Kathy Moeller, Suzy Gonzales, Joan

Meng, Nancy Minkus, Shari Wilson, Mary Kent, Valerie Felts, Leigh Lenzian, Dave

Polcino, Cherrell Tarantino, Mark Lamm, Robert Mott por el trabajo artístico y los

miembros de Franklin Type, en Nueva York.

Todas estas personas jamás aceptaron que hubiera algo imposible. Todos nosotros

esperamos y obtuvimos milagros a través de esta odisea, y en ese proceso hemos crecido

y nos hemos convertido en algo más. Todos ellos son gigantes en mi vida.

7

Prólogo

Como psicólogo jefe del Bellevue Hospital de Nueva York, veo mucha miseria humana,

no sólo en los pacientes mentalmente enfermos a los que tratamos, sino incluso entre el

personal «normal» y «sano» que los atiende. También observo la misma infelicidad en

las personas de relativo éxito, siempre trabajando a tope, a las que visito en mi consulta

privada. A menudo, el dolor y la miseria son innecesarios y finalmente terminan cuando

las personas se hacen cargo del control de sus creencias, sentimientos y acciones con

objeto de modificar el proceso de sus vidas. Desgraciadamente, la mayoría de las veces

no lo hacen así. Se limitan a esperar y luego tratan de cambiar el mal resultado o, a

menudo, se encogen y lo único que hacen es quejarse de su horrible vida, o se ven

«fijadas» de alguna forma por otra persona.

No siempre resulta fácil capacitar a las personas para que se den cuenta de que pueden

incidir en el resultado de sus propias vidas. De hecho, suele tratarse de una tarea

abrumadora. Por consiguiente, siempre he tratado de buscar nuevos métodos y

tecnologías que transmitir, tanto en el hospital como a mis pacientes privados. Fue hace

unos cinco años que oí hablar por primera vez del trabajo de Tony Robbins, y asistí a uno de sus

seminarios en Nueva York. Esperaba una velada verdaderamente insólita y, en efecto, así

fue. Lo inesperado para mí fue comprobar el genio de Tony en el ámbito del comportamiento y la comunicación humanas. Aquella noche supe que Tony comparte mi

creencia de que cualquier persona que se encuentre físicamente sana puede hacerse cargo

de su propia vida y vivirla plenamente. Poco después, asistí al curso de certificación de

dos semanas de Tony, y transmití buena parte de lo que aprendí allí a mis colegas y

pacientes. Yo califico ese curso «de entrenamiento básico para la vida». A partir de

entonces, empecé a recomendar su serie de cintas grabadas y su primer libro *Poder sin*

*límites.*

Aunque algunos de mis colegas se sienten ofendidos o sorprendidos cuando recomiendo las obras de una persona tan joven, que no tiene títulos académicos, quienes

realmente le oyen o leen no tardan en estar de acuerdo conmigo. Además de una

8

información amplia y buena, Tony posee talento y un estilo muy atractivo, lo que

contribuye a que su material resulte fácil de comprender.

Finalmente, mi esposa y yo asistimos al curso «Cita con el destino», que contiene

muchos de los conceptos incluidos en la última obra de Tony, *Controle su destino*. Ese

fin de semana nos proporcionó los medios para efectuar alteraciones en nuestros propios

valores, reglas y controles, lo que ha permitido, a lo largo de los dos últimos años, que

nuestras vidas sean mucho más productivas y plenas.

Concibo a Tony como un gran entrenador en el deporte de la vida. Su percepción

exacta, su inteligencia, pasión y compromiso siempre están presentes y son inspiradores.

Leer este libro es como estar sentado delante de él y sentirse involucrado en una amplia

y atractiva conversación. Debería ser un libro que pudiéramos consultar una y otra vez,

como una especie de manual del usuario, cada vez que la vida nos presente un nuevo

desafío o nos exija un cambio de dirección. Proporciona un verdadero arsenal de

herramientas para lograr cambios duraderos, y ofrece lecciones capaces de enriquecer la

calidad de nuestras vidas. De hecho, si hubiera suficientes personas que leyeran este

libro y que aplicaran sinceramente sus enseñanzas, terminaría por dejarnos sin trabajo a

mí y a muchos de mis colegas.

FREDERICK L. COVAN

doctor en Filosofía

9

*En lo más profundo del hombre habitan esos poderes*

*adormecidos;*

*poderes que le asombrarían,*

*que él jamás soñó poseer;*

*fuerzas que revolucionarían su vida*

*si despertaran y entraran en acción.*

ORISON SWETT MARDEN

10

PRIMERA PARTE

11

LIBERE SU PODER

12

1

Sueños de destino

Un hombre consecuente cree en el destino, uno caprichoso cree en la suerte.

## BENJAMIN DISRAELI

Todos tenemos sueños... Todos queremos creer, en lo más profundo de nuestras almas,

que poseemos un don especial, que somos diferentes, que podemos conmover a otros de

una forma particular, y que somos capaces de lograr que el mundo sea un lugar mejor.

En algún momento de nuestras vidas, todos nosotros tenemos una visión acerca de la

calidad de vida que deseamos y creemos merecer. Y, sin embargo, esos sueños se han

visto envueltos para muchos de nosotros en las frustraciones y rutinas de la vida

cotidiana, hasta el punto de que ya no hacemos ningún esfuerzo por realizarlos. El sueño

se ha disipado para muchos de nosotros, y con él también ha desaparecido la voluntad

para configurar nuestro propio destino. Muchos han perdido ese sentido de la

certidumbre que proporciona la ventaja del ganador. He dedicado mi vida a restaurar el

sueño y hacerlo real, a conseguir que cada uno de nosotros recuerde y utilice el poder

ilimitado que yace dormido en nuestro interior.

Jamás olvidaré el día en que me di cuenta realmente de que estaba viviendo mi sueño.



Estaba volando en mi helicóptero desde una reunión de negocios en Los Ángeles, en

dirección al condado de Orange, de camino hacia uno de mis seminarios. Al volar sobre

la ciudad de Glendale, reconocí de pronto un gran edificio y situé el helicóptero sobre él.

Al mirar hacia abajo, me di cuenta de que era el mismo edificio donde había trabajado

como conserje apenas doce años antes.

En aquellos tiempos me preocupaba que mi Volkswagen de 1960 se mantuviera tan

entero, como para permitirme recorrer el trayecto de treinta minutos hasta mi trabajo. Mi

vida se hallaba totalmente enfocada hacia cómo iba a sobrevivir; me sentía temeroso y

solo. Pero aquel día, suspendido allí, en el cielo, pensé: «¡Cuánta diferencia puede

representar una década!» En otro tiempo había tenido sueños, pero parecía como si éstos

13

no pudieran realizarse nunca. Hoy, sin embargo, he llegado a creer que todos mis

fracasos y frustraciones del pasado no fueron sino los cimientos de las comprensiones

que me han permitido crear el nuevo nivel de vida del que disfruto ahora. Al continuar el

vuelo hacia el sur, a lo largo de la carretera costera, distinguí unos delfines jugando con

los surfistas, allá abajo entre las olas. Se trata de una vista que mi esposa Becky y yo

atesoramos como uno de los dones especiales de la vida. Finalmente, llegué a Irvine. Al

mirar, me sentí un tanto turbado al ver que el camino de acceso al seminario se hallaba

atestado de un tráfico muy denso a lo largo de dos kilómetros. Entonces pensé:

«Muchacho, espero que lo que tenga que suceder esta noche empiece rápido, para que la

gente pueda llegar a tiempo a mi seminario».

Pero, al descender sobre el helipuerto, empecé a observar una nueva imagen; había

miles de personas, contenidas por los servicios de seguridad, en el lugar donde me

disponía a tomar tierra. De repente, caí en la cuenta. El embotellamiento de tráfico lo

producía la gente que acudía a mi seminario. A pesar de que habíamos esperado la

presencia de unas dos mil personas, me encontraba ante una multitud de siete mil, en un

auditorio en el que sólo cabían cinco mil. Al caminar hacia el escenario, desde el

helipuerto, me vi rodeado por cientos de personas que querían abrazarme o decirme lo

positivamente que mi trabajo había actuado sobre sus vidas.

Las historias que compartieron conmigo eran increíbles. Una madre me presentó a su

hijo, al que habían etiquetado de «hiperactivo» e «incapaz para el aprendizaje».

Utilizando los principios de «gestión en casa» que se enseñan en este libro, no sólo pudo

apartarle del medicamento Ritalin, sino que desde entonces fueron transferidos a

California, donde se volvió a evaluar a su hijo, para descubrir que tenía el nivel de un

genio. Deberían haber visto ustedes su rostro en el momento en que compartió conmigo

esta nueva etiqueta. Un caballero me habló acerca de cómo se había librado de la cocaína

utilizando algunas de las técnicas del condicionamiento para el éxito, que podrán ustedes

aprender en este libro. Una pareja de unos cincuenta y cinco años me comunicó que, tras

quince años de matrimonio, habían estado a punto de divorciarse, hasta que se enteraron

de la existencia de reglas personales. Un vendedor me comunicó cómo sus ingresos

mensuales habían pasado de los 2.000 a más de 12.000 dólares en apenas seis meses, y

un empresario me dijo que los ingresos de su empresa habían superado los tres millones

de dólares en dieciocho meses, gracias a la aplicación de los principios de preguntas de

calidad y gestión emocional. Una encantadora joven me mostró la fotografía de cómo era

14

antes: había logrado perder veinticinco kilos de peso aplicando los principios de

«fuerza» que se detallan en este libro.

Me sentí tan profundamente conmovido por las emociones que había en aquella sala

que me atraganté y al principio fui incapaz de tomar la palabra. Al contemplar la

audiencia y ver cinco mil rostros sonrientes, alegres y encantadores, me di cuenta de que

¡estaba viviendo mi sueño! ¡Qué sensación produce saber, más allá de toda sombra de

duda, que poseía la información, las estrategias, las filosofías y habilidades capaces de

ayudar a cada una de aquellas personas a capacitarse a sí mismas para introducir en sus

vidas los cambios que más deseaban! Me sentí inundado por una verdadera oleada de

imágenes y emociones. Empecé a recordar una experiencia que había tenido apenas unos

pocos años antes, sentado en mi apartamento de soltero de casi cuatrocientos metros

cuadrados en Venice, California, a solas y llorando al escuchar la letra de una canción de

Neil Diamond: *«No estoy unido a ninguno de los que están ahí.. Y nadie me escucha, ni*

*siquiera la silla. Yo soy, grité. Yo soy, dije. Me siento perdido, y ni siquiera sé por qué,*

*mientras continúo sintiéndome solo»*. Recordé que me sentí como si mi vida no

importara, como si los acontecimientos del mundo me estuvieran controlando. También

recuerdo el momento en que cambió mi vida, el momento en que finalmente exclamé:

«¡Ya lo tengo! Sé que soy mucho más de lo que estoy demostrando ser en mi vida, tanto

mental, como emocional y físicamente». Tomé una decisión en ese preciso momento;

una decisión que alteraría mi vida para siempre. Decidí cambiar cada aspecto de mi vida.

Jamás me conformaría con menos de lo que pudiera ser. ¿Quién podría haber imaginado

que esa decisión me llevaría hasta un momento tan increíble como éste?

Aquella noche, di de mí todo lo que pude en el seminario, y al abandonar el auditorio

la multitud me siguió hasta el helicóptero para verme despegar. Decir que me sentí

profundamente conmovido por la experiencia sería poco. Una lágrima me resbaló por la

mejilla al agradecerle al Creador todos estos dones maravillosos. Al elevarme sobre la

hierba y ascender hacia la luz de la luna, tuve que pellizcarme para comprobar que nada

de esto era un sueño. ¿Podía ser algo real? ¿Soy acaso el mismo tipo que hace apenas

ocho años luchaba, frustrado y sintiéndose solo, incapaz de conseguir que mi vida

funcionara? ¿Gordo, en bancarrota y preguntándome si lograría sobrevivir siquiera?

¿Cómo era posible que un muchacho como yo, sin nada más que una educación de

bachillerato superior, hubiera sido capaz de crear unos cambios tan espectaculares?

Mi respuesta es bien sencilla: aprendí a controlar el principio que ahora denomino

15

concentración de poder. La mayoría de la gente no tiene ni la menor idea de la

gigantesca capacidad que somos capaces de desarrollar de forma inmediata cuando

enfocamos todos nuestros recursos para dominar un solo aspecto de nuestras vidas. El

enfoque controlado es como un rayo láser capaz de cortar cualquier cosa que parezca

interponerse en el camino. Cuando nos concentramos en la mejora de cualquier aspecto

de nuestra vida, desarrollamos singularidades acerca de cómo mejorar ese ámbito en

particular. Una de las razones por las que pocos de nosotros alcanzamos lo que

realmente deseamos es que nunca dirigimos nuestro foco de atención hacia un punto

concreto; nunca concentramos nuestro poder. La mayoría de la gente avanza por la vida

como meros aficionados, sin decidirse nunca a dominar nada en particular. De hecho,

estoy convencido de que la mayoría de la gente fracasa en la vida, sencillamente, porque

pone mucho interés en cosas menores. Creo que una de las grandes lecciones de la vida

consiste en aprender a comprender qué nos induce a hacer lo que hacemos. ¿Qué es lo

que configura el comportamiento humano? Las respuestas a esta pregunta ofrecen claves

críticas que nos permiten configurar nuestro propio destino.

Toda mi vida se ha visto impulsada continuamente por un foco singular y compulsivo:

¿qué diferencia hay en la calidad de vida de las personas? ¿Cómo es posible que

personas de orígenes a menudo tan humildes, con pasados tan devastadores, hayan

logrado crear vidas que nos inspiran a todos a pesar de ello? Y, a la inversa, ¿por qué

tantas personas nacidas en ambientes privilegiados, que disponen de todos los recursos

necesarios para alcanzar el éxito con la punta de los dedos, terminan por convertirse en

seres gordos, frustrados y a menudo adictos a las drogas? ¿Qué hace que la vida de unas

personas sea un ejemplo y la de otras una advertencia? ¿Cuál es el secreto para modelar

unas vidas apasionadas, felices y agradecidas en el caso de muchos, mientras que otros

se preguntan si «eso es todo lo que hay»?

Mi propia y magnífica obsesión se inició con algunas preguntas muy sencillas:

«¿Cómo puedo tomar inmediatamente el control sobre mi propia vida?  
¿Qué puedo

hacer hoy que represente una diferencia, que me ayude a mí y a otros a configurar



nuestros destinos? ¿Cómo puedo expandirme, aprender, madurar y compartir ese

conocimiento con los demás, de una forma significativa y agradable?»

Desde muy joven, desarrollé la creencia de que todos estamos aquí para contribuir con

algo único, que en lo más profundo de nosotros mismos yace un don especial. Creo

verdaderamente que en todos nosotros hay un gigante dormido. Quizá sea un talento por

16

el arte o por la música. Puede tratarse de una forma especial de relacionarse con las

personas a las que amamos. O de una actitud genial para la venta, la innovación o la

extensión en los negocios o en la carrera personal. Yo prefiero creer que nuestro Creador

no juega a producir favoritos, que todos nosotros hemos sido creados como seres únicos,

pero con iguales oportunidades para experimentar la vida al máximo. Hace ya muchos

años, decidí que la forma más importante de emplear mi vida sería invertir en algo que

durara incluso después de que ésta se hubiera acabado. Decidí que debía contribuir de

algún modo a algo que viviera mucho después de que yo hubiera desaparecido.

En la actualidad, tengo el increíble privilegio de compartir mis ideas y sentimientos

con millones de personas, a través de mis libros, cintas y programas de televisión. He

trabajado personalmente con más de un cuarto de millón de personas durante los últimos

años. He asesorado a miembros del Congreso, a presidentes de consejos de administración, de compañías y de países, a directores y madres, a vendedores,

contables, abogados, médicos, psiquiatras, consejeros y atletas profesionales. He

trabajado con fóbicos, con personas clínicamente deprimidas, con otras que muestran

personalidades múltiples, e incluso con aquellas que no creían tener personalidad alguna.

Ahora, tengo la singular buena fortuna de compartir con ustedes lo mejor de todo lo que

he aprendido, y me siento realmente agradecido y animado por esta oportunidad.

Durante todo ese proceso, he seguido reconociendo el poder que tienen los individuos

para cambiar virtualmente todo y cualquier cosa que exista en sus vidas, y hacerlo en un

instante. He aprendido que los recursos que necesitamos para convertir nuestros sueños

en realidad están dentro de nosotros mismos, esperando simplemente el día en que

decidamos despertar y exigir nuestros derechos. He escrito este libro por una razón: para

que sea un despertador que desafíe a todos los que están comprometidos con la vida, y

ponga a trabajar el poder que les ha dado Dios. En este libro hay ideas y estrategias que

le ayudarán a producir cambios específicos, mensurables y duraderos, tanto en sí mismo

como en otros.

Estoy convencido de saber quiénes son ustedes. Creo que ustedes y yo somos almas

gemelas. Su deseo por expandirse es lo que les ha acercado a este libro. Se trata de la

mano invisible que les guía. Sé que desean ustedes más, sin que importe el lugar donde

se encuentre su vida. En lo más profundo de sí mismo, y sin que importe lo bien que le

vayan las cosas, o los desafíos a los que se enfrente, existe la creencia de que su

experiencia de la vida puede y debe ser mucho mayor de lo que ya es. Está usted

17

destinado por su propia y única forma de grandeza, independientemente de que sea ya un

profesional destacado, maestro, empresario, madre o padre. Pero lo más importante de

todo es que no sólo cree eso, sino que ha decidido hacer algo, pasar a la acción. No sólo

ha comprado este libro, sino que ahora mismo también está haciendo algo que por

desgracia es poco habitual: ¡lo está leyendo! Las estadísticas demuestran que menos del

diez por ciento de la gente que compra un libro supera el primer capítulo. ¡Qué

despilfarro tan increíble! Éste es un libro gigante que puede usted utilizar para producir

resultados gigantescos en su vida. Sin lugar a dudas, es usted la clase de persona que no

se engaña a sí misma con vacilaciones. Al aprovechar de forma consecuente cada uno de

los capítulos de este libro, se asegurará la habilidad para aprovechar al máximo su propio

potencial.

Le desafío no sólo a que haga lo posible para acabar de leerlo (a diferencia de la gran

mayoría que no lo hace), sino también a utilizar cada día lo que aprenda, y de forma

sencilla. Ése es el paso más importante y necesario para que usted produzca los

resultados que está empeñado en alcanzar.

## CÓMO REALIZAR UN CAMBIO DURADERO

Para que los cambios sean auténticos, tienen que ser duraderos y consistentes. Todos

hemos experimentado algún cambio pasajero, sólo para sentirnos deprimidos y

desilusionados al final. De hecho, muchas personas los emprenden con miedo, ya que,

inconscientemente, creen que sólo serán temporales. Un buen ejemplo de ello es alguien

que necesita iniciar una dieta, pero que cada vez renuncia a hacerlo, fundamentalmente

porque inconscientemente sabe que el esfuerzo que tendrá que soportar para alcanzar su

fin sólo le proporcionará una recompensa a corto plazo. Durante la mayor parte de mi

vida, he perseguido lo que considero los principios organizadores del cambio duradero, y

en las páginas que siguen aprenderá usted muchos de esos principios, así como a

utilizarlos. Pero, por el momento, me gustaría compartir con usted tres principios

elementales de aquél, que podemos aplicar de forma inmediata para transformar nuestras

vidas. Aunque estos principios son sencillos, también son extremadamente poderosos

cuando se aplican con habilidad. Se trata exactamente de los mismos cambios que debe

emprender un individuo para propiciar una transformación personal, o los que una

18

empresa debe llevar a cabo para maximizar su potencial, o realizar un país para ocupar el

puesto que le corresponde en el mundo. De hecho, y como comunidad mundial, éstos

son los cambios que debemos hacer todos para conservar la calidad de la vida en toda la

Tierra.

*Primer paso: eleve sus criterios*

Lo primero que tiene que hacer en cualquier momento en que desee sinceramente

producir un cambio consiste en elevar sus criterios. Cuando la gente me pregunta qué fue

lo que realmente transformó mi vida hace ocho años, contesto que lo más importante de

todo fue cambiar lo que me exigía de mí mismo. Escribí todas aquellas cosas que ya no

estaba dispuesto a aceptar en mi vida, todas las que ya no quería seguir tolerando, y

todas aquellas en que aspiraba convertirme.

Piense en las consecuencias a largo plazo puestas en movimiento por los hombres y

mujeres que elevaron sus criterios y actuaron de acuerdo con ellos, decidiendo que no

estaban dispuestas a tolerar que estuvieran por debajo del listón. La historia conserva las

crónicas de los principios inspiradores de personas como Leonardo da Vinci, Abraham

Lincoln, Helen Keller, Mahatma Gandhi, Martin Luther King, Rosa Parks, Albert

Einstein, César Chávez, Soichiro Honda y muchos otros que dieron el paso,

magníficamente poderoso, de elevar sus criterios. Ese mismo poder del que ellos

dispusieron está también a su disposición, si tiene usted el valor de aspirar a ello.

Cambiar una organización, una empresa, un país o incluso un mundo, empieza con el

sencillo paso de cambiarse a sí mismo.

*Segundo paso: cambie sus creencias limitadoras*

Si eleva usted sus metas pero no se ve realmente capaz de alcanzarlas, ya se ha

saboteado a sí mismo. Ni siquiera lo intentará; le faltará ese sentido de la certidumbre

que le permite utilizar esa profunda capacidad que existe en su interior, incluso mientras

está leyendo esto. Nuestras creencias son como órdenes incuestionadas, que nos dicen

cómo son las cosas, qué es posible y qué imposible, qué podemos hacer y qué no

19

podemos hacer. Configuran cada una de nuestras acciones, e incluso los pensamientos y

sentimientos que experimentamos. Como consecuencia de ello, cambiar nuestros

sistemas de creencias es fundamental para producir cambios verdaderos y duraderos en

nuestras vidas. Tenemos que desarrollar un sentido de la certidumbre de que podemos y

queremos alcanzar las nuevas metas, antes de que podamos hacerlo realmente.

Si no tomamos el control sobre nuestros sistemas de creencias, podemos elevar las

metas todo lo que queramos, que nunca tendremos la convicción necesaria para

alcanzarlas. ¿Cuánto cree usted que habría conseguido Gandhi si no hubiera creído con

cada fibra de su ser en el poder de la oposición no violenta? Fue la congruencia de sus

propias creencias lo que le permitió acceder a sus recursos internos y afrontar los



desafíos que habrían derrotado a cualquier hombre menos comprometido que él. Dar

poder y capacidad a las propias creencias —con ese sentido de la certidumbre— es la

fuerza que subyace detrás de cada gran éxito que se ha producido en la historia.

*Tercer paso: cambie su estrategia*

Con objeto de mantener su compromiso, necesita utilizar las mejores estrategias para

alcanzar resultados. Una de mis convicciones más profundas es la de que si establece un

criterio más elevado, y logra creer en él, no cabe la menor duda de que conseguirá

imaginar también las estrategias más adecuadas para alcanzarlo. Sencillamente,

encontrará un camino. En último término, este libro trata precisamente de eso. Le

muestra estrategias para realizar la tarea, y le diré ahora mismo que, en casi todos los

casos, la mejor estrategia consiste en encontrar un modelo, alguien que ya haya

alcanzado los resultados que desea usted conseguir, para luego utilizar los conocimientos

de esas personas. Aprenda de lo que están haciendo, cuáles son sus creencias más

profundas, y cómo piensan. Eso no sólo le permitirá ser más efectivo, sino que también

le ahorrará una gran cantidad de tiempo, porque no se verá obligado a reinventar la

rueda. Podrá sintonizar con ello, reconfigurarlo y, quizás, hasta mejorarlo.

Este libro le proporcionará la información y el ímpetu para comprometerse con estos

tres principios básicos del cambio de calidad; le ayudará a elevar sus metas,

permitiéndole descubrir cuáles son ahora y darse cuenta de cómo quiere que sean; le

ayudará a cambiar sus creencias más profundas que le impiden llegar a donde desea,

20

estimulando aquellas que ya le sirven; y le ayudará a desarrollar una serie de estrategias

para alcanzar los resultados que desea con elegancia, rapidez y eficiencia.

Mire, en la vida hay mucha gente que sabe lo que quiere hacer, pero pocas personas

son las que hacen realmente lo que saben. ¡Saberlo no es suficiente! Debe emprender la

acción. Si me permite usted la oportunidad, seré como su entrenador personal a lo largo

de este libro. ¿Qué hacen los entrenadores? Pues bien, en principio se preocupan por

uno. Se han pasado años enfocando la atención sobre un ámbito en particular,

adquiriendo experiencia, y han seguido estableciendo distinciones clave acerca de

aquello que produce resultados con mayor rapidez. Al utilizar las estrategias que el

entrenador comparte con usted, podrá cambiar inmediata y espectacularmente su

actuación. A veces, el entrenador ni siquiera le dice nada nuevo, sino que se limita a

recordarle algo que usted ya sabe, y luego le induce a hacerlo. Ése es el papel que, con

su permiso, me dispongo a jugar con usted.

¿Y en qué le entrenaré, específicamente? Le ofreceré distinciones de poder acerca de

cómo crear mejoras duraderas en su calidad de vida. Juntos, nos concentraremos (sin

vacilaciones) en el dominio de cinco ámbitos de la vida que, estoy convencido de ello,

son los que más nos impactan. Éstos son:

### *1. Dominio emocional*

El dominio de esta lección es el que más le permitirá avanzar para dominar las otras

cuatro. Piénselo. ¿Por qué desea perder peso? ¿Sólo por tener algo menos de grasa en su

cuerpo? ¿O no será más bien por creer que se sentirá más libre desembarazándose de

esos kilos de más, permitiéndole así obtener más energía y vitalidad, haciéndole sentirse

más atractivo para los demás, y desplegando su confianza y autoestima hasta la

estratosfera? Virtualmente, todo lo que hacemos es cambiar la forma de sentir; sin

embargo, la mayoría de nosotros dispone de muy poco o de ningún entrenamiento acerca

de cómo hacerlo de forma rápida y efectiva. Resulta extraño observar cómo utilizamos la

inteligencia de que disponemos para meternos en estados emocionales sin recursos,

olvidándonos de la multitud de talentos innatos que ya poseemos. Muchos de nosotros,

demasiados, nos abandonamos a merced de los acontecimientos, sobre los que no

ejercemos ningún control, fallando a la hora de hacernos cargo de nuestras propias

21

emociones, sobre las que sí tenemos control, y apoyándonos en fijaciones a corto plazo.

¿De qué otra forma podemos explicar el hecho de que, siendo los estadounidenses el

cinco por ciento de la población mundial, consumamos el cincuenta por ciento de la

cocaína que se consume en todo el mundo? ¿O que nuestro presupuesto de defensa,

cifrado en cientos de miles de millones de dólares, sea equiparable a lo que gastamos en

el consumo de alcohol? ¿O que cada año se diagnostique como clínicamente deprimidos

a quince millones de estadounidenses, y se gasten más de quinientos millones de dólares

en adquirir el medicamento antidepresivo Prozac?

En este libro descubrirá qué le induce a hacer lo que hace, y qué es lo que dispara las

emociones que experimenta con mayor frecuencia. A continuación, se le ofrecerá un

plan paso a paso para demostrarle cómo identificar las emociones que le capacitan,

cuáles son las que reducen su capacidad, y cómo utilizar ambas para obtener las mayores

ventajas posibles, de modo que sus emociones no sean un obstáculo, sino una poderosa

herramienta que le ayude a alcanzar su potencial más elevado.

## *2. Dominio físico*

¿Vale la pena tener todo aquello con lo que había soñado, pero no disponer de la salud

física que le permita disfrutarlo? ¿Se levanta cada mañana sintiéndose lleno de energía,

fortalecido y preparado para afrontar un nuevo día? ¿O se levanta sintiéndose tan

cansado como la noche anterior, acosado por dolores y resentido por tener que

empezarlo todo de nuevo? Su estilo de vida actual, ¿le convierte en un objeto de

estadística? Uno de cada dos estadounidenses fallece de enfermedad coronaria, y uno de

cada tres de cáncer. Tomando prestada una frase del médico Thomas Moffett, del siglo

XVII, estamos «cavándonos la tumba con los dientes» al cebar nuestros cuerpos con

alimentos ricos en grasas, nutritivamente vacíos, envenenando nuestros organismos con

cigarrillos, alcohol y drogas, y permaneciendo pasivamente sentados delante de nuestros

televisores. Esta segunda lección de dominio le ayudará a hacerse cargo del control de su

salud física, de modo que no sólo tenga un buen aspecto, sino que se sienta bien y sepa

que controla su vida, con un cuerpo que irradia vitalidad y le permite alcanzar los

resultados propuestos.

### *3. Dominio de las relaciones*

Además de dominar sus emociones y su salud física, no se me ocurre ninguna otra cosa

más importante que aprender a dominar sus relaciones: románticas, familiares,

empresariales y sociales. Después de todo, ¿quién quiere aprender, madurar y alcanzar el

éxito y la felicidad sólo para sí? La tercera lección de dominio que le ofrece este libro le

revelará los secretos que le permitirán crear relaciones de calidad, primero consigo

mismo y luego con los demás. Empezará por descubrir aquello que valora más, cuáles

son sus expectativas, las reglas por las que rige su juego de la vida, y cómo se relaciona

todo eso con los demás jugadores. Luego, cuando haya dominado esta habilidad

fundamental, aprenderá a conectar con la gente en su estado más profundo, y se verá

recompensado con algo que todos deseamos experimentar: una sensación de contribución, de saber que significamos una diferencia en la vida de otras personas. He

descubierto que, para mí, el mayor recurso es una relación porque me abre las puertas a

todo aquello que necesito. El dominio de esta lección le ofrecerá medios ilimitados para

madurar y contribuir.

#### *4. Dominio financiero*

Cuando alcanzan la edad de sesenta y cinco años, la mayoría de estadounidenses se

encuentran en bancarrota o muertos. No creo que sea eso lo que la gente desea para sí

misma cuando contempla con ansiedad el momento de la jubilación. Sin embargo,

¿cómo puede convertir en realidad ese momento soñado sin estar convencido de merecer

ese bienestar financiero, bien apoyado por un plan de juego factible? La cuarta lección

de dominio de este libro le enseñará a ir más allá del mero objetivo de la supervivencia

en los años otoñales de su vida, e incluso ahora mismo. Gracias a la buena fortuna de

vivir en una sociedad capitalista, cada uno de nosotros tiene la posibilidad de convertir

sus sueños en realidad. No obstante, la mayoría de personas se siente presionada por

cuestiones financieras, y suele pensar que disponer de más dinero aliviaría esa presión.

Se trata de un gran engaño cultural: permítame asegurarle que, cuanto más dinero tenga,

mayor será, probablemente, la presión que sentirá. La clave no consiste en la mera



persecución de la riqueza, sino en cambiar sus creencias y actitudes sobre ella, para verla

como un medio de contribución, y no como un fin absoluto para alcanzar la felicidad.

Para forjarse un futuro financiero desahogado, lo primero que tiene que hacer es

aprender a cambiar aquello que causa la escasez en su vida, y luego a experimentar,

sobre una base consistente, los valores, creencias y emociones esenciales para alcanzar la

riqueza, conservarla y ampliarla. Entonces, definirá sus objetivos y configurará sus

sueños con la mirada puesta en alcanzar el mayor nivel posible de bienestar, sintiéndose

lleno de paz mental y liberado para mirar hacia adelante con expectación, ante todas las

posibilidades que ofrece la vida.

### *5. Dominio del tiempo*

Las obras maestras requieren su tiempo. Sin embargo, ¿cuántos de nosotros sabemos

realmente cómo utilizarlo? No estoy hablando de la gestión del tiempo, sino de tomarlo

y distorsionarlo, de manipularlo para que se convierta en nuestro aliado antes que en

nuestro enemigo. La quinta lección de dominio de este libro le enseñará, en primer lugar,

a comprender cómo las evaluaciones a corto plazo pueden conducir al agobio a largo

plazo. Aprenderá a tomar una decisión real y a controlar su deseo de obtener un

reconocimiento inmediato, dándole así a sus ideas, a sus creaciones e incluso a su

potencial, el tiempo necesario para alcanzar su plena realización. A continuación,

aprenderá a diseñar los mapas y estrategias para alcanzar su decisión, convirtiéndola en

realidad por su voluntad para emprender una acción a gran escala, la paciencia de

experimentar «tiempo de retraso» y la flexibilidad para cambiar su aproximación tantas

veces como sea necesario. Una vez que haya dominado el tiempo, comprenderá que la

mayoría de la gente sobreestima lo que es capaz de conseguir en un año, y subestima lo

que puede conseguir en una década.

No comparto estas lecciones con usted para decir que dispongo de todas las respuestas o

que mi vida ha sido perfecta y fácil. Sin duda alguna, yo también he pasado por tiempos

difíciles. Pero siempre me las he arreglado para aprender, persistir y alcanzar el éxito a lo

largo de los años. Cada vez que me enfrento a un desafío, he utilizado todo aquello que

24

he aprendido para conducir mi vida por un nuevo camino. Y, al igual que el suyo, mi

nivel de dominio sobre estos cinco ámbitos continúa expandiéndose.

También es muy posible que vivir mi estilo de vida no sea la respuesta para usted, que

mis propios sueños y objetivos no sean los suyos. No obstante, estoy convencido de que

las lecciones que he aprendido acerca de cómo convertir los sueños en realidad, cómo

tomar lo intangible y hacerlo real, son aspectos fundamentales para alcanzar cualquier

nivel de éxito personal o profesional. Escribí este libro con la intención de que fuera una

guía para la acción, como una especie de libro de texto para aumentar la calidad de vida

y la cantidad de disfrute que se puede derivar de ella. Aunque es evidente que me siento

extremadamente orgulloso de mi primer libro, *Poder sin límites*, y del impacto que

ejerció sobre muchas gentes en todo el mundo, tengo la sensación de que esta última

obra aportará distinciones de poder nuevas y únicas que podrán ayudarle a dirigir su vida

hacia el siguiente nivel.

Revisaremos algunos de los conceptos fundamentales, puesto que la repetición es la

madre de toda habilidad. Por ello, confío en que éste sea un libro que lea usted una y otra

vez, que hojee de vez en cuando y utilice como una herramienta para descubrir las

respuestas que ya están en su propio interior. Aun así, recuerde, a medida que lo lea, que

no tiene por qué creer o utilizar todo lo que hay en él. Aprópiase de aquellas cosas que le

parezcan útiles, y póngalas en acción inmediatamente. No tendrá que poner en práctica

todas las estrategias, ni utilizar todas las herramientas para conseguir cambios

impresionantes. Cada una de ellas posee, individualmente, potencial para cambiar la

vida, pero utilizadas juntas producirán resultados explosivos.

Este libro está lleno de estrategias para alcanzar el éxito que desea, y de principios

organizativos que he modelado a partir de algunas de las personas más poderosas e

interesantes de nuestra cultura. He tenido la oportunidad única de conocer, entrevistar y

presentar como modelos a una amplia variedad de personas, gentes con influencia y con

un carácter singular, desde Norman Cousins hasta Michael Jackson, desde el entrenador

John Wooden hasta el mago financiero John Templeton, desde capitanes de la industria

hasta taxistas. En las páginas que siguen encontrará no sólo los productos de mi propia

experiencia, sino también los de miles de libros, cintas, seminarios y entrevistas que he

ido acumulando a lo largo de los últimos diez años, mientras continúo la búsqueda

excitante y permanente de aprender y madurar cada día un poquito más.

El propósito de este libro no es sólo el de ayudarle a efectuar un cambio singular en su

25

vida, sino más bien el de ofrecerle un punto de apoyo que pueda ayudarle a llevar su

propia vida hacia un nuevo nivel. El enfoque de este libro se centra en la creación de

cambios globales. ¿Qué quiero decir con eso? Bueno, puede usted aprender a introducir

cambios en su vida, como superar un temor o una fobia, aumentar la calidad de una

relación, o superar su pauta de dar largas a las cosas. Se trata de habilidades

increíblemente valiosas, y si ha leído *Poder sin límites* ya habrá aprendido muchas de

ellas. No obstante, a medida que se vaya adentrando en las páginas que siguen,

descubrirá que hay puntos claves de fuerza dentro de su propia vida capaces de

transformar literalmente todos los aspectos de ésta con sólo introducir un pequeño

cambio.

Este libro está pensado para ofrecerle las estrategias que pueden ayudarle a crear, vivir

y disfrutar de la vida de una forma en la que quizá sólo haya soñado hasta ahora.

Aprenderá una serie de estrategias sencillas y específicas para afrontar la causa de

cualquier desafío y cambiarla con la mínima cantidad de esfuerzo. Por ejemplo,

posiblemente le resulte difícil creer que el simple hecho de cambiar una palabra que

forma parte de su vocabulario habitual puede producir un cambio inmediato en sus

pautas emocionales. O que, cambiando las preguntas consecuentes que se hace

consciente o inconscientemente sobre sí mismo, puede cambiar de forma instantánea

aquello hacia lo que enfoca su atención y, en consecuencia, las acciones que emprende

cotidianamente. O que cambiar una creencia puede cambiar poderosamente su nivel de

felicidad. En las páginas que siguen aprenderá a dominar estas técnicas, y muchas otras

cosas, para efectuar los cambios que usted desee.

Así pues, inicio con un gran respeto esta relación con usted para que, juntos,

empecemos un viaje de descubrimiento y actualización de sus potenciales más profundos

y verdaderos. La vida es un don, y nos ofrece el privilegio, la oportunidad, y también la

responsabilidad, de devolver algo, logrando ser algo más.

Así pues, iniciemos nuestro viaje dedicándonos a explorar...

26

2

Decisiones: el camino hacia el poder

El hombre nace para vivir, y no para prepararse a vivir.

BORIS PASTERNAK

¿Recuerda usted la época en que Jimmy Carter era todavía el presidente de los Estados

Unidos, el imperio se hallaba en retroceso, Yoda y Pac Man hacían furor, y nada ocurrió

entre Brooke Shields y los Calvin? El ayatollah Jomeini había llegado al poder en Irán y

mantenido como rehenes a nuestros compatriotas estadounidenses. En Polonia, un

electricista de los astilleros de Gdansk llamado Lech Walesa hizo lo impensable: decidió

adoptar una postura de oposición contra el dominio comunista. Dirigió a sus compañeros

en una huelga, y cuando trataron de expulsarle de su puesto de trabajo, se limitó a saltar

el muro. Desde entonces son muchos los muros que han caído, ¿no les parece?

¿Recuerda cuándo escuchó la noticia de que John Lennon había sido asesinado?

¿Recuerda cuándo entró en erupción el monte Santa Helena, esparciendo sus cenizas en

casi 400 km<sup>2</sup>? ¿Lanzó gritos de alegría cuando el equipo estadounidense de hockey, que

iba perdiendo, derrotó a los soviéticos y pasó a ganar la medalla olímpica? Todo eso

sucedió en 1980, hace poco más de diez años.

Piense por un momento. ¿Dónde estaba usted por aquel entonces? ¿Cómo era?

¿Quiénes eran sus amigos? ¿Cuáles eran sus sueños y esperanzas? Si alguien le hubiera



preguntado: «¿Dónde estarás dentro de diez o quince años?», ¿qué habría contestado?

¿Se encuentra hoy donde deseaba estar? Una década puede pasar con mucha rapidez,

¿verdad?

Pero más importante aún es que quizá debiéramos preguntarnos a nosotros mismos:

«¿Cómo voy a vivir los próximos diez años de mi vida? ¿Cómo voy a vivir hoy para

crear el mañana con el que estoy comprometido? ¿Qué me voy a proponer a partir de

27

ahora? ¿Qué es importante para mí ahora mismo, y qué será importante a largo plazo?

¿Qué acciones puedo emprender hoy mismo para que configuren mi destino futuro?»

Seguramente, habrá llegado a alguna parte dentro de diez años. La cuestión es: ¿a

dónde? ¿En qué se habrá convertido? ¿Cómo vivirá? ¿A qué contribuirá? Ahora es el

momento para diseñar los próximos diez años de su vida, y no una vez que hayan

transcurrido. Debemos aprovechar el momento. Ya nos encontramos inmersos en la

primera parte de una nueva década, estamos entrando en los últimos años del siglo XX, y

dentro de poco nos encontraremos en el siglo XXI, ¿en un nuevo milenio!  
El año 2000

estará aquí casi antes de que nos demos cuenta, y dentro de apenas diez  
años mirará

usted hacia atrás y recordará este día tal y como ahora recuerda 1980. ¿Se  
sentirá

contento cuando contemple los años noventa, o quizá perturbado?  
¿Encantado o

molesto?

A principios de 1980 yo era un muchacho de diecinueve años de edad. Me  
sentía solo

y frustrado. No disponía virtualmente de recursos financieros. No tenía a mi  
disposición

a ningún entrenador de éxito, ningún amigo o mentor que hubiera alcanzado  
el éxito,

ningún objetivo claro. Era un joven gordo que se ahogaba. No obstante, al  
cabo de pocos

años descubrí un poder que utilicé para transformar virtualmente cada uno  
de los

ámbitos de mi vida. Y una vez los hube dominado, los utilicé para  
revolucionar mi vida

en menos de un año. Fue la herramienta que utilicé para aumentar de forma  
espectacular

mi nivel de confianza y, por tanto, mi habilidad para emprender la acción y  
producir

resultados mensurables. También lo utilicé para recuperar el control de mi bienestar

físico y me libré de forma permanente de diecinueve kilos de grasa. Gracias a ello, atraje

a la mujer de mis sueños, me casé con ella y creé la familia que deseaba. Utilicé ese

poder para cambiar mis ingresos y pasar desde un nivel de subsistencia a ganar más de

un millón de dólares al año. Me trasladé desde mi pequeño apartamento (donde tenía que

lavar los platos en la bañera porque no había cocina) al hogar actual de mi familia, el Del

Mar Castle. Esa sola distinción me llevó de sentirme completamente solo e insignificante

a sentirme agradecido por las nuevas oportunidades de contribuir con algo a millones de

personas repartidas por todo el mundo. Y se trata de un poder que continúo utilizando

cada día de mi vida, para configurar mi destino personal.

En *Poder sin límites*, ya dejé bastante claro que la forma más poderosa de configurar

nuestras vidas consiste en emprender la acción. La diferencia en cuanto a los resultados

que produce la gente proviene de aquello que han hecho de modo distinto con respecto a

los demás ante las mismas situaciones. Acciones diferentes producen resultados

diferentes. ¿Por qué? Porque cualquier acción es una causa puesta en movimiento, y su

efecto se añade a los efectos pasados para hacernos mover en una dirección concreta.

Cada dirección nos conduce hacia un destino último: nuestro destino.

En esencia, si queremos dirigir nuestras propias vidas, debemos hacernos cargo del

control de nuestras acciones. Lo que configura nuestras vidas no es lo que hacemos de

vez en cuando, sino lo que hacemos de forma consistente. Por ello, la pregunta clave y

más importante es: ¿qué es lo que precede a todas nuestras acciones? ¿Qué determina las

acciones que tomamos y, en consecuencia, en quién nos convertimos y cuál es nuestro

destino último en la vida? ¿Qué cosa es el padre de la acción?

La respuesta, evidentemente, es aquello a lo que me he estado refiriendo hasta ahora:

el poder de decisión. Todo aquello que sucede en su vida, tanto lo que le entusiasma

como las cosas que le plantean un desafío, empiezan con una decisión. Y estoy

convencido de que el destino de cada uno de nosotros queda configurado en los

momentos de decisión. Las decisiones que está tomando ahora mismo, cada día, no sólo

configurarán la forma en que se sienta hoy, sino también aquello en lo que vaya a

convertirse usted en los años noventa e incluso más allá.

Al contemplar los pasados diez años, ¿hubo momentos en que una decisión diferente

habría podido hacer que su vida fuera radicalmente diferente a como es ahora, tanto para

mejor como para peor? Quizá, por ejemplo, tomó una decisión con respecto a su carrera

que cambió su vida, o quizá no se decidió a tomarla. Quizá durante estos últimos diez

años decidió casarse, o divorciarse. Pudo haber comprado una cinta grabada, o un libro,

o asistido a un seminario y, como resultado de ello, cambió sus creencias y acciones.

Quizá decidió tener hijos, o no tenerlos y seguir una carrera. Quizá decidió invertir en la

compra de una casa, o en un negocio. O empezó a hacer ejercicio, o dejó de hacerlo. Es

posible que decidiera dejar de fumar, o trasladarse a otra parte del país, o emprender un

viaje alrededor del mundo. ¿En qué medida esas decisiones le han llevado hasta este

punto de su vida?

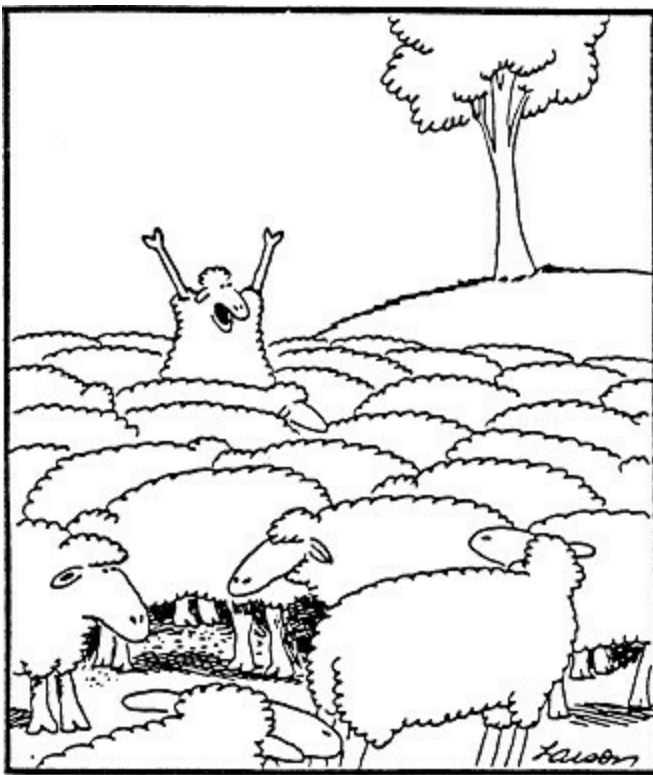
Durante la pasada década de su vida, ¿experimentó emociones de tragedia y frustración, de injusticia y desamparo? Yo, desde luego, las experimenté. En tal caso,

¿qué decidió hacer al respecto? ¿Continuó empujando hasta más allá de sus propios

límites, o decidió abandonar la lucha? ¿En qué medida han configurado esas decisiones

el camino de su vida actual?

29



*El hombre no es la criatura de las circunstancias, sino que las circunstancias son las criaturas de los hombres.*

BENJAMIN DISRAELI

Estoy convencido de que son nuestras propias decisiones, y no las condiciones de

nuestras vidas, las que configuran nuestro destino más que ninguna otra cosa. Tanto

usted como yo sabemos que hay gente que nace con ventajas: tienen ventajas genéticas,

ambientales, familiares o de relaciones. Y, no obstante, también sabemos que conocemos

constantemente, o leemos u oímos hablar de personas que, en contra de todas las

posibilidades, han llegado mucho más allá de las limitaciones impuestas por sus

condiciones, tomando nuevas decisiones respecto a lo que hacer con sus vidas. Se han

convertido así en ejemplos del poder ilimitado del espíritu humano.

«¡Esperad! ¡Esperad! ¡Escuchadme...! ¡No tenemos por qué ser sólo ovejas!»

Si lo decidimos así, tanto usted como yo podemos convertir nuestras vidas en uno de

esos ejemplos inspiradores. ¿Cómo? Simplemente, tomando hoy mismo las decisiones

acerca de cómo queremos vivir en los años noventa y más allá. Si no toma las decisiones

30

acerca de cómo quiere vivir, entonces ya ha tomado de algún modo una decisión, ¿no le

parece? Ha tomado la decisión de dejarse dirigir por las circunstancias, en lugar de

configurar su propio destino. Toda mi vida cambió en un solo día, el día en que decidí no

simplemente lo que me gustaría tener en la vida o aquello en lo que deseaba convertirme,

sino en quién me comprometía a ser y qué me comprometía a tener en mi vida. Se trata

de una distinción muy sencilla, pero crítica.

Piense por un momento. ¿Existe alguna diferencia entre sentirse interesado por una

cosa y comprometerse con ella? ¡Puede apostar a que sí! Muchas veces, la gente dice

cosas como: «Vaya, realmente me gustaría ganar más dinero», o bien: «Quisiera estar

más cerca de mis hijos», o: «¿Sabes? Me gustaría hacer algo diferente en la vida». Pero

esa clase de afirmaciones no significa ningún compromiso. En ellas sólo se afirma una

preferencia; es como decir: «Me sentiría interesado porque esto suceda si no tuviera que

hacer nada para lograrlo». ¡Eso no es poder! Eso no es más que una débil oración que ni

siquiera contiene la fe para emprender nada.

No sólo tiene que decidir con qué resultados quiere comprometerse, sino también la



clase de persona que se compromete a ser. Como ya hemos visto en el primer capítulo,

tiene que plantearse criterios para lo que considere como un comportamiento aceptable

para sí mismo, y decidir qué debe esperar de aquellas personas que le importan. Si no

establece una línea básica de criterios para lo que está dispuesto a aceptar en su vida,

descubrirá lo fácil que resulta deslizarse hacia comportamientos y actitudes o hacia una

calidad de vida que se hallan muy por debajo de lo que se merece. Necesita establecer

esos criterios y vivir de acuerdo con ellos, sin que importe lo que suceda en su vida. Aun

cuando todo salga mal, aunque llueva durante su desfile, aunque se desmorone el

mercado de valores o la persona querida le abandone, aunque nadie le ofrezca el apoyo

que necesita, tiene que seguir comprometido con su decisión de vivir su vida al más alto

nivel posible.

Desgraciadamente, la mayoría de la gente nunca lo hace así porque se encuentra

demasiado ocupada encontrando justificaciones. La razón por la que no ha alcanzado sus

objetivos o no vive la vida que desea se debe a la forma en que le trataron sus padres, o a

la falta de oportunidades durante su juventud, o a la educación que no recibieron, o

porque son demasiado viejos, o demasiado jóvenes. Todas estas excusas no son más que

sistemas de creencias, y no sólo resultan limitadoras, sino que son destructivas.

Utilizar el poder de decisión le proporciona la capacidad para arrollar cualquier excusa

31

que se interponga en el camino de cambiar todos y cada uno de los ámbitos de su vida en

un instante. Eso puede cambiar sus relaciones, su ambiente laboral, su nivel de agilidad

física, sus ingresos y su estado emocional. Puede determinar el que usted se sienta feliz o

triste, frustrado o excitado, esclavizado por las circunstancias o con capacidad para

expresar su libertad. Ésa es la fuente del cambio que existe en cada individuo, familia,

comunidad, sociedad, o incluso en nuestro mundo. ¿Qué ha logrado cambiarlo todo en la

Europa oriental en los últimos años? La gente que vive allí, gente como usted y como yo,

ha tomado nuevas decisiones sobre lo que está dispuesta a soportar, sobre lo que le

parece aceptable e inaceptable, y sobre lo que ya no está dispuesta a seguir tolerando.

Desde luego, las decisiones de Gorbachev ayudaron a allanar el camino, pero la

determinación y el compromiso de Lech Walesa con un criterio más elevado fue lo que

verdaderamente abrió el paso hacia un cambio económico y político general.

A menudo le pregunto a la gente que se queja de sus trabajos: «¿Por qué ha ido hoy a

trabajar?». Habitualmente, su respuesta es: «Porque tenía que hacerlo». Usted y yo

necesitamos recordar una cosa: no hay virtualmente nada que «tengamos» que hacer.

Desde luego, no «tiene» que ir a trabajar. Al menos en un país occidental. Y tampoco

tiene por qué trabajar en un lugar o día determinados. No tiene por qué hacer lo que ha

estado haciendo durante los últimos diez años. Puede decidir hacer otra cosa, algo nuevo,

hoy mismo. En este instante, puede usted tomar una decisión: volver a la escuela, tomar

clases de canto o de baile, controlar sus propias finanzas, aprender a pilotar un

helicóptero, convertir su cuerpo en una inspiración para los demás, empezar a meditar,

matricularse en un curso de baile de salón, asistir a un campo espacial de la NASA,

aprender francés, leerles más a sus hijos, pasar más tiempo cuidando el jardín, y hasta

volar a Fiji y vivir en una isla. Si realmente decide hacerlo, podrá hacer cualquier cosa.

De modo que, si no le gusta la relación actual en la que está implicado, tome ahora la

decisión de cambiarla. Si no le gusta el trabajo que desempeña, busque otro. Si no le

gusta cómo se siente con respecto a sí mismo, cámbielo. Si desea alcanzar un mayor

nivel de vitalidad y salud físicas, puede conseguirlo ahora. En apenas un instante puede

usted tener a su disposición el mismo poder que ha contribuido a configurar la historia.

He escrito este libro para desafiarle a despertar el gigantesco poder de decisión, a

reclamar un poder ilimitado, una vitalidad radiante y una pasión alegre que son suyas por

derecho de nacimiento. Debe saber que puede tomar una nueva decisión ahora mismo, y

que eso cambiará inmediatamente su vida; una decisión sobre un hábito que suprimirá,

una habilidad que terminará por dominar, sobre la forma en que trata a las personas, o

sobre una visita que le hará a alguien con quien no ha hablado desde hace años. Quizá

debería ponerse en contacto con cierta persona para impulsar su carrera hacia el siguiente

nivel. O podría tomar ahora mismo la decisión de disfrutar y cultivar las emociones más

positivas que merece experimentar cada día. Es posible que se decida por una mayor

alegría y diversión, o más confianza, más paz mental. Incluso antes de pasar a la página

siguiente puede hacer uso del poder que ya reside dentro de usted mismo. Tome ahora la

decisión que puede lanzarle hacia una dirección nueva, positiva y poderosa de

crecimiento y felicidad.

*Nada puede resistirse a la voluntad humana capaz de poner en juego hasta la propia existencia con tal de*

*perseguir su propósito.*

BENJAMIN DISRAELI

Su vida cambia en el mismo instante en que toma una decisión nueva, congruente y

comprometida. ¿Quién habría podido imaginar que la determinación y la convicción de

un hombre tranquilo y modesto, un abogado de profesión y un pacifista por principio,

tuviera el poder de desmoronar un vasto imperio? Y, sin embargo, la decisión indomable

de Mahatma Gandhi de liberar a la India del gobierno británico fue un verdadero barril

de pólvora que puso en movimiento toda una cadena de acontecimientos que cambiaría

para siempre el equilibrio del poder mundial. La gente no comprendía cómo podría él

alcanzar sus objetivos, pero Gandhi no se permitió ninguna otra elección que no fuera

actuar de acuerdo con su conciencia. Simplemente, se negó a aceptar cualquier otra

posibilidad.

La decisión fue la fuente del poder de John F. Kennedy cuando se enfrentó con Nikita

Kruschov durante la tensa crisis de los misiles cubanos, e impidió la Tercera Guerra

Mundial. La decisión también fue la fuente del poder de Martin Luther King Jr. cuando

expresó de modo tan elocuente las frustraciones y aspiraciones de un pueblo que ya no

estaba dispuesto a que se le siguiera negando la existencia, y que obligó al mundo a

tomar buena nota de ello. La decisión fue la fuente de la meteórica ascensión de Donald

Trump hacia la cúspide del mundo financiero, y también la fuente de su devastadora

caída. Ése es el poder que permitió a Pete Rose maximizar sus capacidades físicas para

alcanzar el potencial de la fama y que, en último término, destruyó el sueño de su vida.

Las decisiones actúan como fuente tanto de problemas como de increíbles alegrías y

33

oportunidades. Ése es el poder que enciende el proceso de convertir lo invisible en

visible. Las verdaderas decisiones son las catalizadoras para transformar nuestros sueños

en realidad.

Lo más excitante de esta fuerza, de este poder, es que usted ya lo posee. El ímpetu

explosivo de la decisión no es algo reservado a unos pocos elegidos con los diplomas

correctos o el adecuado bagaje educativo o familiar. Está disponible tanto para el

trabajador común como para el rey. Para usted mismo, mientras sostiene este libro entre

sus manos. Acto seguido, puede utilizar esa poderosa fuerza que espera dentro de usted

mismo, para lo que sólo necesita tener el valor de reclamarla. ¿Será hoy el día en que

decida finalmente que aquello que es como persona resulta mucho más de lo que ha

estado demostrando? ¿Será hoy el día en que decida, de una vez por todas, convertir su

vida en algo coherente con la calidad de su espíritu, proclamando: «Esto es lo que soy.

De esto es de lo que tiene que ocuparse mi vida, y esto es lo que voy a hacer para

conseguirlo. Nada me impedirá alcanzar mi destino. No permitiré que nadie me lo

niegue»?

Piense, por ejemplo, en un individuo ferozmente orgulloso, en una mujer joven

llamada Rosa Parks que un buen día de 1955 subió a un autobús en Montgomery,

Alabama, y se negó a ceder su asiento a una persona blanca cuando se le exigió

legalmente que así lo hiciera. Este tranquilo acto suyo de desobediencia civil encendió

una verdadera tormenta de controversia, y se convirtió en un símbolo que seguir por las



generaciones siguientes. Ése fue el principio del movimiento en favor de los derechos

civiles, un terreno capaz de despertar las conciencias y con el que tenemos que

enfrentarnos incluso en la actualidad, mientras redefinimos el significado de los

conceptos de igualdad, oportunidad y justicia para todos los estadounidenses,

independientemente de su raza, credo o sexo. Cuando Rosa Parks se negó a ceder su

asiento en ese autobús, ¿estaba pensando acaso en el futuro? ¿Tenía un plan divino

acerca de cómo podría cambiar la estructura de toda una sociedad? Quizá. Pero lo más

probable es que su decisión de alcanzar un nivel más elevado fuera lo que la impulsó a

actuar como lo hizo. ¡Qué efectos tan importantes ha tenido la decisión de una sola

mujer!

Si está pensando: «Me gustaría tomar decisiones así, pero yo he experimentado

verdaderas tragedias», permítame ofrecerle el ejemplo de Ed Roberts. Se trata de un

hombre «ordinario», confinado a una silla de ruedas, que se convirtió en una persona

extraordinaria gracias a su decisión de actuar hasta más allá de sus limitaciones

aparentes. Ed se halla paralizado desde el cuello hacia abajo desde que tenía catorce

años. Utiliza un mecanismo respiratorio que ha logrado dominar frente a grandes

obstáculos, hasta conseguir llevar una vida «normal», y se pasa cada noche en un

pulmón de acero. Tras haber librado una batalla contra la polio, y después de hallarse

varias veces al borde de la muerte, podría haber decidido enfocar la atención sobre su

propio dolor, pero en lugar de eso prefirió convertirse en una diferencia para los demás.

¿Qué ha logrado hacer? Durante los últimos quince años, su decisión de luchar contra

un mundo que a menudo se comportaba de una forma condescendiente, ha dado como

resultado muchas mejoras en la calidad de vida de los disminuidos. Enfrentado a una

multitud de mitos acerca de las capacidades de los que se encontraban con desafíos

físicos, Ed educó al público e inició toda clase de acciones, desde reclamar rampas de

acceso para las sillas de ruedas, hasta lograr aparcamientos especiales con barras a las

que asirse. Se convirtió en el primer cuadripléjico que se graduaba en la universidad de

California, Berkeley, y finalmente ocupó el puesto de director del departamento de

Rehabilitación del estado de California, convirtiéndose así, una vez más, en el pionero de

este puesto para los disminuidos.

Ed Roberts es una poderosa muestra de que lo que importa no es dónde se empieza,

sino las decisiones que se toman sobre a dónde se quiere llegar. Todas sus acciones se

basaron en un solo, poderoso y comprometido momento de decisión. ¿Qué podría hacer

usted con su vida si realmente lo decidiera así?

Muchas personas dicen: «Bueno, me encantaría tomar una decisión como ésa, pero no

estoy muy seguro de saber cómo podría cambiar mi vida». Son personas paralizadas por

el temor de no saber con exactitud cómo convertir sus sueños en realidad. Como

resultado de ello, nunca toman las decisiones que podrían convertir sus vidas en las

obras maestras que se merecen. Yo estoy aquí para decirle que, inicialmente, no es

importante saber cómo va a poder alcanzar un resultado. Lo importante consiste en

decidir que encontrará un camino, sea cual fuere. En *Poder sin límites*, describí lo que

denominé «la fórmula definitiva para el éxito», que no es más que un proceso elemental

para conseguir que usted llegue a donde quiere llegar: 1) decida lo que desee; 2)

emprenda la acción; 3) observe lo que funciona y lo que no, y 4) vaya cambiando su

actitud hasta que consiga lo que quiere. La decisión de producir un resultado hace que

los acontecimientos se pongan en movimiento. Si decide lo que desea, emprende la

35

acción, aprende de ello y cambia su actitud en consonancia, habrá creado el impulso para

alcanzar el resultado apetecido. En cuanto se comprometa realmente a conseguir que

algo suceda, el «cómo» se revelará por sí mismo.

*En lo referente a todos los actos de iniciativa y creación, hay una verdad elemental, y es el momento en que uno*

*se compromete definitivamente; luego, la providencia también se mueve.*

GOETHE

Si tomar decisiones es algo tan sencillo y poderoso, ¿por qué no hay más gente que

siga el consejo de «Simplemente, hágalo»? Creo que una de las razones más sencillas es

porque la mayoría de nosotros no sabemos lo que significa tomar una verdadera

decisión. No nos damos cuenta de la fuerza de cambio que crea una decisión congruente

y comprometida. Una parte del problema estriba en que la mayoría de nosotros venimos

utilizando durante demasiado tiempo el término «decisión» de una forma tan imprecisa,

que ha terminado por significar algo así como una lista de deseos. En lugar de tomar

decisiones, seguimos afirmando preferencias. Tomar una verdadera decisión, a

diferencia de algo así como «Me gustaría dejar de fumar», significa descartar cualquier

otra posibilidad. De hecho, la palabra «decisión» procede de la raíz latina *de*, que

significa «de», y *caedere*, que significa «cortar», «escindir». Tomar una verdadera

decisión significa comprometerse en alcanzar un resultado, y luego descartar cualquier

otra posibilidad que no sea ésta.

Cuando decide verdaderamente que jamás volverá a fumar un cigarrillo en su vida, ya

lo tiene. ¡Ya está! En tal caso, ni siquiera tiene que considerar la posibilidad de fumar. Si

es usted una de esas personas que han puesto alguna vez en práctica el poder de decisión

de esta manera, sabrá muy bien de qué estoy hablando. Un alcohólico sabe muy bien

que, incluso después de muchos años de la más absoluta sobriedad, si se engaña

pensando que puede tomar una copa caerá de nuevo. Después de haber tomado una

verdadera decisión, aunque sea dura, la mayoría de nosotros experimentamos una

tremenda sensación de alivio. ¡Finalmente hemos logrado saltar al otro lado de la verja!

Y todos sabemos lo estupendamente que nos sienta tener un objetivo claro e incuestionable.

Esa clase de claridad le proporciona poder. Con claridad, puede producir los resultados que realmente desea alcanzar en su vida. Para la mayoría de nosotros, el

desafío consiste en que no hemos tomado una decisión desde hace tanto tiempo, que ya

36

nos hemos olvidado de lo que se siente. Hemos dejado atrofiar los músculos de la toma

de decisiones. Algunas personas tienen incluso dificultades para decidir lo que van a

cenar.

Así pues, ¿cómo pueden fortalecerse esos músculos? ¡Haciéndolos trabajar!  
La forma

de tomar mejores decisiones consiste en tomar más decisiones. Entonces, asegúrese que

aprende de ellas, incluyendo las que no parezcan funcionar a corto plazo: le

proporcionarán de todos modos valiosas referencias para efectuar una mejor evaluación

y, en consecuencia, tomar mejores decisiones en el futuro. Debe darse cuenta de que la

toma de decisiones, como cualquier otra habilidad sobre la que enfoque su atención,

mejora a medida que la practique. Cuanto más a menudo tome decisiones, tanto más se

dará cuenta de que dispone realmente del control sobre su vida. Esperará con afán

futuros desafíos, y los considerará como una oportunidad para establecer nuevas

referencias y avanzar hacia el nivel siguiente.

No me cansaré de resaltar el poder y el valor de obtener aunque sólo sea una única

referencia, una sola información, que pueda utilizarse para cambiar el curso de su vida.

La información es poder cuando se actúa en consecuencia, y uno de mis criterios para

tomar una verdadera decisión es que la acción fluye de la información. Lo excitante es

que uno nunca sabe cuándo se va a conseguir. La razón por la que he leído más de

setecientos libros, escuchado cintas grabadas y acudido a tantos seminarios, es porque

comprendí el poder que tiene una sola referencia. Puede encontrarse en la página

siguiente, o en el próximo capítulo de este libro. Puede tratarse incluso de algo que usted

ya conoce. Pero, por alguna razón, éste es el momento en que finalmente cala hondo en

usted y empieza a utilizarlo. Recuerde que la repetición es la madre de la habilidad. Las

distinciones nos capacitan para tomar mejores decisiones y, en consecuencia, para llegar

a los resultados que deseamos alcanzar. No ser capaz de establecer ciertas distinciones

puede causarle un gran dolor. Por ejemplo, muchas de las personas más famosas de

nuestra cultura han alcanzado sus sueños, pero siguen sin haber encontrado una forma de

disfrutar de ellos. A menudo se entregan a las drogas porque no se sienten realizadas.



Ello se debe a que les falta distinguir entre alcanzar los propios objetivos y vivir los

propios valores, algo que usted aprenderá a dominar en las páginas que siguen. Otra de

las distinciones que no tiene mucha gente causa dolor en sus relaciones, y lo hace de una

forma regular. Se trata de una referencia de autoridad, otro elemento clave que

examinaremos en nuestro viaje de autodescubrimiento. A veces, el no tener una cierta

37

distinción puede costarnos todo. Las personas que actúan de forma tensa, y que siguen

atiborrándose de alimentos grasientos, estrechando más y más sus arterias, están

coqueteando con el ataque al corazón.

Durante la mayor parte de mi vida he perseguido lo que el famoso experto empresarial

doctor W. Edwards Deming denomina «conocimiento profundo». Para mí, el

conocimiento profundo es cualquier referencia, estrategia, creencia, habilidad o

herramienta que, en el mismo instante en que se comprende, podemos aplicar para

incrementar de forma inmediata la calidad de nuestra existencia. Este libro y toda mi

vida los he dedicado a perseguir el conocimiento profundo que se ha aplicado de forma

universal para mejorar nuestras vidas personales y profesionales. Siempre ando

imaginando cómo comunicar este conocimiento a la gente, de tal forma que la capacite

realmente para mejorar sus destinos mentales, emocionales, físicos y financieros.

*Es en los momentos de decisión cuando se configura el propio destino.*

TONY ROBBINS

Hay tres decisiones que toma usted en cada momento de su vida y que controlan su

destino. Estas tres decisiones determinan lo que percibirá, lo que sentirá y lo que hará y,

en último término, cuál será su contribución y en quién se convertirá. Si no controla

estas tres decisiones, sencillamente, no dispone del control sobre su vida. Cuando las

controle, empezará a esculpir su propia experiencia.

Las tres decisiones que controlan su destino son:

1. Sus decisiones acerca de en qué enfocar la atención.
2. Sus decisiones acerca de lo que significan las cosas para usted.
3. Sus decisiones acerca de qué hacer para llegar a los resultados que desea alcanzar.

Como ve, lo que determina aquello en lo que se convertirá no es lo que le está

sucediendo ahora, ni lo que le ha sucedido en el pasado. Lo que importa son sus

decisiones acerca de hacia dónde enfoca la atención, qué significan las cosas para usted,

y qué va a hacer al respecto para encaminar su destino último. Debe saber que cualquier

persona que disfrute de un mayor éxito que usted en cualquier ámbito de la vida está

tomando estas tres decisiones de una forma diferente a como lo hace usted en algún

contexto o situación. No cabe la menor duda de que Ed Roberts eligió enfocar la

atención sobre algo diferente a lo que haría la mayoría de la gente en su situación. Él lo

38

hizo sobre aquello que pudiera significar una diferencia. Sus deficiencias físicas fueron

para él un «desafío». Sin lugar a dudas, lo que él decidió hacer fue intentar mejorar la

calidad de vida de otras personas que se hallaran en su misma situación. Se comprometió

absolutamente con la tarea de transformar el entorno para mejorar la calidad de vida de

todos los disminuidos físicos.

*No conozco ningún otro hecho más estimulante que la incuestionable habilidad del hombre para elevar su vida*

*mediante un esfuerzo consciente.*

HENRY DAVID THOREAU

Muchos de nosotros no tomamos nuestras decisiones de una forma consciente, sobre

todo en lo que se refiere a estas tres absolutamente cruciales; y eso lo pagamos muy

caro. De hecho, la mayoría de las personas experimentan lo que yo denomino «el

síndrome Niágara». La vida es como un río, al que se salta en ocasiones sin haber

decidido realmente dónde se quiere ir a parar. Por ello, no tardamos en sentirnos

arrastrados por la corriente, por los acontecimientos, los temores, los desafíos. Cuando se

chapotea en el agua, no se decide conscientemente a dónde se quiere ir, o cuál es la

dirección correcta que tomar. Nos limitamos a «dejarnos llevar por la corriente». Nos

convertimos en parte de la masa de gente dirigida por las circunstancias, en lugar de por

sus propios valores. Por último, nos sentimos fuera de control. Permanecemos en este

estado inconsciente hasta que un buen día nos despierta el estruendo del agua, para

descubrir que nos encontramos a pocos metros de las cataratas del Niágara, en un bote

sin remos. Y en ese momento exclamamos: «¡Oh, mierda!» Pero para entonces ya es

demasiado tarde. Se cae irremisiblemente por la catarata. A veces, se trata de una caída

emocional. Otras veces, es física. Otras, se trata de una caída financiera. Es muy

probable que los desafíos a los que usted se enfrenta actualmente en su vida se hubieran

podido evitar tomando mejores decisiones cuando aún estaba corriente arriba.

¿Cómo podemos cambiar las cosas si nos vemos atrapados por el ímpetu de la

corriente del río? O bien toma la decisión de meter los dos remos en el agua y empezar a

remar como un loco hacia una nueva dirección, o bien decide planificar por adelantado.

Establezca un curso hacia el que quiera dirigirse realmente, y hágase un plano o un

mapa, para poder tomar decisiones calificadas a lo largo del camino.

Aunque es posible que ya haya pensado en ello, lo cierto es que su cerebro ya ha

construido un sistema interno para tomar decisiones. Ese sistema actúa como una fuerza

invisible que dirige todos sus pensamientos, acciones y sentimientos, tanto buenos como

malos, y cada uno de los momentos de su vida. Controla cómo lo evalúa usted todo en su

vida, y se halla impulsado en buena medida por su subconsciente. Lo que

verdaderamente asusta es darse cuenta de que la mayoría de la gente jamás ha puesto en

marcha este sistema de una forma consciente. En lugar de eso, el sistema se ha ido

implantando a lo largo de los años mediante fuerzas tan diversas como los padres, los

compañeros, los maestros, la televisión, los anuncios y la cultura en general. Este

sistema abarca cinco componentes: 1) sus creencias esenciales y sus normas

inconscientes; 2) sus valores vitales; 3) sus referencias; 4) las preguntas habituales que

se plantea a sí mismo, y 5) los estados emocionales que experimenta en cada momento.

La relación sinérgica de estos cinco elementos ejerce una fuerza que es la responsable de

impulsarle o detenerle con respecto a una acción, hacerle anticiparse o preocuparse por

el futuro, sentirse amado o rechazado, y que dicta su nivel de éxito y felicidad.

Determina por qué hace usted lo que hace, y por qué no hace algunas cosas que sabe

necesitaría hacer.

Al cambiar cualquiera de estos cinco elementos, ya se trate de una creencia esencial,

un valor, una referencia, una pregunta o un estado emocional, puede producir

inmediatamente un cambio poderoso y mensurable en su vida. Pero lo más importante de

todo es que, en tal caso, estará luchando contra la causa, en lugar de hacerlo contra los

efectos. Recuerde que, si come en exceso de forma regular, la causa real suele ser un

problema de valores, o de creencias, antes que un problema con la comida. A lo largo de

este libro, y paso a paso, le iré guiando en el descubrimiento de cómo está configurado

su sistema de dominio de la decisión, y hará cambios sencillos que sean consecuentes

con sus deseos, en lugar de seguir controlado por sus condicionamientos pasados. Se

encuentra a punto de embarcarse en un fascinante viaje de descubrimiento sobre quién es

usted y qué le induce realmente a hacer lo que hace. Con estas distinciones de poder,

será capaz de comprender el sistema de toma de decisiones que utilizan sus socios,

esposo o esposa, y otras personas queridas. Finalmente, comprenderá también sus

comportamientos «fascinantes».

La buena noticia consiste en que podemos arrollar este sistema tomando decisiones

conscientes en cualquier momento de nuestras vidas. No tenemos por qué permitir que la

programación de nuestro pasado controle nuestros presente y futuro. Con este libro

40

puede reinventarse a sí mismo mediante una organización sistemática de sus creencias y

valores, de tal forma que le impulse en la dirección de su diseño de vida.

*No me siento desanimado, porque todo intento erróneo descartado es otro paso hacia adelante.*

THOMAS EDISON

Existe un impedimento final para utilizar realmente el poder de la decisión. Debemos

superar nuestros temores a tomar decisiones erróneas. No cabe la menor duda de que, a

lo largo de su vida, tomará decisiones equivocadas. ¡Tendrá que superarlo! Sé que no he

tomado siempre las decisiones correctas a lo largo del camino. Pero tampoco esperaba



otra cosa. También sé que no siempre tomaré las decisiones correctas en el futuro. No

obstante, he decidido que, al margen de las decisiones que tome, seré flexible, observaré

las consecuencias, aprenderé de ellas y utilizaré esas lecciones para tomar mejores

decisiones en el futuro. Recuerde: el verdadero éxito es el resultado del buen juicio. El

buen juicio es el resultado de la experiencia, ¡y la experiencia es a menudo el resultado

del mal juicio! A veces, las experiencias aparentemente malas o dolorosas son las más

importantes. Cuando la gente tiene éxito, suele regocijarse; cuando fracasa, suele

reflexionar, y entonces empieza a establecer nuevas distinciones que aumentarán la

calidad de sus vidas. Debemos esforzarnos por aprender de nuestros errores, en lugar de

castigarnos por ello, ya que si no lo hacemos así, estamos destinados a cometer los

mismos errores en el futuro.

A pesar de lo importante que es la experiencia personal, piense en lo valioso que

resulta tener también un modelo de rol, alguien que ya haya navegado antes que usted, y

que tenga un buen mapa que también pueda seguir. Puede tener un modelo de rol para

sus finanzas, para sus relaciones, para su salud, su profesión o cualquier otro aspecto de

la vida que esté aprendiendo a dominar. Esos modelos pueden ahorrarle años de dolor e

impedir que termine cayendo por la catarata.

Habrán veces en que se encontrará a solas sobre el río, y tendrá que tomar decisiones

importantes por sí solo. Pero si está dispuesto a aprender de su experiencia, incluso los

momentos que le parezcan difíciles se convertirán en algo grande porque le

suministrarán una valiosa información (distinciones clave) que utilizará después para

tomar mejores decisiones en el futuro. De hecho, cualquier persona de éxito con la que

se encuentre podrá decirle, si es honrada con usted, que la razón de haber alcanzado más

41

éxito es porque han tomado más decisiones que usted. A menudo, la gente que acude a

mis seminarios pregunta: «¿Cuánto tiempo cree que tardaré en dominar realmente esta

habilidad en particular?» Mi respuesta inmediata es: «¿Cuánto tiempo quiere usted

tardar?» Si emprende la acción diez veces al día (y aprovecha las «experiencias de

aprendizaje» proporcionalmente), mientras que otras personas actúan una vez al mes en

relación con el dominio de esa habilidad concreta, no cabe la menor duda de que habrá

acumulado diez meses de experiencia en un solo día, por lo que no tardará en dominar la

habilidad en cuestión. Irónicamente, es muy probable que, en tal caso, se le considere

una persona con «talento y suerte».

Yo me convertí en un excelente orador público porque, en lugar de una vez a la

semana, me comprometí a hablar en público tres veces al día. Mientras que otras

personas de mi organización se impusieron hablar cuarenta y ocho veces al año, yo hacía

eso mismo en apenas dos semanas. Así pues, al cabo de un mes ya había adquirido dos

años de experiencia. Y un año más tarde, ya tenía diez. Mis asociados hablaban de mi

buena «suerte» por haber nacido dotado de ese talento «innato». Intenté hacerles

entender lo mismo que le estoy diciendo ahora a usted: el dominio de una habilidad

cuesta el tiempo que usted quiera. Y, a propósito, ¿fueron excelentes todos mis

discursos? ¡Nada más lejos de la realidad! Pero me aseguré de que aprendía algo de cada

experiencia, y de que mejoraba de algún modo, hasta que no tardé en entrar en cualquier

sala sintiéndome capaz de comunicarme con gentes de prácticamente todos los ámbitos

de la vida.

No importa lo preparado que esté, pero sí hay una cosa que puedo garantizarle: si se

encuentra en el caudal de la vida, lo más probable es que choque con algunas rocas. Eso

no significa ser negativo, sino ser preciso. La clave consiste en que, una vez que haya

chocado, en lugar de castigarse a sí mismo por ser un «fracaso», recuerde que en la vida

no hay fracasos. Sólo hay resultados. Si no consiguió los resultados que deseaba,

aprenda de esta experiencia, de modo que en el futuro disponga de referencias acerca de

cómo tomar mejores decisiones.

*Encontraremos un camino, o bien lo construiremos.*

ANÍBAL

Una de las decisiones más importantes que puede tomar para asegurarse su felicidad a

42

largo plazo es la de usar todo aquello que la vida le ofrezca en cada momento. La verdad

es que no hay nada que no pueda usted conseguir si: 1) decide claramente qué es lo que

quiere comprometerse a alcanzar; 2) está dispuesto a emprender una acción a gran

escala; 3) observa lo que funciona y lo que no, y 4) continúa cambiando su aproximación

al tema hasta lograr lo que desea, usando todo aquello que la vida le ofrezca a lo largo

del camino.

Cualquiera que haya alcanzado el éxito ha dado estos cuatro pasos y ha seguido la

fórmula definitiva hacia él. Una de mis historias favoritas sobre el «éxito definitivo» es

la del señor Soichiro Honda, fundador de la corporación que lleva su nombre. Al igual

que otras compañías, sin que importe lo grandes que sean, la Honda Corporation empezó

con una decisión y un deseo apasionado de producir un resultado.

En 1938, cuando todavía estaba en la escuela, el señor Honda tomó todo lo que poseía

e invirtió en un pequeño taller en el que empezó a desarrollar su concepto de un aro de

pistón. Deseaba vender el fruto de su trabajo a la Toyota Corporation, así que trabajó día

y noche, se metió en la grasa hasta los codos, y llegó incluso a dormir en el taller,

siempre convencido de que podía producir el resultado que buscaba. Incluso empeñó las

joyas de su esposa para seguir en el negocio. Pero cuando finalmente completó los aros

de pistón y se los presentó a la Toyota, se le dijo que no cumplían los niveles de calidad

de la empresa. Le enviaron de nuevo a la escuela durante dos años más, y allí tuvo que

soportar las risas burlonas de sus instructores y compañeros de clase, que hablaban de lo

absurdos que eran sus diseños.

Pero en lugar de enfocar la atención sobre el dolor de la experiencia, decidió continuar

enfocándola sobre su objetivo. Finalmente, al cabo de otros dos años, Toyota le ofreció

al señor Honda el contrato con el que había soñado. Su pasión y sus convicciones

demonstraron su valor, porque él sabía lo que quería, emprendió la acción para

conseguirlo, observó lo que funcionaba, y continuó cambiando sus métodos hasta que

alcanzó el objetivo. Entonces, surgió un nuevo problema.

El gobierno japonés se estaba preparando para la guerra y se negó a entregarle el

hormigón que necesitaba para construir su fábrica. ¿Abandonó por eso? No. ¿Enfocó la

atención sobre lo injusto de la situación? ¿Significó eso la muerte de su sueño? Desde

luego que no. Una vez más, decidió utilizar la experiencia y desarrollar otra estrategia. Él

y su equipo inventaron un proceso para crear su propio hormigón y luego construir la

fábrica. Durante la guerra, fue bombardeada en dos ocasiones y quedaron destruidos

43

grandes sectores de las instalaciones fabriles. ¿Cuál fue la respuesta de Honda? Convocó

inmediatamente a su equipo y recogieron los bidones extra de gasolina que habían

desechado los aviones estadounidenses. Los denominó «regalos del presidente Truman»

porque le proporcionaron la materia prima que necesitaba para su proceso de fabricación,

unos materiales que en aquellos tiempos eran valiosísimos en el Japón. Finalmente, tras

haber sobrevivido a todo esto, un terremoto arrasó la fábrica. Honda decidió vender su

explotación de pistones a Toyota.

He aquí a un hombre que, sin lugar a dudas, tomó fuertes decisiones para alcanzar el

éxito. Tenía la pasión para hacerlo, y creía en lo que estaba haciendo. Disponía de una

gran estrategia. Empezó una acción a gran escala. Continuó cambiando sus métodos,

a pesar de todo lo cual seguía sin producir los resultados que se había comprometido

alcanzar. Y, sin embargo, decidió perseverar.

Después de la guerra, Japón se vio afectada por una tremenda escasez de gasolina, y el

señor Honda ni siquiera podía usar su coche para conseguir alimentos para su familia.

Finalmente, desesperado, colocó un pequeño motor a su bicicleta. Sabía muy bien que, a

continuación, sus vecinos le pedirían que les hiciera «bicicletas motorizadas». Así pues,

una tras otra, fueron saliendo de la cinta de montaje hasta que se quedó sin motores.

Decidió entonces construir una planta para fabricar motores para su nuevo invento, pero

desgraciadamente no disponía del capital necesario.



Tal y como había hecho antes, tomó la decisión de encontrar un camino, fuera cual

fuese. Su solución consistió en apelar a los 18.000 propietarios de tiendas de bicicletas

del Japón, escribiéndoles una carta personal a cada uno. Les dijo cómo podrían jugar un

papel en la revitalización del Japón mediante la movilidad que produciría su invento, y

convenció a cinco mil de ellos para que le avanzaran el capital que necesitaba. Su

motocicleta, sin embargo, sólo se vendió a los más entusiastas de la bicicleta, porque era

demasiado grande y abultada. Así que introdujo ajustes finales y creó una motocicleta

mucho más ligera, a la que denominó «Supercachorro». El artilugio se convirtió en un

éxito inmediato y se ganó una recompensa del emperador. Más tarde, empezó a exportar

sus motos para venderlas a los jóvenes de Europa y Estados Unidos, a lo que siguieron,

ya en los años setenta, los coches que se han hecho tan populares.

En la actualidad, la Honda Corporation da empleo a más de 100.000 personas tanto en

Estados Unidos como en Japón, y se la considera uno de los grandes imperios de

fabricación de coches del Japón, que ha superado a todas las demás compañías, excepto

44

a la Toyota en Estados Unidos. Ese éxito se debió a que un hombre comprendió el poder

que tiene actuar de acuerdo con una decisión realmente comprometida, sin que importen

las circunstancias, y sobre una base continuada.

Honda sabía, desde luego, que a veces, cuando se toma una decisión y se emprende

una acción, puede parecer que ésta no funciona a corto plazo. Para alcanzar el éxito hay

que tener un enfoque a largo plazo. La mayoría de los desafíos a los que nos enfrentamos

en nuestras vidas personales proceden de un enfoque a corto plazo, como abandonarnos

al exceso de comida, la bebida o el tabaco, o sentirnos abrumados y renunciar a nuestros

sueños. Ni el éxito ni el fracaso son experiencias que se produzcan de la noche a la

mañana. Lo que provoca el fracaso de la gente son todas las pequeñas decisiones que se

toman a lo largo del camino. Es el fracaso para seguir, para emprender la acción, para

persistir, para controlar nuestros estados mentales y emocionales y para enfocar la

atención. A la inversa, el éxito también es el resultado de tomar pequeñas decisiones: la

de comprometerse a alcanzar un nivel superior, la de contribuir, la de alimentar la mente

en lugar de permitir que el ambiente le controle a uno; todas estas pequeñas decisiones

crean la experiencia vital que llamamos éxito. Ningún individuo u organización que haya

alcanzado el éxito lo ha conseguido con un enfoque a corto plazo.

### **La bola de cristal agrietada...**

Las siguientes, son frases de rechazo recibidas por estos famosos libros, que luego alcanzaron un éxito

increíble.

*Rebelión en la granja*, de George Orwell

«Resulta imposible vender historias de animales en Estados Unidos.»

*El diario de Ana Frank*, de Anne Frank

«Me parece que esta joven no tiene una percepción o sentimiento especial que eleve ese libro más allá

del simple nivel de “curiosidad”.»

*El señor de las moscas*, de William Golding

«No nos parece que haya tenido un completo éxito a la hora de desarrollar una idea que admitimos

como prometedora.»

*El amante de lady Chatterley*, de D. H. Lawrence

«Le aconsejo, por su propio bien, que no publique este libro.»

*El deseo de vivir*, de Irving Stone

«Una novela larga y aburrida sobre un artista.»

A escala nacional, la mayoría de los desafíos que experimentamos en la actualidad son

el resultado de no haber pensado antes en las consecuencias potenciales de las decisiones

que hemos tomado. Todas nuestras crisis son el resultado del pensamiento a corto plazo,

desde el escándalo relacionado con el ahorro y los préstamos, hasta los problemas de

nuestra balanza comercial, el déficit presupuestario, la situación de nuestro sistema

educativo o los problemas con el alcohol y las drogas. Esto es el síndrome de Niágara en

su expresión más potente. Mientras se encuentra uno en el río, enfocando la atención

sobre la próxima roca con la que se puede chocar, no se ve (o no se puede ver) lo

bastante hacia adelante como para evitar la catarata.

Como sociedad, enfocamos tanto la atención sobre las compensaciones inmediatas,

que nuestras soluciones a corto plazo se convierten en problemas a largo plazo. Nuestros

hijos tienen problemas para prestar la suficiente atención en la escuela para pensar,

memorizar y aprender, y ello se debe en parte a que se han acostumbrado a la

compensación inmediata, que se deriva de los videojuegos, los anuncios televisivos y los

vehículos a motor. Como nación, Estados Unidos cuenta con el número más elevado de

niños obesos en toda la historia, debido a nuestra incansable persecución de

compensaciones inmediatas: comida rápida, alimentos instantáneos y platos preparados

en microondas.

Esta clase de enfoque a corto plazo también puede ser mortal en los negocios. Toda la

controversia que ha rodeado el desastre del *Exxon Valdez* podría haberse evitado

tomando una pequeña decisión. La Exxon podría haber dotado a sus petroleros de cascos

dobles, una decisión que habría evitado el derrame de petróleo en el caso de una

colisión. Pero la compañía petrolera prefirió no hacerlo así, teniendo en cuenta los

beneficios inmediatos, en lugar del impacto a largo plazo sobre su línea de flotación.

Después del accidente y del subsiguiente derrame de petróleo, la Exxon ha sido

declarada responsable, y tiene que pagar indemnizaciones por valor de 1.100 millones de

46

dólares, [2] en compensación por los devastadores daños económicos que ha causado, por

no mencionar la incommensurable destrucción ecológica que ha producido en Alaska y

en las zonas adyacentes.

Decidir comprometerse con los resultados a largo plazo, antes que con las componendas a corto plazo, es la decisión más importante que pueda tomar en su vida.

El no hacerlo así, no sólo puede causar grandes dolores financieros o sociales, sino que a

veces puede producir el mayor de los sufrimientos personales.

Un joven del que quizá haya oído hablar abandonó la escuela superior porque decidió

que no iba a esperar más para seguir su sueño de convertirse en un músico famoso. Pero

sus sueños no se convirtieron en realidad con la suficiente rapidez. De hecho, a la edad

de veintidós años temía haber tomado la decisión equivocada, que su música no le

gustaría jamás a nadie. Había estado tocando en bares, estaba arruinado y dormía en las

lavanderías de turno porque ya ni siquiera tenía un hogar. Lo único que le había

sostenido hasta entonces era su relación amorosa. Pero entonces, su compañera decidió

abandonarle y, al hacerlo, le empujó a él hacia el borde del abismo. Enfocó inmediatamente la atención sobre la idea de que jamás volvería a encontrar a otra mujer

tan hermosa como ella. Para él, eso significaba que la vida estaba de más, por lo que

decidió suicidarse. Afortunadamente, antes de hacerlo reconsideró sus opciones y

decidió ingresar en una institución mental. Pasar un tiempo allí le permitió adquirir

algunas referencias nuevas sobre cuáles eran los problemas reales. Más tarde, recordó

aquella época diciendo: «Oh, jamás volveré a caer tan bajo». Ahora declara: «Fue una de

las mejores cosas que hice en mi vida porque desde entonces ya no he vuelto a sentir

lástima de mí mismo, sin que importe lo que ocurra. Cualquier problema que se me

presenta desde entonces no es nada comparado con lo que he visto pasar a otras

personas». Al renovar su compromiso y seguir su sueño a largo plazo, terminó por

conseguir todo lo que quería. ¿Su nombre? Billy Joel.[\[3\]](#)

¿Se imagina a este hombre, al que adoran millones de aficionados y que se casó con la

supermodelo Christie Brinkley, preocupado por la calidad de su música o por encontrar a

una mujer tan hermosa como su ex novia? Debemos recordar que lo que parecía

imposible a corto plazo se transformó en un ejemplo fenomenal de éxito y felicidad a

largo plazo. Billy Joel fue capaz de salir de su depresión poniendo en práctica las tres

decisiones con las que todos nosotros controlamos cada uno de los momentos de

nuestras vidas: en qué enfocar la atención, qué significan las cosas, y qué hacer a pesar

47

de los desafíos que parecen limitarnos. Billy elevó sus criterios, los apoyó con nuevas

creencias y puso en práctica las estrategias que sabía tenía que aplicar.

Una de las creencias que he desarrollado y que ha contribuido a ayudarme a pasar por

momentos muy duros es sencillamente ésta: los retrasos de Dios no significan negativas.



A menudo, lo que parece imposible a corto plazo se hace muy posible a la larga si se

persiste en ello. Para alcanzar el éxito, necesitamos disciplinarnos para reflexionar de

forma consistente a largo plazo. Una de las metáforas que suelo utilizar para recordarlo

consiste en comparar los altibajos de la vida con los cambios de estación. Ninguna

estación dura eternamente porque toda la vida es un ciclo de plantación, maduración,

descanso y renovación. El invierno no es infinito: aunque se encuentre hoy con desafíos,

no puede abandonar la esperanza de la próxima primavera. Para algunas personas, el

invierno significa hibernación; para otras significa la práctica de los deportes de invierno

colina abajo. Siempre puede limitarse a esperar que pase la estación, pero ¿por qué no

convertirla en un período que se recuerde más tarde con agrado?

## APROVECHE EL PODER DE DECISIÓN

Permítame ofrecerle seis claves rápidas para ayudarle a aprovechar el poder de decisión,

que configura su experiencia de la vida en cada momento:

1. *Recuerde el verdadero poder de la toma de decisiones.* Se trata de una herramienta

que puede utilizar en cualquier momento para cambiar toda su vida. En el instante en que

toma una nueva decisión, pone en marcha una nueva causa, efecto, dirección y destino

en su vida; ésta empieza literalmente a cambiar. Recuerde que cuando empiece a sentirse

abrumado, o tenga la impresión de no disponer de alternativa, o cuando parezca que las

cosas le están «sucediendo», puede cambiarlo si se detiene y decide hacerlo así.

Recuerde que una verdadera decisión se mide por el hecho de haber emprendido una

nueva acción. Si no hay acción, quiere decir que no ha decidido realmente.

*2. Tome conciencia de que el paso más duro para conseguir algo consiste en el*

*verdadero compromiso, en tomar una verdadera decisión. A menudo, poner en práctica*

la decisión resulta mucho más fácil que tomarla, así que tome sus decisiones de forma

48

inteligente, pero hágalo con rapidez. No dé vueltas eternamente a cómo lo hará, o a si

podrá hacerlo. Los estudios han demostrado que las personas que alcanzan más éxito son

aquellas que toman sus decisiones con rapidez, porque tienen claro cuáles son sus

valores y qué desean realmente para sus vidas. Esos mismos estudios demuestran que

esas personas son lentas a la hora de cambiar sus decisiones, si es que lo hacen. Por otro

lado, las personas que fracasan suelen tomar decisiones con lentitud y cambian de

opinión con rapidez, en un continuo proceso de retroceso y avance. ¡Simplemente,

decida!

Debe darse cuenta de que la toma de decisiones es un acto en sí mismo, por lo que una

buena definición de este proceso podría ser la de «actuar de acuerdo con la información». Sabrá que ha tomado una verdadera decisión en cuanto la acción fluya a

continuación. Se transforma entonces en una causa puesta en marcha. A menudo, el

efecto de tomar una decisión ayuda a crear expectativas de un objetivo mayor. Una de

las reglas críticas que he hecho para mí mismo es: no abandonar nunca el escenario de

una decisión sin haber emprendido antes una acción específica hacia su realización.

*3. Tome decisiones a menudo.* Cuantas más decisiones tome, le será más fácil

tomarlas. Los músculos se fortalecen con el uso, y lo mismo sucede con los músculos de

la toma de decisiones. Libere ahora mismo su poder tomando algunas decisiones que

haya estado posponiendo. Le parecerá increíble la energía y la animación que eso

introducirá en su vida.

*4. Aprenda de sus decisiones.* No hay forma de evitarlo. Habrá ocasiones en las que se

sentirá derrotado, no importa lo que haga. Y cuando suceda lo inevitable, en lugar de

dejarse caer al suelo, aprenda algo. Pregúntese: «¿Qué hay de bueno en esto? ¿Qué

puedo aprender de esto?» Este «fracaso» puede ser un don increíble de forma disfrazada

si es usted capaz de tomar mejores decisiones en el futuro. En lugar de enfocar la

atención sobre los reveses a corto plazo, elija aprender las lecciones que pueden

ahorrarle tiempo, dinero o dolor, y que le proporcionarán la habilidad para tener éxito en

el futuro.

*5. Mantenga el compromiso con sus decisiones, pero con una actitud flexible.* Una vez

que haya decidido quién quiere ser como persona, por ejemplo, no se quede atascado en

los medios para conseguirlo. Lo que usted persigue es el fin. Al decidir lo que desean

para sus vidas, las personas eligen con frecuencia el mejor camino que conocen en ese

momento (trazan un mapa), pero no permanecen abiertas a la posibilidad de que haya

rutas alternativas. Adoptan aproximaciones rígidas. Cultive, pues, el arte de la

flexibilidad.

*6. Disfrute tomando decisiones.* Debe saber que una decisión que tome puede cambiar

en cualquier momento el curso de su vida para siempre. La persona junto, o detrás de la

que se haya sentado en un avión, la siguiente llamada telefónica que puede hacer o

recibir, la próxima película que vea o el siguiente libro o página que lea pueden ser lo

que abra las compuertas y haga que se ajusten en su lugar correspondiente todas aquellas

cosas que había estado esperando.

Si quiere realmente que su vida sea apasionada, necesita vivir con esta actitud de

expectación. Hace años, tomé lo que en aquel momento me pareció una pequeña

decisión y que, sin embargo, ha configurado poderosamente mi vida. Decidí hacer un

seminario en Denver, Colorado. Esa decisión me permitió conocer a una mujer llamada

Becky. Ahora, su apellido de casada es Robbins y se ha convertido, definitivamente, en

uno de los mayores dones de mi vida. En ese mismo viaje, decidí escribir mi primer

libro, que ya ha sido publicado ahora en once idiomas en todo el mundo. Unos pocos

días más tarde, decidí hacer un seminario en Texas, y tras haber trabajado durante una

semana en la preparación de mi programa, el promotor no me pagó por mis esfuerzos, y

huyó de la ciudad. La persona más evidente con la que debía hablar era el agente de

relaciones públicas que había contratado, una mujer que se encontraba con los mismos

problemas que yo. Esa mujer se ha convertido ahora en mi agente literario y me ayudó a

publicar aquel primer libro. Y, como resultado de todo ello, ahora tengo el privilegio de

compartir esta historia con usted.

En un momento de mi vida, también decidí tener un socio en los negocios. El no haber

decidido investigar su carácter por adelantado fue una pobre decisión por mi parte. Al

cabo de un año me había estafado un cuarto de millón de dólares y había dejado a la

empresa con unas deudas de 750.000 dólares, mientras yo me pasaba el tiempo viajando

de un lado a otro y realizando más de doscientos seminarios. Afortunadamente, aprendí

de mi pobre decisión de aquel entonces, y la mejoré. A pesar del consejo de todos los

expertos que me rodeaban, y que me exhortaban a declararme en bancarrota como única

50

forma de sobrevivir, decidí encontrar una forma de darle la vuelta a la situación, y logré

entonces uno de los mayores éxitos de mi vida. Elevé mi empresa a un nivel completamente nuevo y lo que aprendí de esa experiencia no sólo me ayudó a crear mi

éxito empresarial a más largo plazo, sino que también me proporcionó muchas de las

distinciones del condicionamiento neuroasociativo y de las tecnologías del destino que

más adelante aprenderá usted en este libro.

*La vida es una atrevida aventura o no es nada.*

HELEN KELLER

Así pues, ¿cuál es la enseñanza más importante que podemos extraer de este capítulo?

Saber que son sus decisiones, y no sus circunstancias, lo que determina su propio

destino. Antes de aprender la tecnología para cambiar la forma de pensar y de sentirse

cada día de su vida, deseo que recuerde una cosa: en última instancia, todo lo que haya

leído en este libro no sirve para nada..., todo lo que haya leído en otros libros, o haya

escuchado en otras cintas grabadas o seminarios a los que haya asistido no sirve para

nada..., a menos que decida usted utilizarlo. Recuerde que una decisión verdaderamente

comprometida es la fuerza que cambia su vida. Se trata de un poder que tiene usted a su

disposición en cualquier momento, siempre y cuando decida utilizarlo.

Demuéstrese a sí mismo qué ha decidido ahora. Tome una o dos decisiones que haya

estado posponiendo: una que sea fácil, y otra algo más difícil. Demuéstrese que puede

hacerlo. Ahora mismo, deténgase. Tome al menos una decisión clara que haya estado

posponiendo, emprenda la primera acción hacia su realización, ¡y aténgase a ella! Al

hacerlo así, estará fortaleciendo ese músculo que le proporcionará la voluntad para

cambiar toda su vida.



Tanto usted como yo sabemos que en su futuro se le van a plantear desafíos. Pero, tal

y como han aprendido Lech Walesa y los pueblos del este de Europa, si ha decidido

usted ir más allá de los muros, puede escalarlos, atravesarlos, excavar un túnel por

debajo de ellos, o incluso encontrar una puerta. No importa el tiempo que un muro haya

permanecido en pie, ninguno de ellos tiene el poder para resistir la fuerza continuada de

los seres humanos que han decidido persistir hasta haberlos derribado. El espíritu

humano es realmente inconquistable. Pero la voluntad para ganar, para alcanzar el éxito,

para configurar la propia vida, para hacerse cargo del control, sólo puede aprovecharse

51

una vez que haya usted decidido lo que desea, y que esté convencido de que ningún

desafío, ningún problema, ningún obstáculo puede impedirle realizar sus propósitos.

Cuando haya decidido no permitir que su vida se vea configurada por las circunstancias,

sino sólo por sus propias decisiones, entonces, en ese preciso instante, su vida habrá

cambiado para siempre y estará usted capacitado para hacerse cargo del control...

52

3

La fuerza que configura su vida

Los hombres viven por intervalos de razón, bajo la soberanía del humor y la pasión.

SIR THOMAS BROWN

Había estado practicando *jogging* durante media hora cuando sucedió. De repente, una

docena de muchachos jóvenes empezaron a correr en su dirección. Antes de que tuviera

tiempo de reaccionar, saltaron sobre ella, la arrastraron hacia unos matorrales y

empezaron a golpearla con tubos de plomo. Uno de los muchachos le daba continuas

patadas sobre el rostro, hasta que empezó a sangrar de forma abundante. Luego, la

violaron y la sodomizaron, y la dejaron allí, dándola por muerta.

Este crimen trágico e inimaginable sucedió hace pocos años en Central Park, Nueva

York. Yo me encontraba allí la noche en que sucedió. Me sentí impresionado, no sólo

por el salvajismo del ataque, sino incluso mucho más al saber quiénes habían sido los

atacantes. Se trataba de muchachos, con edades comprendidas entre los 14 y los 17 años.

Al contrario de lo que sucede con los estereotipos, no eran pobres, ni procedían de

familias que hubieran abusado de ellos. Eran chicos que asistían a escuelas privadas,

jugadores de la Liga para Menores, muchachos que tomaban lecciones de tuba. No se

habían vuelto locos por las drogas, ni estaban racialmente motivados. Cometieron el

asalto y podrían haber asesinado a esta mujer de 28 años por una sola y exclusiva razón:

por diversión. Incluso tenían un nombre para lo que habían hecho: «desmandarse».

A unos 400 kilómetros de distancia, en Washington, un avión se estrelló al despegar

del aeropuerto National durante una ventisca de nieve. Chocó contra el puente del

Potomac durante la hora de tráfico punta, que se detuvo, mientras los servicios de rescate

de emergencia acudían a toda prisa, y el puente se convertía en una pesadilla de caos y

pánico. Los bomberos y los servicios de rescate se vieron abrumados por la magnitud de

la destrucción, y se zambulleron una y otra vez en el río Potomac en un desesperado

intento por salvar a las víctimas del accidente.

Uno de los hombres salvó la vida de muchos otros, pero no la suya. Cuando el

helicóptero de rescate llegó a su lado ya se había deslizado por debajo de la superficie de

hielo que cubría el agua. Ese hombre entregó su vida para salvar las de personas que le

eran totalmente desconocidas. ¿Qué le indujo a valorar tanto las vidas de otras personas,

a las que ni siquiera conocía, como para estar dispuesto a entregar la suya por ello?

¿Qué induce a una persona con una «buena educación» a comportarse de una forma

tan salvaje y sin el menor remordimiento, mientras que otra entrega su propia vida para

rescatar la de unos completos extraños? ¿Qué es lo que crea a un héroe, a un canalla, a

un criminal, a un cooperante? ¿Qué es lo que determina la diferencia en las acciones

humanas? A lo largo de toda mi vida, he buscado apasionadamente la respuesta a estas

preguntas. Hay una cosa que está clara para mí: los seres humanos no somos criaturas

aleatorias; todo aquello que hacemos, lo hacemos por alguna razón. Es posible que no

seamos conscientes de la razón, pero no cabe la menor duda de que detrás de todo

comportamiento humano hay siempre una sola fuerza impulsora. Esa fuerza afecta a

cada una de las facetas de nuestras vidas, desde las relaciones y las finanzas, hasta

nuestros cuerpos y cerebros. ¿Qué es esa fuerza que le controla a usted, incluso ahora, y

que continuará controlándole durante el resto de su vida? ¡El dolor y el placer! Todo

aquello que hacemos usted y yo, lo hacemos o bien por una necesidad de evitar el dolor,

o por un deseo de obtener placer.

A menudo, escucho hablar a la gente de los cambios que desea introducir en sus vidas.

Pero no logra decidirse a llegar hasta el final. Se sienten frustrados, abrumados, incluso

coléricos consigo mismos porque saben que necesitan emprender una acción, pero no

logran decidirse a hacerlo. Hay una sencilla razón que lo explica: siguen tratando de

cambiar su comportamiento, que es el efecto, en lugar de enfrentarse con la causa

escondida tras él.

Comprender y utilizar las fuerzas del dolor y del placer es lo que le permitirá, de una

vez por todas, crear los cambios duraderos y las mejoras que desea para sí mismo y para

aquellas personas que le importan. El no comprender esta fuerza le condena a un futuro

en el que vivirá a base de reacciones, como un animal o una máquina. Quizá esto le

parezca una simplificación excesiva, pero reflexione sobre ello. ¿Por qué no hace

algunas de las cosas que sabe debería hacer?

54

Después de todo, ¿qué es la dilación? Eso se produce cuando uno sabe que debería

hacer algo, a pesar de lo cual no lo hace. ¿Por qué no? La respuesta es bien sencilla: en

algún nivel de su mente está convencido de que emprender la acción en este momento

sería más doloroso que aplazarla. Sin embargo, ¿ha sentido alguna vez la experiencia de

haber aplazado algo durante tanto tiempo que de repente siente la presión de hacerlo de

una vez? ¿Qué ocurrió en un caso así? Cambió usted lo que enlazaba el sufrimiento y el

placer. De repente, el no emprender la acción era más doloroso que seguir aplazándola.

Se trata de una situación muy común que muchos estadounidenses experimentan hacia el

14 de abril.

*Un hombre que sufre antes de que sea necesario, sufre más de lo necesario.*

SÉNECA

¿Qué le impide aproximarse a ese hombre o mujer de sus sueños? ¿Qué le impide

emprender ese nuevo negocio en el que ha estado soñando desde hace años? ¿Por qué

sigue aplazando seguir esa dieta? ¿Por qué evita terminar de una vez su tesis? ¿Por qué

no se ha hecho de una vez con el control de su cartera de inversiones financieras? ¿Qué

le impide hacer lo necesario para que su vida sea exactamente como se la había

imaginado?

La respuesta es sencilla. Aunque usted sabe que todas esas acciones serían

beneficiosas, que podrían aportarle placer a su vida, no logra actuar sencillamente

porque en ese momento asocia más sufrimiento a hacer lo necesario que a dejar pasar la

oportunidad. Después de todo, ¿qué ocurriría si se acercara a esa persona y fuera

rechazado? ¿Y si intentara empezar ese nuevo negocio y fracasara, habiendo perdido la

seguridad que le ofrece su trabajo actual? ¿Y si empieza la nueva dieta, pasa por todo el

sufrimiento que representa seguirla y luego termina ganando el peso que ha perdido tan

trabajosamente? ¿Y si hace una inversión y pierde su dinero? En tal caso, ¿por qué

intentarlo?

Para la mayoría de la gente, el temor a la pérdida es mucho mayor que el deseo de

ganar. ¿Qué puede impulsarle más: impedir que alguien le robe los 100.000 dólares que

ha ganado durante los últimos cinco años, o la posibilidad de ganar 100.000 dólares en

los próximos cinco años? Lo cierto es que la mayoría de la gente trabaja mucho más

55

duramente para conservar lo que tienen que para aceptar los riesgos necesarios para

conseguir lo que desean realmente.

*El secreto del éxito consiste en aprender a usar el sufrimiento y el placer, en lugar de permitir que éstos le utilicen*

*a uno. Si lo hace así, ejercerá el control sobre su propia vida. Si no, la vida le controlará a usted.*

TONY ROBBINS



En las discusiones acerca de estos dos poderes gemelos que nos impulsan aparece a

menudo una pregunta interesante: ¿por qué la gente puede experimentar sufrimiento y,

sin embargo, negarse a cambiar? Porque todavía no ha experimentado el dolor suficiente,

porque no ha llegado todavía a lo que denomino el umbral emocional. Si se ha

encontrado alguna vez en una relación destructiva y ha tomado finalmente la decisión de

usar su poder personal, de emprender la acción y cambiar su vida, probablemente lo ha

hecho porque alcanzó un nivel de sufrimiento que no estaba dispuesto a seguir

soportando. Todos nosotros experimentamos en nuestras vidas esas ocasiones en que

decimos: «Ya tengo bastante, nunca más, esto debe cambiar ahora». Ése es precisamente

el momento mágico en que el sufrimiento se convierte en nuestro aliado. Nos impulsa a

emprender una nueva acción y a producir nuevos resultados. Nos sentimos más

poderosamente impulsados a actuar si, en ese mismo momento, empezamos a anticipar

cómo el cambio creará también un mayor placer para nuestras vidas.

Este proceso no queda limitado a las relaciones. Quizás haya experimentado usted este

umbral en cuanto a su condición física: terminó por sentirse harto debido a que no pudo

encontrar plaza en un avión, no pudo ponerse unas ropas, o se cansaba al subir un tramo

de escalera. Finalmente, se dijo: «¡Ya está bien!», y tomó una decisión. ¿Qué motivó esa

decisión? El deseo de eliminar el sufrimiento de su vida y restablecer el placer: el placer

del orgullo, de la comodidad, de la autoestima, de vivir la vida tal y como la ha diseñado

usted mismo.

Claro que hay muchos niveles de sufrimiento y placer. Por ejemplo, experimentar una

sensación de humillación es una forma bastante intensa de dolor emocional. Una

sensación de inconveniencia también lo produce. Lo mismo sucede con el aburrimiento.

Evidentemente, algunas de esas sensaciones tienen menos intensidad, pero siguen

representando un factor en la ecuación de la toma de decisiones. Del mismo modo, el

placer también dice lo suyo en este proceso. Buena parte de nuestros impulsos en la vida

procede de haber anticipado que nuestras acciones nos conducirán hacia un futuro más

56

prometedor, de que el trabajo de hoy habrá valido la pena mañana, de que las

recompensas del placer están cercanas. No obstante, también hay numerosos niveles de

placer. Por ejemplo, el placer del éxtasis puede verse superado por el placer de la

comodidad, a pesar de que la mayoría estemos de acuerdo en que el primero pueda ser

más intenso. Todo depende de los intereses del individuo.

Por ejemplo, digamos que interrumpe usted su trabajo para almorzar y camina por un

parque donde se está interpretando una sinfonía de Beethoven. ¿Se detendrá para

escuchar? Eso depende, en primer lugar, del significado que asocie usted a la música

clásica. Algunas personas serían capaces de dejarlo todo con tal de escuchar las

enérgicas notas de la sinfonía *Heroica*; para ellas, la música de Beethoven equivale a un

placer puro. Para otras, sin embargo, escuchar cualquier clase de música clásica puede

ser tan poco emocionante como observar cómo se seca la pintura. Soportar la música

equivaldría a una medida de sufrimiento, por lo que se apresurarían a cruzar el parque y

regresar al trabajo. Quizás el sufrimiento asociado a llegar tarde al trabajo supera el

placer que obtendrían de escuchar las melodías familiares. O quizás están convencidas

de que disfrutar de la música en plena jornada laboral no es más que despilfarrar un

tiempo precioso, y el dolor de hacer algo que consideran frívolo e inapropiado es mayor

que el placer que podría aportarles la música. Nuestras vidas se ven cada día llenas de

esta clase de negociaciones psíquicas. Nos hallamos sopesando constantemente nuestras

acciones propuestas y el impacto que ejercerán sobre nosotros.

## LA LECCIÓN MÁS IMPORTANTE DE LA VIDA

Donald Trump y la madre Teresa se sienten impulsados por la misma fuerza. Quizá me

diga: «¿Se ha vuelto loco, Tony? No podría haber elegido dos personajes más

diferentes». Es absolutamente cierto que sus valores se encuentran en extremos opuestos

del espectro, pero ambos se sienten impulsados por el sufrimiento y el placer. Sus vidas

se han visto configuradas por lo que han aprendido en cuanto a obtener placer, y por lo

que han aprendido en cuanto a lo que crea sufrimiento. La lección más importante que

podemos aprender en la vida es qué crea el sufrimiento para nosotros, y qué nos produce

placer. Esa lección es diferente para cada uno de nosotros y, en consecuencia, también lo

son nuestros comportamientos.

57

¿Qué ha impulsado a Donald Trump a lo largo de su vida? Ha aprendido a obtener

placer de tener los yates más grandes y caros, de adquirir los edificios más extravagantes, de hacer los tratos de negocios más astutos, en resumen: de acumular los

juguetes más grandes y mejores. [4] ¿A qué aprendió a vincular el sufrimiento? En las

entrevistas que se le han hecho ha revelado que el mayor sufrimiento en la vida lo

vincula a ser el segundo mejor; eso equivale para él a un fracaso. De hecho, su mayor

impulso por conseguir cosas procede de la compulsión por evitarlo. Eso, para él,

constituye una motivación mucho más poderosa que su deseo de obtener placer. Muchos

de sus competidores se han regocijado con el sufrimiento que ha experimentado Trump

como consecuencia del colapso de buena parte de su imperio económico.  
En lugar de

juzgarle (o a cualquier otro, incluido usted mismo), sería mucho más  
valioso comprender

lo que le impulsa, y sentir algo de compasión por su evidente dolor.

En contraste con él, se encuentra el caso de la madre Teresa. He aquí a una  
mujer tan

profundamente preocupada por los demás que también sufre cuando ve el  
sufrimiento de

otras personas. Se sintió herida al ver la injusticia del sistema de castas de la  
India.

Descubrió que al emprender una acción para ayudar a esas gentes, el  
sufrimiento de ellos

se atenuaba, y también el de ella misma. Para la madre Teresa, el  
significado último de

la vida puede encontrarse en uno de los barrios más pobres de Calcuta, la  
Ciudad de la

Alegría, repleta y a punto de estallar con millones de refugiados  
hambrientos y

enfermos. Para ella, el placer puede consistir en chapotear sobre el barro,  
los desechos y

la suciedad hasta las rodillas para llegar hasta una miserable cabaña y  
cuidar a los niños

que viven en ella, con sus pequeños cuerpos consumidos por el cólera y la  
disentería. Se

siente poderosamente impulsada por la sensación de que ayudar a los demás a salir de su

miseria alivia también su propio dolor, de que ayudarles a experimentar la vida de una

forma mejor (dándoles placer) también le permitirá a ella sentir placer. Aprendió que

situarse en primera línea por los demás constituye el bien más elevado, y que eso le

proporciona la sensación de que su vida tiene un verdadero significado.

Aunque la mayoría de nosotros tendríamos, que hacer un esfuerzo considerable para

vincular la sublime humildad de la madre Teresa con el materialismo de Donald Trump,

aquí resulta esencial recordar que estas dos personas configuraron sus destinos

basándose en aquello a lo que vinculaban el sufrimiento y el placer. Sus circunstancias y

su educación también jugaron un papel en sus elecciones, pero, en último término,

58

tomaron decisiones conscientes acerca de lo que la recompensa o el castigo representaban para ellos.

**A QUÉ VINCULA EL SUFRIMIENTO Y EL PLACER: ESO CONFIGURA SU DESTINO**

Una de las decisiones que han representado una diferencia tremenda en la calidad de mi

vida es que, a una edad muy temprana, empecé a vincular un placer increíble con el

hecho de aprender. Me di cuenta de que descubrir ideas y estrategias que pudieran

ayudarme a configurar el comportamiento y la emoción humanos podía proporcionarme

virtualmente todo aquello que deseaba en mi vida, y era capaz de sacarme del dolor y

hacerme entrar en el placer. Aprender a descifrar los secretos que se esconden detrás de

nuestras acciones podía ayudarme a convertirme en una persona más rica, a sentirme

físicamente mejor, a conectar más profundamente con las personas que me importaban.

Aprender me proporcionaba algo que dar, la oportunidad de aportar realmente algo de

valor a todos aquellos que me rodearan. Eso me ofrecía una sensación de alegría y plena

realización. Al mismo tiempo, descubrí una forma de placer aún más poderosa: la que

obtenía de compartir de una forma apasionada aquello que había aprendido. Cuando

empecé a darme cuenta de que lo que podía compartir ayudaba a otras personas a



incrementar la calidad de sus vidas, descubrí el nivel definitivo de placer. Y fue entonces

cuando empezó a desplegarse el propósito de mi vida.

¿Cuáles son algunas de las experiencias de sufrimiento y placer que han configurado

su vida? Si los ha vinculado a las drogas, por ejemplo, no cabe la menor duda de que eso

ha afectado a su destino. Lo mismo sucede con las emociones que ha aprendido a asociar

con el tabaco o el alcohol, con las relaciones e incluso con los conceptos de dar o de

confiar.

Si es usted médico, ¿no es cierto que la decisión de seguir una carrera médica, tomada

hace muchos años, se vio motivada por su creencia de que convertirse en médico le haría

sentirse bien? Todos los médicos con los que he hablado vinculan un gran placer con el

hecho de ayudar a la gente: a paliar el dolor, a curar la enfermedad y a salvar vidas. A

menudo, el orgullo de ser un miembro respetado de la sociedad fue una motivación

adicional. Los músicos se han dedicado a su arte porque hay pocas cosas en la vida

capaces de proporcionarles ese mismo nivel de placer. Y los presidentes de las grandes

organizaciones han aprendido a vincular el placer con la toma de decisiones poderosas,

que tienen un enorme potencial para construir algo único, y para contribuir a las vidas de

otras personas de una forma duradera.

Reflexione, por ejemplo, sobre las asociaciones limitadoras del dolor y el placer en la

vida de John Belushi, Freddie Prinze, Jimi Hendrix, Elvis Presley, Janis Joplin y Jim

Morrison. Su asociación con las drogas, como una forma de escape, de satisfacción

rápida, o como un medio de salir del dolor y obtener un placer temporal provocaron su

caída. Pagaron el precio definitivo por no haber sabido dirigir sus propias mentes y

emociones. Piense en el ejemplo que fueron para millones de seguidores. Yo nunca

aprendí a consumir drogas o alcohol. ¿Se debe acaso a que soy una persona tan brillante?

No, eso se debe a que fui muy afortunado. Una de las razones por las que nunca bebí

alcohol es porque, de niño, había en mi familia un par de personas que actuaban de una

forma tan ridícula cuando estaban bebidas, que asocié un extremo dolor al hecho de

beber cualquier clase de alcohol. Uno de los recuerdos especialmente gráficos que

guardo en mi memoria es el de la madre de uno de mis mejores amigos. Era

extremadamente obesa, ya que pesaba cerca de 150 kilos, y bebía constantemente. Cada

vez que lo hacía, quería abrazarme y me babeaba. Incluso hoy en día el olor a alcohol del

aliento de cualquier persona me produce náuseas.

La cerveza, sin embargo, fue otra historia. Cuando tenía unos once o doce años, no

consideraba que la cerveza fuera una bebida alcohólica. Después de todo, mi padre bebía

cerveza, y no adoptaba actitudes tan ridículas o nauseabundas. De hecho, parecía

mostrarse un poco más alegre cuando bebía unas pocas cervezas. Además, vinculé el

placer a beber cerveza porque deseaba ser como mi padre. El hecho de beber cerveza,

¿me haría ser realmente como mi padre? No, pero con frecuencia creamos asociaciones

falsas en nuestros sistemas nerviosos (neuroasociaciones) en cuanto a qué creará dolor o

placer en nuestras vidas.

Un día le pedí a mi madre que me diera una cerveza. Empezó a discutir conmigo,

tratando de convencerme de que eso no era bueno para mí. Pero eso no iba a funcionar,

porque mi mente ya se había decidido tras observar que el comportamiento de mi padre

contradecía lo que ella me decía. No creemos en lo que escuchamos; estamos

convencidos de que nuestras percepciones son exactas, y ese día yo estaba plenamente

convencido de que beber una cerveza constituía el siguiente paso en mi maduración

personal. Finalmente, mi madre se dio cuenta de que, probablemente, iría a beberla a

60

cualquier otra parte si no me proporcionaba una experiencia que no olvidaría jamás.

Debió de haber sabido, en algún nivel de su mente, que tenía que cambiar lo que yo

había asociado con la cerveza. Así que me dijo: «Muy bien, ¿quieres beber una cerveza,

como hace papá? Entonces, vas a beberla exactamente como tu padre». «¿Y qué

significa eso?», le pregunté. «Pues que vas a tener que beberte seis botellas enteras», me

contestó. «Eso no es ningún problema», repliqué.

«Y vas a tener que bebértelas aquí mismo y ahora», añadió ella. Cuando tomé el

primer sorbo, me pareció nauseabundo; no se parecía a nada de lo que había esperado.

Claro que me cuidé mucho de admitirlo así porque, después de todo, se hallaba en juego

mi orgullo. Así que tomé unos cuantos tragos más. Una vez terminada la primera botella,

dije: «Ahora estoy realmente lleno, mamá». «Oh, nada de eso. Aquí tienes otra», me dijo

ella abriéndola. Después de la tercera o cuarta botella empecé a sentirme mal del

estómago. Estoy seguro de que ya se imaginará lo que sucedió a continuación: lo vomité

todo sobre la mesa de la cocina, poniéndome hecho una pena. Fue realmente

nauseabundo, y también lo fue el tener que limpiarlo todo. Inmediatamente, vinculé el

olor de la cerveza con el vómito y con unas sensaciones horribles. Ya no tuve ninguna

asociación intelectual con lo que significa beber cerveza. Ahora había establecido una

asociación emocional en mi sistema nervioso, una neuroasociación a nivel de mis

entrañas, hasta el punto de que eso guiaría claramente mis decisiones futuras. Como

consecuencia de ello, jamás he vuelto a probar un trago de cerveza.

Nuestras vinculaciones de sufrimiento y placer ¿pueden producir un efecto secuencial

en nuestras vidas? Puede apostar a que sí. Esta neuroasociación negativa que vinculé con

la cerveza también afectó a muchas de mis decisiones en la vida. Influyó sobre con qué

personas me relacioné en la escuela. Determinó la forma en que aprendí para obtener

placer. Para ello no utilizaba el alcohol, sino el aprendizaje, la risa, el deporte. También

aprendí que uno se sentía de una forma increíble al ayudar a otras personas, de modo

que, ya en la escuela, me convertí en el tipo al que acudían todos los demás para contarle

sus problemas, y ayudarles a solucionarlos hacía que tanto ellos como yo nos sintiéramos

bien. Hay algunas cosas que no han cambiado, a pesar de los años transcurridos.

Tampoco utilicé nunca las drogas debido a una experiencia similar: cuando me

encontraba en tercero o cuarto curso, unos representantes del departamento de Policía

acudieron a nuestra escuela para mostrarnos algunas películas sobre las consecuencias de

verse involucrados con el tema de la droga. Contemplé escenas de gente asesinada,

inconsciente, violada o que saltaba por una ventana. Ya entonces, siendo un muchacho,

asocié las drogas con la fealdad y la muerte, así que jamás las probé. Mi buena fortuna

consistió en que la policía me había ayudado a formar neuroasociaciones dolorosas

incluso con la misma idea de usar drogas. En consecuencia, ni siquiera he considerado

nunca esa posibilidad.

¿Qué podemos aprender de esto? Sencillamente, lo siguiente: si vinculamos un fuerte

dolor con cualquier comportamiento o pauta emocional, evitaremos caer en ellos a

cualquier precio. Podemos utilizar esta comprensión para aprovechar la fuerza del dolor

y del placer con objeto de cambiar virtualmente cualquier cosa en nuestras vidas, desde

la costumbre de dejar las cosas para mañana, hasta el uso de drogas. ¿Cómo podemos

hacerlo? Digamos, por ejemplo, que desea usted mantener a sus hijos alejados de las

drogas. El momento adecuado para hacerlo es antes de que experimenten y de que

alguien más les enseñe la falsa asociación de que las drogas equivalen a placer.

Mi esposa, Becky, y yo decidimos que la forma más poderosa de asegurarnos de que

nuestros hijos no usaran jamás las drogas consistía en hacerles unir un gran sufrimiento a

su uso. Sabíamos que, a menos que les enseñáramos lo que sucede realmente con las

drogas, alguien más podría convencerles de que éstas constituyen una forma útil de

escapar del dolor.

Para llevar a cabo esta tarea, llamé a un viejo amigo, el capitán John Rondon, del

Ejército de Salvación. Hace años que apoyo a John en el South Bronx y en Brooklyn en

sus esfuerzos por ayudar a la gente de la calle a introducir cambios en sus vidas,

elevando sus criterios, cambiando sus creencias limitadoras y desarrollando habilidades

para la vida. Becky y yo nos sentimos muy orgullosos de la gente que ha utilizado lo que

les hemos enseñado para abandonar las calles e incrementar la calidad de sus vidas.

Siempre he utilizado mis visitas allí como una forma de devolver algo, y como un

recordatorio de lo afortunado que he sido yo mismo. Eso me permite seguir apreciando



la clase de vida que he tenido el privilegio de llevar. También me aporta perspectiva y

mantiene mi vida equilibrada.

Le expliqué mis propósitos al capitán John y éste se ocupó de arreglar las cosas para

llevar a mis hijos a una gira que jamás olvidarían, y que les aportaría una experiencia

muy clara de lo que hacen las drogas con el espíritu humano. Todo empezó con una

visita de primera mano a un edificio de apartamentos medio podrido e infestado de ratas.

En cuanto entraron allí, mis hijos se vieron asaltados por el hedor de unos suelos

62

empapados de orines, la visión de los adictos gritando frenéticamente a los que les

observaban, de niñas prostitutas ofreciéndose al primero que pasara, y del llanto de los

niños, privados de toda clase de cuidados. Mis hijos aprendieron así a vincular las drogas

con la devastación mental, emocional y física. Eso sucedió hace cuatro años y medio.

Aunque desde entonces se han visto expuestos muchas veces a las drogas, nunca las han

tocado. Aquellas poderosas neuroasociaciones contribuyeron de forma significativa a

configurar sus destinos.

*Si te sientes angustiado por cualquier cosa externa, el dolor no se debe a la cosa en sí, sino a tu propia*

*estimación sobre ella; así pues, tienes el poder de eliminarlo en cualquier momento.*

MARCO AURELIO

Somos los únicos seres sobre el planeta que llevamos una vida interna tan rica que lo

más importante para nosotros no son los acontecimientos en sí, sino cómo los

interpretamos; eso es lo que determina cómo pensamos acerca de nosotros mismos y

cómo actuaremos en el futuro. Una de las cosas que nos hacen ser tan especiales es

nuestra maravillosa habilidad para adaptarnos, para transformar y manipular los objetos

o las ideas y producir algo más agradable o útil. Y entre nuestros talentos de adaptación,

uno de los más destacados es nuestra habilidad para tomar la experiencia bruta de

nuestras vidas, relacionarla con otras experiencias, y crear a partir de ello un tapiz

caleidoscópico de significados diferente al de cualquier otra persona en el mundo. Sólo

los seres humanos pueden cambiar, por ejemplo, sus asociaciones, de tal modo que el

dolor físico se transforme en placer, y viceversa.

Pensemos, por ejemplo, en una persona que sigue una huelga de hambre y se halla

encerrada en una cárcel. Alimentándose exclusivamente de una causa, es capaz de

sobrevivir treinta días sin alimentos. El dolor físico que experimenta es considerable,

pero se ve superado por el placer y la validez de estar atrayendo la atención del mundo

hacia su causa. A un nivel más personal y cotidiano, los individuos que siguen unos

regímenes físicos intensos para esculpir sus cuerpos han aprendido a vincular unas

tremendas sensaciones de placer con el dolor del ejercicio físico intenso. Han

transformado la incomodidad de la disciplina en la satisfacción del crecimiento personal.

Y ésa es la razón por la que su comportamiento es consistente, ¡y también lo son sus

resultados!

Gracias al poder de nuestras voluntades, podemos sopesar algo como el dolor físico de

63

la huelga de hambre frente al dolor psíquico de rendir nuestros ideales. Podemos crear

significados más elevados; podemos salir de la «jaula de Skinner»[\[5\]](#) y tomar el control.

Pero, si no logramos dirigir nuestras propias asociaciones con el dolor y el placer, no

estaremos viviendo mejor que los animales o las máquinas, reaccionaremos

continuamente según las circunstancias de nuestro entorno, y permitiremos que todo

aquello que nos suceda determine la dirección y la calidad de nuestras vidas.

Volveremos a estar dentro de la jaula. Es como si fuéramos una computadora pública, de

fácil acceso para un montón de programadores aficionados.

Nuestro comportamiento, tanto consciente como inconsciente, se ha visto equipado

con el sufrimiento y el placer procedentes de numerosas fuentes: los compañeros de la

niñez, las madres, los padres, los maestros, los entrenadores, los héroes de las películas y

las series de televisión; la lista es interminable. Se puede o no saber cuándo se inició con

exactitud esa programación y ese condicionamiento. Pudo haberse tratado de algo que

dijo alguien, de un incidente en la escuela, de una entrega de premios deportivos, de un

momento embarazoso, de un sobresaliente en la escuela o de haber suspendido el curso.

Todas esas cosas contribuyeron a configurar lo que es usted hoy. No me cansaré de

resaltar que aquello a lo que usted vincula el dolor y el placer es lo que configura su

destino.

Al revisar su propia vida, ¿recuerda alguna experiencia que formara sus neuroasociaciones y pusiera así en marcha la cadena de causas y efectos que le han

llevado hasta donde se encuentra en la actualidad? ¿Qué significado adscribe a las cosas?

Si es soltero, ¿contempla el matrimonio con ansia, como una alegre aventura con el

compañero/a de su vida, o lo teme acaso como si fuera una pesada bola que le sujeta con

una cadena? Cuando se siente esta noche a cenar, ¿consumirá los alimentos de una forma

práctica, como una oportunidad de aportar nuevas energías a su cuerpo, o los devorará

como su única fuente de placer?

*Tanto los hombres como las mujeres se dejan dirigir con mayor frecuencia por sus corazones que por sus*

*entendimientos.*

LORD CHESTERFIELD

Aunque nos gustaría negarlo, lo cierto es que nuestro comportamiento se ve

impulsado por reacciones instintivas al dolor y al placer, y no por los cálculos del

intelecto. Desde una perspectiva intelectual, podemos estar convencidos de que comer

64

chocolate es malo para nosotros, a pesar de lo cual seguimos comiéndolo. ¿Por qué?

Porque no nos sentimos impulsados tanto por aquello que sabemos intelectualmente,

sino más bien por aquello a lo que hemos aprendido a vincular el placer y el dolor en

nuestros sistemas nerviosos. Son las neuroasociaciones (las asociaciones que hemos

establecido en nuestros sistemas nerviosos) las que determinan lo que haremos. Aunque

nos gustaría creer que es nuestro intelecto lo que nos impulsa realmente, en la mayoría

de los casos son nuestras emociones (las sensaciones que vinculamos a nuestros

pensamientos) las que nos impulsan.

Muchas veces intentamos arrollar el sistema. Durante un tiempo, nos mantenemos

fieles a una dieta; finalmente, hemos cruzado la línea porque sentimos mucho dolor.

Habremos resuelto el problema en ese momento, pero, si no hemos eliminado la causa

del problema, éste volverá a surgir. En último término, y para lograr un cambio

duradero, debemos vincular el dolor con nuestro antiguo comportamiento, y el placer

con el nuevo comportamiento, y condicionarlo de ese modo hasta que sea consistente.

Recuerde que todos nosotros estamos dispuestos a hacer más por evitar el dolor que por

obtener placer. Seguir una dieta y arrollar nuestro sufrimiento a corto plazo, mediante la

pura fuerza de voluntad, nunca dura porque seguimos vinculando éste al hecho de

abandonar las comidas que engordan. Para que ese cambio sea duradero, tenemos que

vincular el sufrimiento con el hecho de tomar esos alimentos, para que ya ni siquiera

deseemos hacerlo, y vincular el placer al hecho de alimentarnos de una forma nutritiva.

La gente delgada y saludable está convencida de que nada sabe mejor que seguir

delgado. Y le encantan los alimentos que le nutren. De hecho, suelen vincular placer al

hecho de apartar el plato en el que todavía queda comida. Eso simboliza para ellos el

hallarse en posesión del control sobre sus vidas.

La verdad es que podemos aprender a condicionar nuestras mentes, cuerpos y

emociones para vincular dolor o placer a aquello que elijamos. Al cambiar lo que

vinculamos al dolor y al placer, también cambiamos instantáneamente nuestros

comportamientos. Tomemos el tabaco, por ejemplo: todo lo que tiene que hacer consiste

en vincular el dolor con el fumar, y el placer suficiente con dejar el tabaco. Tiene

capacidad para hacerlo ahora mismo, pero es posible que no quiera ejercer esa capacidad

porque ha entrenado su cuerpo para vincular el placer con el fumar, o porque teme que

dejar de fumar le resulte demasiado doloroso. Sin embargo, si conoce a alguien que haya

65

dejado de fumar, descubrirá que este comportamiento ha cambiado en un solo día: el día

en que cambió realmente lo que el tabaco significaba para esa persona.

SI NO TIENE UN PLAN PARA SU VIDA, ¿ALGUIEN MÁS LO TIENE?

La misión de Madison Avenue consiste en influir sobre aquello a lo que vinculamos el

dolor y el placer. Los publicitarios comprenden con toda claridad que lo que nos impulsa



no es tanto el intelecto como las sensaciones que vinculamos con los productos de los

que ellos hacen propaganda. En consecuencia, se han convertido en expertos en el

aprendizaje de cómo usar músicas excitantes o suaves, imágenes rápidas o elegantes,

colores brillantes o tenues, y una gran variedad de otros elementos para situarnos en

ciertos estados emocionales; entonces, cuando nuestras emociones se hallan en su punto

más alto, cuando las sensaciones son más intensas, nos proyectan continuamente una

imagen de su producto, hasta que lo vinculamos con las sensaciones deseadas.

Pepsi empleó esta estrategia de una forma muy brillante para apoderarse de una mayor

parte del lucrativo mercado de las bebidas suaves, arrebatándoselo a su gran

competidora, Coca-Cola. Pepsi observó el fenomenal éxito de Michael Jackson, un

hombre joven que se había pasado toda su vida aprendiendo cómo elevar las emociones

de la gente por la forma en que usaba su voz, su cuerpo, su rostro y sus gestos. Michael

cantaba y bailaba de una forma que estimulaba a gran número de personas a sentirse

increíblemente bien, tanto, que a menudo adquirirían uno de sus álbumes para recrear esas

mismas sensaciones. Pepsi se preguntó: ¿cómo podemos transferir esas sensaciones a

nuestro producto? Su razonamiento fue que si la gente asociaba las mismas sensaciones

agradables con Pepsi, tal y como hacía con Michael Jackson, compraría Pepsi del mismo

modo que compraba los álbumes del cantante. El proceso de sujetar nuevas sensaciones

a un producto o idea determinados es la transferencia integral necesaria para el

condicionamiento básico, algo sobre lo que aprenderá más cosas en el capítulo sexto,

cuando estudiemos la ciencia del condicionamiento neuroasociativo. Pero, por el

momento, considere lo siguiente: en cualquier momento en que nos hallemos en un

estado emocional intenso, cuando experimentemos fuertes sensaciones de dolor o de

placer, cualquier cosa singular que suceda de forma consistente quedará vinculada

66

neuroológicamente. En consecuencia, cada vez que esa misma cosa singular suceda en el

futuro, recuperaremos el mismo estado emocional.

Probablemente, habrá oído hablar de Ivan Pavlov, un científico ruso que, a finales del

siglo XIX, llevó a cabo experimentos de respuesta condicionada. Su experimento más

famoso fue uno en el que hacía sonar una campana al mismo tiempo que ofrecía comida

a un perro, estimulando así la salivación del animal, y emparejando las sensaciones del

perro con el sonido de la campana. Después de haber repetido el condicionamiento

durante un número suficiente de veces, Pavlov descubrió que el simple hecho de hacer

sonar la campana provocaba la salivación del perro, incluso cuando no le ofrecía

alimento alguno.

¿Qué tiene que ver Pavlov con Pepsi? En primer lugar, Pepsi utilizó a Michael

Jackson para situarnos en un alto estado emocional. Entonces, en ese preciso momento,

proyectó su producto. La continua repetición de este anuncio estableció un vínculo

emocional para millones de seguidores de Jackson. La verdad es que Michael Jackson ni

siquiera bebe Pepsi. Y tampoco quiso sostener una lata vacía de Pepsi delante de una

cámara. Podría usted preguntarse: «¿Se ha vuelto loca esa compañía? Han contratado a

un tipo para que les represente, le han pagado 15 millones de dólares, y él ni siquiera

sostiene su producto y le dice a todo el mundo que no lo hará. ¿Qué clase de portavoz es

éste? ¡Es una idea loca!» En realidad, fue una idea brillante. Las ventas se dispararon de

inmediato, y aumentaron tanto que L. A. Gear contrató a Michael por 20 millones de

dólares. En la actualidad, y como es una persona capaz de cambiar la forma en que siente

la gente (es lo que yo llamo un «inductor de estados»), él y la Sony/CBS acaban de

firmar un contrato de grabación por diez años por el que se dice que se han pagado más

de mil millones de dólares. Su habilidad para cambiar los estados emocionales de la

gente le convierte en alguien inapreciable.

Debemos darnos cuenta de que todo esto se basa en la vinculación de sensaciones

agradables con comportamientos específicos. Se trata de la idea de que, si usamos el

producto, viviremos nuestras fantasías. Los publicitarios nos han enseñado a todos que,

si se conduce un BMW, se es una persona extraordinaria, con un gusto excepcional. Si se

conduce un Hyundai, se es inteligente y frugal. Si se trata de un Pontiac, se experimentará excitación. Si es un Toyota, ¡qué sensaciones! Se nos ha enseñado que, si

nos ponemos colonia Obsesión, no tardaremos en hallarnos al borde de una orgía

67

andrógina. Si se bebe Pepsi, se será capaz de tocar la batería como M. C. Hammer. Y si

quiere usted ser una «buena» madre, alimente a sus hijos con potitos Bledine o Nestlé.

Los expertos en publicidad han observado que, si son capaces de generar suficiente

placer, los consumidores se muestran a menudo dispuestos a pasar por alto el temor al

sufrimiento. Uno de los lemas de la publicidad es que «el sexo vende», y no cabe la

menor duda de que esa tarea la cumplen muy bien las agradables asociaciones creadas

por los anuncios impresos y televisados en los que se utiliza el sexo. Eche por ejemplo

un vistazo a la moda en la venta de vaqueros. ¿Qué son unos vaqueros, después de todo?

Antiguamente eran pantalones de trabajo: funcionales, feos. ¿Cómo se venden en la

actualidad? Se han transformado en el símbolo internacional de todo aquello que sea

sexy, que esté de moda y que sea juvenil. ¿Ha observado alguna vez un anuncio

publicitario de Levi's 501? ¿Podría explicármelo? No tienen ningún sentido, ¿verdad?

Son totalmente confusos. Pero al final se obtiene la clara impresión de que cerca de ahí

hubo algo de sexo. ¿Acaso este tipo de estrategia logra vender pantalones vaqueros?

¡Puede apostar a que sí! En la actualidad, Levi's es el primer fabricante de vaqueros de

Estados Unidos.

El poder de condicionar la configuración de nuestras asociaciones, ¿se ve limitado a

los productos como las bebidas refrescantes, los coches o los pantalones vaqueros?

Desde luego que no. Tomemos, por ejemplo, la pequeña y humilde uva pasa. ¿Sabe que,

en 1986, el consejo asesor de la uva pasa de California esperaba una cosecha enorme, a

pesar de lo cual empezaba a sentir pánico? Habían observado cómo caían las ventas año

tras año, a un ritmo de un uno por ciento anual. Desesperados, pidieron ayuda a su

agencia de publicidad y preguntaron qué podían hacer. La solución fue muy sencilla:

necesitaban cambiar las sensaciones de la gente con respecto a las pasas. Según Robert

Phinney, antiguo director del consejo asesor, la mayoría de la gente consideraba las

pasas como una fruta remota y aburrida. [6] La tarea, pues, estaba clara: había que

inyectar una saludable dosis de atractivo emocional en la arrugada fruta. Vincular con

ella sensaciones que la gente deseara. «Arrugada» y «seca» no son las sensaciones que la

mayoría de la gente asocia con sentimientos de bienestar en sus vidas. Los productores

de uvas pasas siguieron reflexionando: ¿qué podemos asociar con las pasas que induzca

a la gente a desear comprarlas?

En esa misma época, un antiguo éxito de Motown estaba disfrutando de un resurgimiento a nivel nacional. Se titulaba *Lo escuché a través de la vid* (en un juego de

68

palabras con su otro significado: «a través de un medio de comunicación clandestino»).

Los productores de uvas pasas pensaron: ¿y si tomamos esas sensaciones que hacen

sentirse bien a mucha gente, y las vinculamos con las pasas para hacer que el público las

vea con entusiasmo? Contrataron a un animador muy innovador llamado Will Vinton,

quien creó unas treinta figurillas de arcilla en forma de pasas, cada una de ellas con una

clara personalidad, para que se movieran al son de la melodía de la Motown. En esos

momentos nacieron las uvas pasas de California. Su primera campaña publicitaria

provocó una reacción inmediata y logró vincular con éxito las sensaciones que esperaban

los productores de pasas. Mientras la gente observaba el baile de las pequeñas pasas,

vincularon unas fuertes sensaciones de diversión, humor y placer a una fruta que hasta

entonces les había parecido tan aburrida. La uva pasa fue reinventada como la esencia

del clima californiano, y el mensaje no explicitado de cada uno de esos anuncios era que

si las comía también se sentiría entusiasmado. ¿El resultado? La industria de la uva pasa

fue rescatada de su devastadora caída de ventas, y alcanzó un factor de crecimiento anual

del veinte por ciento. Los productores de pasas habían conseguido cambiar las



asociaciones de la gente: en lugar de vincular el aburrimiento a la fruta, los consumidores habían aprendido a vincular a ella sensaciones de estímulo y diversión.

Claro que el uso de la publicidad como una forma de condicionamiento no se limita a

los productos físicos. Afortunada o desgraciadamente vemos continuamente cómo se

usan la televisión y la radio como herramientas para cambiar aquello que asociamos con

los candidatos en el proceso político. Nadie lo sabe mejor que Roger Ailes, analista

político y configurador de la opinión pública; él fue el responsable de los elementos

clave de la fructífera campaña de Ronald Reagan contra Walter Mondale en 1984, y en

1988 también dirigió la campaña de George Bush contra Michael Dukakis. Ailes diseñó

una estrategia destinada a transmitir tres mensajes específicamente negativos sobre

Dukakis: que era blando en materia de defensa, medio ambiente y crimen; eso hizo que

la gente vinculara con él sensaciones dolorosas. Uno de los anuncios presentaba a

Dukakis como un «muchacho que juega a la guerra» en un tanque; otro parecía echarle

toda la culpa de la contaminación en el puerto de Boston. El más notable de todos

mostraba a unos criminales que eran liberados de las cárceles de Massachusetts y que

salían por una puerta abatible, al mismo tiempo que jugaba con la publicidad

ampliamente negativa generada en todo el país por el «incidente Willie Horton», un

asesino convicto al que se le concedió un permiso de salida, como parte de un

69

controvertido programa emprendido en el estado gobernado por Dukakis, que luego no

regresó a la cárcel y que fue detenido diez meses más tarde por haber aterrorizado a una

joven pareja, violar a la mujer y agredir al hombre.

Muchas personas no estuvieron de acuerdo con el enfoque negativo de estos anuncios.

Personalmente, me parecieron muy manipuladores. Pero resulta difícil argumentar contra

el nivel de éxito que alcanzaron, basado en el hecho de que la gente está dispuesta a

hacer más por evitar el sufrimiento que por obtener el placer. A mucha gente no le gustó

la forma en que se llevó a cabo aquella campaña (y una de esas personas fue el propio

George Bush), pero era difícil argumentar contra la realidad de que el sufrimiento

constituye uno de los motivos más poderosos para configurar el comportamiento de la

gente. Tal y como dice Ailes: «Los anuncios negativos lograron su propósito con mayor

rapidez. La gente suele prestar más atención [a este tipo de anuncios]. La gente puede

disminuir o no la velocidad para mirar una hermosa escena pastoral junto a la autopista,

pero todo el mundo lo hace para observar un accidente de coche». [7] No cabe la menor

duda de la efectividad de la estrategia de Ailes. Bush obtuvo una clara mayoría del voto

popular y apabulló a Dukakis en uno de los mayores fracasos de la historia electoral.

La fuerza que configura la opinión mundial y los hábitos de compra de los

consumidores es la misma fuerza que configura todas nuestras acciones. Depende de

usted y de mí el que asumamos el control de esa fuerza y decidamos nuestras propias

acciones de modo consciente, porque, si no somos capaces de dirigir nuestros propios

pensamientos, caeremos bajo la influencia de aquellos que nos condicionarán para que

nos comportemos tal y como ellos desean que lo hagamos. En ocasiones, esas acciones

son, de todos modos, las que nosotros mismos habríamos seleccionado; pero en otras

ocasiones no lo son. Los expertos publicitarios saben cómo cambiar aquello que

vinculamos al dolor y al placer, cambiando las sensaciones que asociamos con sus

productos. Si queremos tener el control sobre nuestras vidas, tenemos que «anunciarnos»

en nuestras propias mentes, algo que podemos hacer en un momento. ¿Cómo?

Sencillamente: vinculando el sufrimiento con aquellos comportamientos a los que

queremos poner fin, y haciéndolo a un nivel de intensidad emocional tan elevado que ni

siquiera consideremos la posibilidad de seguir otro comportamiento distinto. ¿Acaso no

hay cosas que usted no ha hecho ni haría nunca? Piense en las sensaciones que vincula

usted a esas cosas. Si vincula esos mismos sentimientos y sensaciones con los

comportamientos que quiere evitar, jamás volverá a practicarlos. Entonces,

70

sencillamente, vincule el placer al nuevo comportamiento que desea para sí mismo.

Luego, mediante la repetición y la intensidad emocional puede condicionar estos

comportamientos en sí mismo, hasta que sean automáticos.

Así pues, ¿cuál es el primer paso para crear un cambio? El primer paso consiste,

simplemente, en ser consciente del poder que ejercen ese sufrimiento y ese placer sobre

cada una de nuestras decisiones y, en consecuencia, sobre cada una de nuestras acciones.

El arte de ser consciente consiste en comprender que esos vínculos se están produciendo

de forma constante, entre ideas, palabras, imágenes, sonidos y las sensaciones de dolor y

placer.

*Concibo que hay que evitar los placeres si la consecuencia de ellos son mayores dolores, y codiciar aquellos*

*dolores que terminen por convertirse en grandes placeres.*

MICHEL DE MONTAIGNE

El problema consiste en que, a la hora de tomar una decisión acerca de qué hacer para

crear dolor o placer, la mayoría de nosotros se basa en el corto plazo, en lugar de en el

largo plazo. Pero, para tener éxito, la mayoría de las cosas que valoramos nos exige ser

capaces de atravesar el muro del dolor a corto plazo, para poder alcanzar el placer a largo

plazo. Debe usted dejar de lado los momentos de terror y de tentación que pasan, y

enfocar la atención sobre lo que es más importante a la larga: sus propios valores y

criterios personales. Recuerde también que aquello que nos impulsa no es el verdadero

sufrimiento, sino el temor de que algo nos conduzca hacia él. Como tampoco es el

verdadero placer lo que nos impulsa, sino nuestra creencia (nuestro sentido de la

certidumbre) de que, de algún modo, emprender una determinada acción nos conducirá

hasta el placer. No nos vemos impulsados por la realidad, sino por nuestra percepción de

la realidad.

La mayoría de la gente enfoca la atención sobre cómo evitar el dolor y obtener el

placer a corto plazo, y con ello se crea dolor a largo plazo para sí misma. Veamos un

ejemplo. Digamos que alguien quiere perder unos pocos kilos extra. (Sé que esto no le

ha sucedido a usted, pero imaginémoslo de todos modos.) Por un lado, esa persona

dispone de toda una serie de razones excelentes para perder peso: se sentirá más sana y

con mayor energía, la ropa le sentará mucho mejor, y se sentirá más segura de sí misma

en sus relaciones con el sexo opuesto. Por otro lado, sin embargo, también hay otras

tantas razones para evitar perder peso: habrá que seguir una dieta, experimentará una

71

continua sensación de hambre, tendrá que negar su avidez por comer alimentos que

engordan y, además, ¿por qué no esperar hasta las vacaciones?

Si se contraponen las razones de este modo, la mayoría de la gente preferirá seguir la

pauta de aplazar las cosas: el placer potencial de tener una figura más delgada se ve

superado por el dolor a corto plazo que causará la privación producida por la dieta. A

corto plazo, evitamos el dolor de sentir hambre, y en lugar de eso nos concedemos el

placer del bocado inmediato que pueden representar unas pocas patatas fritas, pero eso

no dura mucho. A largo plazo, nos sentimos cada vez peor con respecto a nosotros

mismos, por no mencionar el hecho de que eso sigue deteriorando nuestra salud.

Recuerde que cualquier cosa que desee y sea valiosa exige pasar por algún sufrimiento

a corto plazo con objeto de obtener placer a la larga. Si quiere poseer un cuerpo

estupendo, tiene que esculpirlo, lo que exige pasar por sufrimiento a corto plazo. Una

vez que se ha hecho algo un número suficiente de veces, el trabajo resulta incluso

agradable. Lo mismo sucede con la dieta. Cualquier tipo de disciplina exige atravesar

por un período de sufrimiento, tanto si se trata de la disciplina en los negocios, como en

las relaciones, la confianza personal, la delgadez o las finanzas. ¿Cómo puede pasarse

por la incomodidad y crear el impulso para lograr realmente sus objetivos? Empiece por

tomar la decisión de superarlo. Siempre podemos decidir superar el dolor en ese

momento, pero es mucho mejor hacerlo mediante un proceso de condicionamiento de

nosotros mismos, algo que veremos con mayor detalle en el capítulo sexto.

Un ejemplo excelente de cómo ese enfoque a corto plazo puede hacernos caer por la

catarata (como en el Niágara) queda reflejado en la actual crisis de las cajas de ahorro,



que probablemente constituya el mayor error financiero cometido jamás en la historia

por nuestro gobierno. Las estimaciones demuestran que eso puede costarles a los

contribuyentes más de quinientos mil millones de dólares, a pesar de lo cual la mayoría

de los estadounidenses no tiene ni la menor idea de cuál ha sido la causa. Es casi seguro

que ese problema será una fuente de dolor (al menos de dolor económico) para todo

hombre, mujer y niño de este país, y probablemente incluso para las generaciones

futuras. En una conversación que mantuve con L. William Seidman, presidente de la

Resolution Trust Corporation y de la Federal Deposit Insurance Corporation, me dijo lo

siguiente: «Somos la única nación lo bastante rica como para sobrevivir a un error tan

grande». ¿Qué fue lo que creó este enredo financiero? Se trata de un ejemplo clásico de

72

cómo tratar de eliminar sufrimiento solucionando un problema al mismo tiempo que se

alimenta su causa.

Todo empezó con los desafíos planteados por el ahorro y los préstamos a finales de

los años setenta y principios de los ochenta. Las cajas de ahorro habían basado su

negocio principalmente en el mercado de las corporaciones y de los consumidores. Para

que un banco tenga beneficios debe hacer préstamos, que tiene que ofrecer a un interés

superior al que paga a sus depositantes. Durante las primeras fases del problema, los

bancos se encontraron con dificultades en varios frentes al mismo tiempo. En primer

lugar, se vieron afectados cuando las corporaciones empezaron a actuar en aquello que

hasta entonces había sido dominio exclusivo de los bancos: los préstamos. Las grandes

compañías descubrieron que al prestarse dinero entre sí se ahorran importantes

intereses, y empezaron a desarrollar así lo que ahora se conoce como el «mercado del

papel comercial». Eso tuvo tanto éxito que destruyó virtualmente la base de los

beneficios de muchos bancos.

Mientras tanto, también se produjeron nuevos procesos de desarrollo entre los

consumidores estadounidenses. Tradicionalmente, a los consumidores no les agrada la

perspectiva de tener una entrevista con un empleado bancario para solicitar

humildemente un préstamo con el que comprar un coche o cualquier otra cosa de mayor

envergadura. Creo poder asegurar que eso constituyó una experiencia dolorosa para la

mayoría de los que tuvieron que verse sometidos a tal escrutinio. En esta situación, el

consumidor no solía sentirse como un «cliente valioso». Las compañías automovilísticas

fueron lo bastante astutas como para darse cuenta de ello y empezaron a ofrecer

préstamos a sus clientes, creando así una nueva fuente de beneficios para sí mismas.

Comprendieron que podían ganar tanto dinero con la financiación de la compra de los

coches como el que ganaban con su venta, y podían ofrecer al cliente mayores

facilidades y unos intereses más bajos. Su actitud, naturalmente, era muy diferente a las

de los banqueros: tenían gran interés en asegurarse que el cliente consiguiera su

préstamo. Los clientes no tardaron en preferir la financiación interna antes que el método

tradicional, apreciando la conveniencia, la flexibilidad y los bajos intereses. Todo el

asunto se dirimía en un solo lugar, y el cliente era atendido por una persona cortés que

deseaba cerrar su negocio. En consecuencia, la General Motors Acceptance Corporation

(GMAC) no tardó en convertirse en una de las mayores compañías del país en cuanto a

la financiación de la adquisición de coches.

73

Uno de los últimos bastiones de los préstamos bancarios era el mercado inmobiliario,

pero los intereses y la inflación se habían puesto por las nubes, alcanzando en un solo

año el 18 por ciento. Como consecuencia de ello, nadie podía permitirse efectuar los

pagos mensuales que exigían estos préstamos con esos intereses. Y como bien puede

imaginarse, el mercado de los préstamos inmobiliarios quedó barrido del mapa.

Para entonces, los bancos ya habían perdido a sus clientes habituales *en masse*, habían

perdido el mercado de los préstamos para la compra de coches, y empezaban a perder

también los préstamos para la adquisición de viviendas. El golpe final fue que los

depositantes, en respuesta a la inflación, exigieron un mayor nivel de intereses por sus

depósitos, mientras que los bancos seguían haciendo préstamos a intereses más bajos. De

ese modo, los bancos perdían dinero a cada día que pasaba. ¿Por qué?  
Porque estaban

convencidos de que, si no modificaban sus criterios, ya no quedaría nadie a  
quien prestar

dinero. Y si no prestaban dinero, no obtendrían beneficios y, sin duda  
alguna, sufrirían

como consecuencia de ello. Sin embargo, si eran capaces de prestar dinero a  
alguien que

se lo devolviera, obtendrían placer. Además, había muy poco riesgo que  
correr. Si

prestaban dinero, y el cliente no cumplía con su obligación, los  
contribuyentes, es decir,

usted y yo, terminaríamos por echarles un cable de todos modos. Así que,  
en última

instancia, había muy poco temor al dolor, y un tremendo incentivo para  
arriesgar su

(¿nuestro?) capital.

Estos bancos, así como las cajas de ahorro también presionaron al Congreso  
para que

les ayudara a mantenerse a flote, y entonces se produjo una serie de  
cambios. Los

grandes bancos se dieron cuenta de que podían prestar dinero a otras  
naciones

desesperadamente ávidas de capital. Los prestamistas se dieron cuenta de  
que, en un

simple desayuno, podían comprometer un préstamo de 50 millones de dólares con un

país. Ya no tenían que trabajar con millones de consumidores para prestar esa misma

cantidad, y los beneficios de estos préstamos tan grandes eran considerables. Los

directores bancarios y los jefes de los departamentos de préstamos recibían a menudo

compensaciones relacionadas con el tamaño y el número de préstamos que eran capaces

de lograr. Los bancos ya no se fijaban en la calidad del préstamo, sino que fijaban su

atención en si un país como por ejemplo Brasil podía devolver el préstamo o no y,

francamente, la mayoría no se sentía terriblemente preocupada por eso. ¿Por qué? Pues

porque hicieron exactamente lo que les habíamos enseñado: los estimulamos a

comportarse como jugadores con el Seguro Federal de Depósitos, prometiéndoles que, si

74

ganaban, ganarían mucho, y que si fallaban, nosotros entraríamos en liza para sacarles

las castañas del fuego. Sencillamente, en una situación así había muy poco sufrimiento

para un banquero.

Los bancos pequeños, que no disponían de los recursos para prestar a los países

extranjeros, descubrieron que lo mejor que podían hacer era prestar dinero para crear

complejos comerciales en el propio país. Ellos también rebajaron los criterios para

conceder préstamos, de modo que los clientes podían obtenerlos para sus proyectos, sin

poner ellos ningún dinero en lugar del 20 por ciento tradicional que había regido hasta

entonces. ¿Cuál fue la respuesta de estos empresarios? Bueno, no arriesgaban nada, ya

que sólo estaban utilizando el dinero de los demás y, al mismo tiempo, el Congreso

había aprobado unos incentivos fiscales tan elevados para la construcción de edificios

comerciales, que realmente los constructores no tenían nada que perder. En

consecuencia, tampoco tenían que analizar si el estado del mercado era el correcto para

su proyecto, o si el edificio que se proponían construir estaría en el lugar adecuado o

tendría el tamaño más conveniente. Lo único que veían era que disponían de los mejores

incentivos fiscales que encontrarían en toda su vida.

El resultado fue que se pusieron a construir como locos, provocando una

superabundancia en el mercado. Cuando la oferta fue mucho mayor que la demanda, el

mercado se colapsó. Entonces, los constructores volvieron a los bancos y dijeron: «No

podemos pagar», y los bancos se volvieron a los contribuyentes y dijeron: «No podemos

pagar». Desgraciadamente, nosotros no podemos volvernos hacia nadie. Y, lo que es

peor, la gente se ha dado cuenta del abuso, y ahora predomina la idea de que todo aquel

que es rico tiene que haberse aprovechado de alguien. Eso significa que se han creado

actitudes negativas con respecto a todos aquellos que actúan en los negocios, y que a

menudo son las mismas personas que proporcionan los puestos de trabajo que permiten

progresar a los estadounidenses. Toda esta confusión ilustra nuestra falta de comprensión

acerca de la dinámica del dolor-placer y lo poco aconsejable que es tratar de solucionar

problemas a largo plazo con soluciones a corto.

El dolor y el placer también son los directores de escena del drama global. Hemos

vivido durante muchos años una escalada en la carrera armamentística con la URSS. Las



dos naciones no hacían más que fabricar más y más armas como amenaza mutua: «Si

tratas de hacerme daño, responderemos haciéndote más daño aún». Y ese proceso

continuó hasta que nos encontramos gastando 15.000 dólares por segundo en armas.

75

¿Qué indujo a Gorbachev a decidir repentinamente la renegociación de la reducción de

armas? La respuesta es: sufrimiento. Empezó a asociar un fuerte dolor con la idea de

tratar de competir con nuestra acumulación de armamento. Financieramente, se trataba

de algo que no era factible; ¡ni siquiera podía alimentar a su propio pueblo! Y cuando la

gente no puede comer, se preocupa mucho más por sus estómagos que por las armas. Se

interesa mucho más por llenar la despensa que por el armamento del país. Se empieza a

pensar entonces que el dinero se está gastando con frivolidad, e insisten en introducir

cambios. ¿Cambió Gorbachev su posición porque es un gran tipo? Quizá. Pero una cosa

es segura: no tenía otra alternativa.

*La naturaleza ha situado a la Humanidad bajo el gobierno de dos maestros soberanos, el dolor y el placer...*

*que nos gobiernan en todo aquello que hacemos, en todo lo que decimos y pensamos; cualquier esfuerzo que*

*hagamos por liberarnos de nuestro sometimiento no hará sino demostrarlo y confirmarlo.*

JEREMY BENTHAM

¿Por qué la gente persiste en una relación insatisfactoria y no está dispuesta a trabajar

para encontrar soluciones o a darla por terminada y seguir su camino?  
Porque sabe que

el cambio conduce hacia lo desconocido, y la mayoría de la gente cree que lo

desconocido será mucho más doloroso de lo que ya está experimentando.  
Es como lo

que dicen los viejos proverbios: «Más vale lo malo conocido, que lo bueno por conocer»,

o «Más vale pájaro en mano que ciento volando».. Estas creencias esenciales nos

impiden emprender acciones capaces de cambiar nuestras vidas.

Si queremos mantener unas relaciones íntimas, tenemos que superar nuestros miedos

al rechazo y la vulnerabilidad. Si tenemos la intención de emprender un negocio,

tenemos que estar dispuestos a superar nuestro temor a perder seguridad.  
De hecho, la

mayoría de las cosas que consideramos valiosas en nuestras vidas nos exige ir en contra

de los condicionamientos básicos de nuestros sistemas nerviosos. Tenemos que controlar

nuestros temores arrollando esa serie precondicionada de respuestas y, en muchos casos,

tenemos que transformar ese temor en poder. En muchas ocasiones, el temor al que

permitimos que nos controle nunca se convierte en realidad. La gente puede vincular el

temor a, por ejemplo, volar en avión, a pesar de que no haya ninguna razón lógica para

esa fobia. Están respondiendo a una experiencia dolorosa en el pasado, o incluso a un

futuro imaginado. Puede que hayan leído en los periódicos noticias sobre accidentes

aéreos, y por eso evitan viajar en avión; con ello, están permitiendo que ese temor les

76

controle. Tenemos que asegurarnos de vivir nuestras vidas en el presente y de responder

a las cosas que sean reales y no a los temores de lo que fue o de lo que podría ser algún

día. La clave consiste en recordar que no nos alejamos del dolor real, sino que nos

alejamos de lo que creemos nos conducirá hacia él.

**HAGAMOS ALGUNOS CAMBIOS AHORA MISMO**

En primer lugar, escriba cuatro acciones que necesite emprender y que haya estado

posponiendo. Quizá necesite perder algo de peso, o dejar de fumar. Quizá necesite

comunicarse con alguien que le atrae, o volver a conectar con alguien importante para

usted.

En segundo lugar, bajo cada una de esas acciones, escriba la respuesta a la siguiente

pregunta: ¿por qué no he emprendido esta acción? ¿Qué dolor he vinculado en el pasado

con esta acción? La contestación a esta pregunta le ayudará a comprender que ha

asociado un mayor dolor a emprender la acción que a no hacerlo. Sea honrado consigo

mismo. Si piensa: «No he asociado ningún dolor con esta acción», reflexione un poco

más. Quizás el dolor sea muy sencillo; quizá sólo se trate del sufrimiento de disponer de

un poco de tiempo, sacándolo de su apretado programa.

Tercero, anote todo el placer que ha experimentado en el pasado al concederse la

realización de esa pauta negativa. Por ejemplo, si cree que debe perder algo de peso,

¿por qué ha seguido comiendo pastas, paquetes de patatas fritas y botellines de soda?

Está evitando el dolor de privarse de eso, cierto, y al mismo tiempo porque eso le hace

sentirse bien ahora mismo. Le proporciona placer. ¡Un placer inmediato! Y nadie quiere

abandonar esas sensaciones. Para crear un cambio perdurable necesitamos encontrar una

nueva forma de obtener el mismo placer sin ninguna de sus consecuencias negativas.

Identificar el placer que haya estado obteniendo le ayudará a saber cuál es su objetivo.

Cuarto, anote cuál será el precio que tendrá que pagar si no cambia ahora. ¿Qué

ocurrirá si no deja de comer tanto azúcar y grasa? ¿Y si no deja de fumar? ¿Y si no hace

esa llamada telefónica que sabe necesita hacer? ¿Y si no empieza a trabajar cada día de

forma metódica? Sea honrado consigo mismo y anote lo que eso puede costarle en los

próximos dos, tres, cuatro, cinco años. ¿Qué le va a costar emocionalmente? ¿Qué le va

a costar en términos de autoimagen? ¿Qué le costará a su nivel de energía física? ¿Qué le

77

costará a sus sentimientos de autoestima? ¿O financieramente? ¿Qué le costará en sus

relaciones con las personas que más le importan? ¿Y cómo le hace sentirse eso? No se

limite a decir: «Me costará dinero» o «Engordaré». Eso no es suficiente. Debe recordar

que son las emociones las que nos impulsan. Así pues, asóciase y use el dolor como

amigo, como algo que puede impulsarle hacia un nuevo nivel de éxito.

El paso final consiste en anotar todo el placer que recibirá al emprender cada una de

estas acciones ahora mismo. Haga una lista enorme, que le impulse emocionalmente, que

consiga estimularle de verdad: «Obtendré la sensación de haber conseguido el control

real de mi vida, de saber que estoy a cargo de ella. Adquiriré un nuevo nivel de

confianza en mí mismo. Obtendré vitalidad y salud física. Seré capaz de fortalecer todas

mis relaciones. Desarrollaré una mayor fuerza de voluntad, que podré utilizar en

cualquier otro ámbito de mi vida, que mejorará ahora mismo en todas esas formas, y

seguirá mejorando durante los próximos dos, tres, cuatro, cinco años. Al emprender esta

acción, viviré mi sueño». Imagine todos los impactos positivos, tanto en el presente

como a largo plazo.

Le animo a tomarse ahora mismo el tiempo necesario para completar este ejercicio, y

para aprovechar el gran impulso que ha estado acumulando a medida que leía estas

páginas del libro. *Carpe diem!* ¡Aproveche el día! No hay ningún otro momento como el

presente. Pero si no puede esperar un momento más a pasar al capítulo siguiente,

entonces, hágalo así. Asegúrese, sin embargo, de regresar más tarde a este ejercicio y

demostrarse a sí mismo el control que ejerce sobre los poderes gemelos del dolor y el

placer.

Este capítulo le ha mostrado una y otra vez que aquello a lo que vinculamos el dolor y

el placer configura cada uno de los aspectos de nuestras vidas, que tenemos el poder para

cambiar esas asociaciones y, en consecuencia, nuestras acciones y destinos. Pero, para

hacerlo, debemos comprender...

78

4

Sistemas de creencias: el poder de crear y destruir

Entre todo lo que creemos, todos creemos en la vida,

como el último velo de nuestros espíritus.

ANTONIO MACHADO

Era un hombre amargado y cruel, un alcohólico y drogadicto que estuvo a punto de

matarse en varias ocasiones. En la actualidad, cumple una sentencia de cadena perpetua

por el asesinato del cajero de una tienda de licores que «se interpuso en su camino».

Tiene dos hijos, nacidos con apenas once meses de diferencia, uno de los cuales creció



para ser «justo como papá»: un drogadicto que vivió del robo y de las amenazas a los

demás, hasta que también acabó en la cárcel por intento de asesinato. Su hermano, sin

embargo, tiene una historia diferente: un hombre que educa a tres hijos, disfruta de su

matrimonio y parece ser realmente feliz. Como director regional de una gran empresa

nacional, su trabajo le ofrece desafíos y recompensas. Es una persona físicamente

delgada, y no es adicto ni al alcohol ni a las drogas. ¿Cómo es posible que estos dos

hombres hayan resultado ser tan diferentes, después de haber crecido ambos en el mismo

ambiente? A ambos se les preguntó en privado, sin que supieran que también se le había

preguntado al otro: «¿Por qué ha dirigido su vida por este camino?» Sorprendentemente,

ambos dieron la misma contestación: «¿En qué otra cosa podría haberme convertido,

después de haber crecido con un padre como el mío?»

A menudo nos vemos inclinados a creer que las circunstancias controlan nuestras

vidas, y que el ambiente nos ha configurado tal y como somos. Jamás podría haberse

dicho una mentira mayor. No son las circunstancias de nuestras vidas las que nos

configuran, sino nuestras creencias acerca de lo que significan esas circunstancias.

Dos hombres son derribados en Vietnam, hechos prisioneros y recluidos en la infame

prisión de Hoa Lo. Se encuentran aislados, encadenados a bloques de cemento, y son

golpeados continuamente con cadenas oxidadas, y torturados para obtener información.

79

A pesar de que ambos están recibiendo el mismo trato abusivo, elaboran creencias

radicalmente diferentes en cuanto a su experiencia. Uno de ellos decide que su vida ha

terminado y para evitar cualquier otro dolor, se suicida. El otro saca de esta brutal

experiencia una creencia más profunda en sí mismo, en el ser humano y en el Creador.

El capitán Gerald Coffee utiliza esta experiencia suya para recordarle a la gente de todo

el mundo el poder del espíritu humano para superar virtualmente cualquier nivel de

dolor, cualquier desafío o problema.

Dos mujeres cumplen setenta años, pero cada una de ellas le da un significado

diferente a ese dato. Una «sabe» que su vida se acerca a su fin. Para ella, siete décadas de

vida significan que su cuerpo debe estar desmoronándose, y que será mejor empezar a

poner en orden sus asuntos. La otra mujer decide que lo que una persona sea capaz de

hacer a cualquier edad depende de sus creencias, y establece un criterio más elevado para

sí misma. Decide que el montañismo puede ser un buen deporte para iniciar su práctica a

los setenta años de edad. Durante los veinticinco años siguientes se dedica a dominar

esta nueva aventura, y llega a escalar algunos de los picos más altos del mundo, hasta

que en la actualidad, ya entrada en los noventa, Hulda Crooks se ha convertido en la

mujer más anciana que ha escalado el monte Fuji.

Como puede ver, lo que configura quiénes somos hoy y quiénes seremos en el futuro

nunca es el ambiente, ni los acontecimientos que ocurran en nuestras vidas, sino el

significado que demos a esos acontecimientos. Las creencias son lo que establece la

diferencia entre una vida de alegre contribución y otra de miseria y devastación. Las

creencias son lo que separó a Mozart de Manson. Las creencias son lo que convirtió a

algunos individuos en héroes, mientras que a otros les indujo a «llevar vidas de tranquila

desesperación».

¿Para qué están nuestras creencias? Son la fuerza guía que nos conducirá hacia el

dolor y el placer. Cada vez que nos sucede algo en la vida, nuestro cerebro plantea dos

preguntas: 1) ¿significará esto dolor o placer?; 2) ¿qué debo hacer para evitar dolor y/u

obtener placer? Las respuestas a estas dos preguntas se basan en nuestras creencias, y

nuestras creencias se ven impulsadas por nuestras generalizaciones acerca de lo que

hemos aprendido que conducirá al dolor y al placer. Esas generalizaciones guían todas

nuestras acciones y, en consecuencia, la dirección y calidad de nuestras vidas.

Las generalizaciones pueden ser muy útiles; se trata, simplemente, de la identificación

de pautas similares. Por ejemplo, ¿qué le permite abrir una puerta? Observa una manilla

80

y, aunque no ha visto hasta ahora ésta en particular, en general puede sentirse seguro de

que la puerta se abrirá si la hace girar arriba o abajo, a derecha o izquierda, o si la

empuja o tira de ella. ¿Por qué lo cree así? Sencillamente, su experiencia con las puertas

le ha proporcionado referencias suficientes como para crear una sensación de

certidumbre que le permite completar la acción. Sin esa sensación de certidumbre

seríamos virtualmente incapaces de salir de casa, conducir un coche, usar un teléfono o

hacer cualquiera de las muchas cosas que hacemos cada día. Las generalizaciones

simplifican nuestra vida y nos permiten funcionar.

Desgraciadamente, las generalizaciones en ámbitos más complejos de nuestra vida

pueden simplificar en exceso y producir creencias limitadoras. Quizás haya fracasado

usted a la hora de completar la acción en unas pocas tareas emprendidas en su vida y,

basándose en ello, ha desarrollado la creencia de que es incompetente. Una vez

convencido de que eso es cierto, puede transformarse en una de esas profecías que se

cumplen a sí mismas. Puede usted decirse: «¿Por qué intentarlo si, de todos modos, no

voy a llegar hasta el final?» O quizás haya tomado unas pocas decisiones deficientes en

los negocios, o en las relaciones con los demás, y haya interpretado que eso significa que

siempre se «sabotea» a sí mismo. O quizá no aprendió en la escuela con la misma

rapidez que le parecía aprendían los demás compañeros. y en lugar de considerar la idea

de que disponía usted de una estrategia de aprendizaje diferente, decidió que se hallaba

«incapacitado para aprender». En otro plano, ¿no le parece que el prejuicio racial se ve

alimentado por una generalización global acerca de todo un grupo de gente?

Lo que sucede con todas estas creencias es que se convierten en limitaciones para las

decisiones futuras acerca de quién es usted y de qué es capaz. Necesitamos recordar que

la mayoría de nuestras creencias son generalizaciones sobre nuestro pasado, basadas en

nuestras interpretaciones de experiencias dolorosas y placenteras. El desafío es triple: 1)

la mayoría de nosotros no decidimos conscientemente en qué vamos a creer; 2) nuestras

creencias se basan a menudo en una mala interpretación de experiencias pasadas; y 3)

una vez que adoptamos una creencia, olvidamos que sólo se trata de una interpretación.

Empezamos a considerar nuestras creencias como si se tratara de realidades, como si

fueran el evangelio. De hecho, raras veces, si es que lo hacemos alguna vez,

cuestionamos nuestras creencias mantenidas desde hace tiempo. Si se ha preguntado

alguna vez por qué la gente hace lo que hace, debe recordar que los seres humanos no

somos criaturas aleatorias: todas nuestras acciones son el resultado de nuestras creencias.

81

Hagamos lo que hagamos, procede de nuestras creencias conscientes o inconscientes de

que eso nos conducirá al placer o nos alejará del dolor. Si desea usted crear cambios

consistentes y perdurables en sus comportamientos, debe cambiar las creencias que los

están sosteniendo.

Las creencias tienen el poder de crear y de destruir. Los seres humanos tenemos una

imponente habilidad para tomar cualquier experiencia de nuestras vidas y crear un

significado que nos incapacita o que puede salvar literalmente nuestras vidas. Algunas

personas han tomado el dolor de su pasado y se han dicho: «Debido a eso, ayudaré a los

demás. Como yo fui violada, procuraré que nadie vuelva a serlo». O bien: «Como he

perdido a mi hijo o a mi hija, procuraré establecer una diferencia en el mundo». No se

trata de algo en lo que esas personas desearan creer, sino que más bien adoptan este tipo

de creencia como una necesidad de ser capaces de recoger los fragmentos y seguir

adelante, llevando vidas capacitadas. Todos tenemos capacidad para crear significados

que nos den poder, pero muchos de nosotros nunca la aprovechamos, o ni siquiera la

reconocemos. Si no adoptamos la creencia de que hay una razón para las tragedias

inexplicables de la vida, entonces empezamos a destruir nuestra capacidad para vivir

realmente. Cuando el psiquiatra Viktor Frankl y otras víctimas del Holocausto

sobrevivieron a los horrores de Auschwitz y de otros campos de concentración, observó

la necesidad de ser capaces de crear un significado a partir de las experiencias más

dolorosas de nuestras vidas. Frankl observó que aquellos pocos y especiales que habían



logrado sobrevivir a este «infierno en la Tierra» tenían una cosa en común: fueron

capaces de soportar y transformar su experiencia, encontrando un significado capacitador

para su dolor. Desarrollaron la creencia de que, como habían sufrido y sobrevivido,

serían capaces de contar su historia y asegurarse de que ningún otro ser humano sufriera

jamás de ese modo.

Las creencias no se limitan a golpear nuestras emociones o acciones. Pueden cambiar

literalmente nuestros cuerpos en cuestión de momentos. Tuve el placer de entrevistar al

profesor de Yale y autor de *bestsellers*, el doctor Bernie Siegel. Al empezar a hablar

sobre el poder de la creencia, Bernie compartió conmigo algunas de las investigaciones

que había realizado con desórdenes de personalidad múltiple. Increíblemente, la potencia

de las creencias de estas personas, convencidas de que se habían convertido en una

persona diferente, tenía como resultado una orden incuestionable enviada a su sistema

nervioso para que produjera cambios mensurables en su sistema bioquímico. ¿El

resultado? Sus cuerpos se transformaban literalmente bajo los ojos de los investigadores,

y empezaban a reflejar una nueva identidad casi de forma inmediata. Los estudios

documentan acontecimientos tan notables como cambios en el color de los ojos en el

momento de cambiar de personalidad, o la desaparición y reaparición de marcas físicas.

Hasta enfermedades como la diabetes o la hipertensión aparecen y desaparecen,

dependiendo de la creencia de la persona en cuanto a qué personalidad está manifestándose.

Las creencias tienen incluso la capacidad de arrollar el impacto de los medicamentos

sobre el cuerpo. Aunque la mayoría de la gente cree que los medicamentos curan, los

estudios desarrollados por la nueva ciencia de la psiconeuroinmunología (la relación

mente-cuerpo) han empezado a demostrar lo que muchos otros habían sospechado desde

hacia siglos: nuestras creencias sobre la enfermedad y su tratamiento juegan un papel

significativo, quizás incluso más importante que el propio tratamiento. El doctor Henry

Beecher, de la universidad de Harvard, ha llevado a cabo una amplia investigación que

demuestra con claridad que a menudo atribuimos un mérito a un medicamento, cuando

en realidad ha sido la creencia del paciente lo que ha establecido la diferencia.

Una buena demostración de ello fue un experimento pionero en el que se pidió a cien

estudiantes de medicina que participaran en un ensayo con dos nuevos medicamentos. Se

les describió uno de ellos como un superestimulante contenido en una cápsula roja, y el

otro como un supertranquilizante contenido en una cápsula azul. Sin que los estudiantes

lo supieran, se había intercambiado el contenido de las cápsulas: la roja era un

barbiturato y la azul una anfetamina. No obstante, la mitad de los estudiantes desarrolló

reacciones físicas en consonancia con lo que ellos mismos esperaban, y que eran

exactamente opuestas a las reacciones químicas que deberían haber producido esos

medicamentos en sus cuerpos. A esos estudiantes no se les administraron placebos, sino

verdaderos medicamentos. Pero sus creencias arrollaron el impacto químico del

medicamento en sus cuerpos. Tal y como afirmaría el doctor Beecher más tarde, la

utilidad de un medicamento «es el resultado directo no sólo de las propiedades químicas

del medicamento, sino también de la creencia del paciente sobre la utilidad y efectividad

del mismo».

*Los medicamentos no siempre son necesarios, [pero] la creencia en la recuperación siempre lo es.*

NORMAN COUSINS

83

He tenido el privilegio de conocer a Norman Cousins durante casi siete años, y fui lo

bastante afortunado como para haber grabado la última entrevista con él justo un mes

antes de su fallecimiento. En esa entrevista, compartió conmigo una historia sobre la

fuerza con la que las creencias afectan a nuestros cuerpos. Durante un partido de fútbol

en Monterey Park, un suburbio de Los Ángeles, varias personas experimentaron los

síntomas de intoxicación por ingestión de pescado. El médico que las examinó dedujo

que la causa se encontraba en una bebida refrescante expedida por una máquina

automática, ya que todos los pacientes habían adquirido una antes de sentirse enfermos.

Se hizo un anuncio por los altavoces del campo pidiendo que nadie utilizara esa máquina

en concreto, porque algunas personas se habían puesto enfermas, y a continuación se

describieron los síntomas. En los graderíos se produjo inmediatamente una gran

confusión, y gran número de personas vomitó y se desvaneció. ¡Hasta algunas de las que

ni siquiera se habían acercado a la máquina se pusieron enfermas! Aquel día, las

ambulancias de los hospitales cercanos hicieron su agosto, yendo y viniendo al estadio,

transportando a gran cantidad de aficionados enfermos. Cuando se descubrió que la

causa no se encontraba en la máquina automática, y así se anunció, la gente se recuperó

«milagrosamente».

Debemos darnos cuenta de que nuestras creencias tienen la capacidad para hacernos

sentir enfermos o sanos en un instante. Se ha demostrado que las creencias afectan a

nuestros sistemas inmunológicos. Y, lo que es más importante, que pueden darnos la

resolución para emprender una acción, o debilitar y destruir nuestro impulso. En este

mismo instante, las creencias configuran cómo responde usted a lo que está leyendo, y

qué va a hacer con lo que está aprendiendo en este libro. A veces, desarrollamos

creencias para crear limitaciones o fortalezas dentro de un contexto muy específico; por

ejemplo, cómo nos sentimos en cuanto a nuestra habilidad para cantar o bailar, arreglar

un coche o efectuar un cálculo. Otras creencias son tan generalizadas que dominan

virtualmente cada uno de los aspectos de nuestras vidas, ya sea negativa o positivamente.

A éstas, las denomino creencias globales.

Las creencias globales son las convicciones gigantescas que tenemos acerca de todo lo

que afecta a nuestras vidas; se relacionan con nuestras identidades, la gente, el trabajo, el

tiempo, el dinero y la vida misma. Estas generalizaciones gigantescas se expresan a

menudo como *es/soy/son*: «la vida es...», «yo soy...», «las personas son...». Como ya

puede imaginarse, creencias de esta magnitud tienen capacidad para configurar y matizar

84

cada aspecto de nuestras vidas. Lo bueno de esto consiste en que efectuar un cambio en

una creencia global limitadora que pueda usted tener ahora, cambia virtualmente cada

aspecto de su vida en un solo instante. Recuerde: una vez aceptadas, nuestras creencias

se transforman en órdenes incuestionables para nuestros sistemas nerviosos, y tienen el

poder para expandir o destruir las posibilidades de nuestro presente y futuro.

En consecuencia, si queremos dirigir nuestras vidas debemos ejercer un control

consciente sobre nuestras creencias. Y para hacerlo así, antes tenemos que comprender

qué son en realidad y cómo se forman.

¿QUÉ ES UNA CREENCIA?

En efecto, ¿qué es una creencia? A menudo, hablamos de las cosas sin tener una idea

muy clara de lo que son en realidad. La mayoría de la gente trata una creencia como si

fuera una cosa, cuando en realidad se trata de un sentimiento de certidumbre sobre algo.

Si afirma creer que es inteligente, lo que está diciendo en el fondo es: «Siento la

certidumbre de que soy inteligente». Esa sensación de certidumbre le permite aprovechar

recursos capaces de producir resultados inteligentes. Cada uno de nosotros tiene dentro

de sí mismo la respuesta para prácticamente todo, o al menos tenemos acceso a las

respuestas que necesitamos, a través de los demás. Pero sucede a menudo que nuestra

falta de creencia, o nuestra falta de certidumbre, no nos permite utilizar la capacidad que

existe dentro de nosotros.

Una forma sencilla de comprender una creencia consiste en pensar en el elemento

básico que la constituye: una idea. Hay muchas ideas en las que se puede pensar, y no

creer. Tomemos, por ejemplo, la idea de que es usted una persona sexy. Deténgase por

un segundo y dígame a sí mismo: «Soy sexy». Ahora bien, la diferencia entre una idea y

una creencia dependerá de la cantidad de certidumbre que sienta usted acerca de esta

frase en el momento de decirla. Si piensa: «Bueno, en realidad no soy sexy», lo que está

diciendo verdaderamente es: «No me siento muy seguro de que yo sea sexy».

¿Cómo transformamos una idea en una creencia? Permítame ofrecerle una sencilla

metáfora para describir el proceso. Si es capaz de imaginarse una idea como una mesa



sin patas, se habrá hecho una representación bastante acertada de por qué una idea no se

siente de una forma tan cierta como una creencia. Sin patas, esa mesa ni siquiera puede

85

sostenerse por sí misma. La creencia, por su parte, tiene patas. Si cree realmente que es

sexy, ¿cómo lo sabe? ¿Acaso no es cierto que dispone usted de algunas referencias que

apoyan esa idea, algunas experiencias en la vida que la corroboran? Pues éstas son las

patas que convierten la mesa en algo sólido, que transforman su creencia en certidumbre.

¿Cuáles son algunas de las experiencias de referencia que ha tenido? Quizá los

hombres y las mujeres le han dicho que es usted sexy. O quizá se ha mirado en el espejo,

ha comparado su imagen con la de otras personas consideradas sexys y se ha dicho:

«¡Eh, pero si soy igual que ellas!» O quizá personas extrañas la abordan en la calle y la

piropean. Todas estas experiencias no significan nada hasta que usted las organiza bajo

la idea de que es sexy. Al hacerlo así, las patas hacen que se sienta convencido de la

idea, y le inducen a empezar a creer en ella. Siente que su idea es cierta, y ahora es

cuando se ha convertido en una creencia.

Una vez comprendida esta metáfora, puede empezar a comprender cómo se forman las

creencias, y obtener un atisbo de cómo puede cambiarlas. Antes, sin embargo, es

importante observar que podemos desarrollar creencias sobre cualquier cosa si

encontramos patas suficientes (experiencias suficientes de referencia) sobre las que

apoyarlas. Piénselo. ¿Acaso no es cierto que ha tenido en su vida experiencias

suficientes, o que conoce lo bastante a otras personas que han pasado por momentos

duros en sus relaciones con otros seres humanos, como para desarrollar, si así lo

quisiera, la creencia de que la gente está corrompida y de que, si se le diera una mínima

oportunidad, se aprovecharía de usted? Quizá no quiera usted creer eso, y ya hemos visto

que esa creencia puede ser incapacitadora, pero ¿verdad que tiene usted experiencias que

apoyan esa idea y que podrían hacerle sentirse seguro de ello si así lo quisiera? ¿Acaso

no es igualmente cierto que ha tenido en la vida experiencias (referencias) que apoyan la

idea de que, si se preocupa realmente por los demás y los trata bien, ellos se comportarán

básicamente como buenas personas y estarán también dispuestos a ayudarle?

La cuestión que aquí se nos plantea es: ¿cuál de estas dos creencias es la verdadera?

La respuesta es que no importa cuál sea la verdadera. Lo que importa es saber cuál de las

dos nos capacita más. Todos podemos encontrar a alguien para apoyar nuestra creencia y

hacernos sentir más seguros sobre ella. Así es como los seres humanos somos capaces de

racionalizar. La cuestión clave, una vez más, consiste en saber si esa creencia nos

fortalece o nos debilita, nos capacita o nos incapacita sobre una base cotidiana. Así pues,

¿cuáles son las posibles fuentes de referencias en nuestras vidas? Desde luego, podemos

86

extraerlas de nuestras experiencias personales. A veces, acumulamos referencias a través

de la información que obtenemos de otras personas, de los libros, las cintas grabadas, las

películas, etcétera. Y en ocasiones nos formamos referencias basadas exclusivamente en

nuestra imaginación. La intensidad emocional que sentimos con respecto a cualquiera de

estas referencias afectará de forma definitiva la fortaleza y anchura de esa pata. Las patas

más fuertes y sólidas se hallan formadas por las experiencias personales a las que hemos

adscrito mucha emoción porque fueron dolorosas o placenteras. El otro factor en juego

es el número de referencias que tenemos; evidentemente, cuanto mayor sea el número de

experiencias de referencia que apoyen una idea, tanto más fuerte será la creencia que

pongamos en ella.

¿Tienen que ser las referencias exactas para que usted esté dispuesto a utilizarlas? No,

pueden ser reales o imaginarias, exactas o inexactas; incluso las que constituyen nuestras

experiencias personales, por muy sólidamente que las sintamos, pueden verse

distorsionadas por nuestra propia perspectiva personal.

Como quiera que los seres humanos somos capaces de tales distorsiones e

invenciones, las patas de referencia que podemos utilizar para sostener nuestras

creencias son virtualmente ilimitadas. La otra cara de esta moneda es que, al margen de

dónde procedan nuestras referencias, empezamos a aceptarlas como reales, y ya no las

questionamos. Eso puede tener consecuencias negativas muy poderosas, dependiendo de

las creencias que adoptemos. Por la misma razón, tenemos la habilidad para usar

referencias imaginadas que nos impulsen en la dirección de nuestros sueños. La gente

puede alcanzar éxito si se imagina algo de una forma tan vívida como si hubiera tenido

la experiencia real. Ello se debe a que nuestro cerebro no puede establecer la diferencia

entre algo imaginado vívidamente y algo experimentado en la realidad. Con una

intensidad emocional y una repetición suficientes, nuestros sistemas nerviosos

experimentan algo como real, aun cuando no haya ocurrido todavía. Todas las personas

que han logrado grandes cosas y a las que he entrevistado tienen la habilidad para lograr

sentirse seguras de que pueden alcanzar el éxito, aunque nadie lo haya conseguido antes

que ellas. Han sido capaces de crear referencias allí donde antes no existían, y lograr así

lo que parecía imposible.

87



Cualquiera que utilice una computadora reconocerá con facilidad el nombre «Microsoft». Pero la mayoría de la gente no se da cuenta de que Bill Gates, el

cofundador de esa empresa, no fue simplemente un genio con suerte, sino una persona

que avanzó sin referencias que apoyaran su creencia. Al descubrir que una empresa de

Albuquerque estaba desarrollando algo denominado «computadora personal» y que

necesitaba un software BASIC, se puso en contacto con ellos y les prometió

entregárselo, a pesar de que en ese momento no lo tenía. Su verdadero genio consistió en

la habilidad para crear una sensación de certidumbre. Había mucha gente tan inteligente

como él, pero él utilizó su certidumbre para aprovechar sus propios recursos, y pocas

semanas más tarde él y su socio habían desarrollado un lenguaje que hizo posible la

computadora personal. Al avanzar para afrontar el problema y encontrar un camino, Bill

Gates puso ese día en movimiento una serie de acontecimientos que terminarían por

cambiar la forma de hacer los negocios, al mismo tiempo que se convertía en

multimillonario a la edad de treinta años. ¡La certidumbre trae consigo el poder!

¿Conoce usted la historia de la milla en cuatro minutos? Durante miles de años, la

gente sostuvo la creencia de que era imposible para un ser humano recorrer una milla de

distancia en menos de cuatro minutos. En 1954, sin embargo, Roger Bannister rompió

esta imponente barrera. Se dispuso a conseguir lo imposible, no sólo mediante una

preparación física, sino también mediante el constante ensayo del intento en su mente,

rompiendo mentalmente la barrera de los cuatro minutos en tantas ocasiones, y

haciéndolo con tanta intensidad emocional, que creó referencias vívidas que se

convirtieron en una orden incuestionable para que su sistema nervioso produjera el

resultado. Mucha gente, sin embargo, no se da cuenta de que el aspecto más grandioso

de esta hazaña es lo que hizo para los demás. Nadie había sido capaz de recorrer la milla

en cuatro minutos en toda la historia de la raza humana, pero un año después de que

Roger rompiera esa barrera, ya lo habían conseguido también otros treinta y siete

corredores. Su experiencia les proporcionó referencias lo bastante fuertes como para

crear la sensación de certidumbre de que ellos también podían «hacer lo imposible». Un

año más tarde ya eran trescientos corredores los que habían hecho lo mismo.

*La creencia que se convierte en verdad para mí... es aquella que me permite hacer un mejor uso de mi fuerza, el*

*mejor medio de poner en acción mis virtudes.*

ANDRÉ GIDE

La gente desarrolla con frecuencia creencias limitadoras acerca de quiénes son y de



qué son capaces. Como no han alcanzado éxito en el pasado, creen que no lo podrán

alcanzar en el futuro. Como resultado, y a partir de su temor al dolor, empiezan a enfocar

constantemente la atención en ser «realistas». La mayoría de quienes dicen una y otra

vez «Seamos realistas» está viviendo en realidad en el temor, mortalmente asustada ante

la posibilidad de verse defraudada de nuevo. A partir de ese temor, desarrollan creencias

que les hacen vacilar, no están dispuestos a entregarlo todo y, en consecuencia, obtienen

resultados limitados.

Los grandes líderes raras veces son «realistas». Son inteligentes y precisos, pero no

realistas según el criterio de los demás. Porque, lo que es realista para una persona,

puede ser totalmente diferente de lo que es realista para otra, basado en sus referencias.

Gandhi creía poder alcanzar la independencia de la India sin oponerse de forma violenta

a Gran Bretaña, algo que jamás se había hecho hasta entonces. No estaba siendo realista

pero, desde luego, demostró ser exacto. Por eso mismo, tampoco fue nada realista que un

hombre creyera poder ofrecer al mundo felicidad construyendo un parque de atracciones

en medio de un naranjal, y cobrando a la gente no sólo por subir en las atracciones, sino

incluso por entrar en el recinto. Y, sin embargo, Walt Disney poseía un sentido de la

certidumbre como pocas personas, y fue ese optimismo suyo el que transformó sus

circunstancias.

Si tiene que cometer algún error en la vida, equivoquese por el lado de la

89

sobrestimación de sus capacidades (siempre y cuando eso no ponga en peligro su vida,

claro está). Y, a propósito, eso es algo difícil de hacer, ya que la capacidad humana es

tan grande como no nos atreveríamos a soñar la mayoría de nosotros. Se han dedicado

numerosos estudios a analizar las diferencias entre las personas deprimidas y las que son

extremadamente optimistas. Después de intentar aprender una nueva habilidad, las

pesimistas siempre son más precisas a la hora de explicar cómo lo hicieron, mientras que

las optimistas ven su comportamiento como más efectivo de lo que fue en realidad. No

obstante, en esta evaluación irreal de su propia actuación radica el secreto de su futuro

éxito. Invariablemente, los optimistas terminan por dominar la habilidad, mientras que

los pesimistas fracasan. ¿Por qué? Los optimistas son aquellos que, a pesar de no

disponer de referencias para el éxito, o incluso de tener referencias de fracaso, se las

arreglan para ignorarlas, y dejan sin montar mesas cognitivas como «fracasé» o «no

puedo tener éxito». Los optimistas, por el contrario, producen referencias de fe,

acumulan todo su poder de imaginación para representarse a sí mismos haciendo algo

diferente cada vez y teniendo éxito. Es precisamente esa habilidad especial, ese enfoque

único, lo que les permite persistir hasta que terminan por obtener las distinciones que los

llevan hasta la cima. La razón por la que el éxito elude a la mayoría de la gente es porque

no tiene suficientes referencias de éxito en el pasado. Pero un optimista funciona con

creencias como: «El pasado nunca equivale al futuro». Todos los grandes líderes, todas

las personas que han alcanzado el éxito en cualquier ámbito de la vida, conocen bien el

poder de perseguir de forma continuada sus visiones, aunque no dispongan todavía de

todos los detalles acerca de cómo alcanzarlas. Si desarrolla usted la absoluta sensación

de certidumbre que aportan las creencias poderosas, puede conseguir virtualmente

cualquier cosa que se proponga, incluyendo aquellas que los demás consideran como

imposibles.

*Toda verdad sólo encuentra una existencia efectiva e innegable en la imaginación de los hombres. La*

*imaginación, y no la invención, es el maestro supremo del arte, así como de la vida.*

JOSEPH CONRAD

Uno de los mayores desafíos que pueden plantearse en la vida de una persona es saber

cómo interpretar los «fracasos». La forma que tenemos de afrontar las «derrotas» de la

vida, y lo que determinamos al respecto, es la causa que configura nuestros destinos.

Necesitamos recordar que nuestras vidas se verán configuradas, más que ninguna otra

90

cosa, por la forma que tengamos de afrontar la adversidad y los desafíos. A veces,

recibimos tantas referencias de dolor y fracaso que empezamos a conjuntarlas en la

creencia de que nada de lo que hagamos podrá mejorar las cosas. Algunas personas

empiezan a creer que las cosas son irremediables, que son impotentes o no tienen valor,

o que de todos modos perderán, sin que importe lo que hagan. Se trata de una serie de

creencias que jamás debemos tolerar, si es que queremos esperar éxito y logros en

nuestras vidas. Esas creencias nos privan de nuestro poder personal y destruyen nuestra

habilidad para actuar. En psicología existe un nombre para designar ese estado mental

destrutivo: incapacidad adquirida. Cuando la gente experimenta suficiente fracaso en

algo (y le sorprendería saber las pocas veces que les ocurre eso a algunas personas),

percibe sus esfuerzos como inútiles y desarrolla el desánimo terminal de la incapacidad

adquirida.

El doctor Martin Seligman, de la universidad de Pennsylvania, ha llevado a cabo una

investigación intensiva sobre lo que crea la incapacidad adquirida. En su libro

*Optimismo adquirido*, informa de tres pautas específicas de creencias que nos hacen

sentirnos impotentes y que pueden llegar a destruir virtualmente todos los aspectos de

nuestras vidas. Denomina estas tres categorías: permanencia, omnipresencia y personal.

Muchas de las personas que han alcanzado un mayor éxito lo han logrado a pesar de

encontrarse con enormes problemas y barreras. La diferencia entre ellos y los que

abandonan gira alrededor de sus creencias sobre la permanencia de sus problemas, o la

falta de ésta. Las personas con éxito raras veces o nunca consideran un problema como

permanente, mientras que quienes fracasan tienden a ver cualquier problema como

permanente, incluso los más pequeños. Una vez adoptada la creencia de que no puede

hacerse nada para cambiar algo, sencillamente porque nada de lo que ha hecho hasta

ahora ha logrado cambiarlo, empieza a absorber un veneno pernicioso en su sistema.

Hace ocho años, cuando había alcanzado el fondo del pozo y no creía que las cosas

cambiaran alguna vez, pensé que mi problema era permanente. Eso fue lo más cerca que

estuve de experimentar la muerte emocional. Aprendí a vincular tanto dolor a sostener

esa creencia que finalmente fui capaz de destruirla y jamás la he tolerado desde entonces.

Debe usted hacer lo mismo. Si se ha oído decir a sí mismo o a cualquier otra persona que

le importe que un problema es permanente, es hora de sacudir inmediatamente a esa

persona y hacerla reaccionar. Tiene que ser capaz de creer: «Esto también pasará», sin

91

que importe lo que le suceda en la vida, y saber que, si continúa insistiendo, encontrará

un camino.

La segunda diferencia entre los ganadores y los perdedores, los optimistas y los

pesimistas, es su creencia sobre la omnipresencia de los problemas. Una persona de éxito

nunca ve un problema como algo omnipresente, es decir, capaz de controlar toda su vida.

Siempre lo ve como: «Bueno, sólo se trata de un pequeño desafío a mi pauta de

alimentación», y no como: «Yo soy el problema. Mi vida está destruida porque como

demasiado». Por el contrario, los pesimistas (los que tienen incapacidad adquirida) han

desarrollado la creencia de que, como han fracasado en un ámbito de la vida, son un

fracaso. Creen que, como tienen problemas financieros, toda su vida está destruida, que

nadie cuidará de sus hijos, que sus esposas les abandonarán, etcétera. A partir de ahí, no

tardan en generalizar, sacar las cosas de quicio y sentirse impotentes. ¡Imagine cuál

puede ser el impacto de la permanencia y la omnipresencia juntas! La solución a ambas

consiste en ver algo que pueda usted controlar en su vida, y empezar a actuar en esa

dirección. Al hacerlo así, desaparecerán algunas de estas creencias limitadoras.

La categoría de creencia a la que Seligman llama personal, yo la denomino problema

personal. Si no vemos un fracaso como un desafío para modificar nuestra actitud, sino

más bien como un problema con nosotros mismos, como un defecto de nuestra

personalidad, nos sentiremos inmediatamente abrumados. Después de todo, ¿cómo

puede usted cambiar toda su vida? ¿Acaso no es eso más difícil que cambiar sus

acciones en un ámbito particular? Lleve cuidado de no adoptar la creencia de que un



problema es personal. ¿Cómo puede sentirse inspirado si se castiga continuamente?

Sostener estas creencias limitadoras equivale a ingerir de forma sistemática diminutas

dosis de arsénico que, al cabo del tiempo, se acumulan hasta alcanzar una dosis letal.

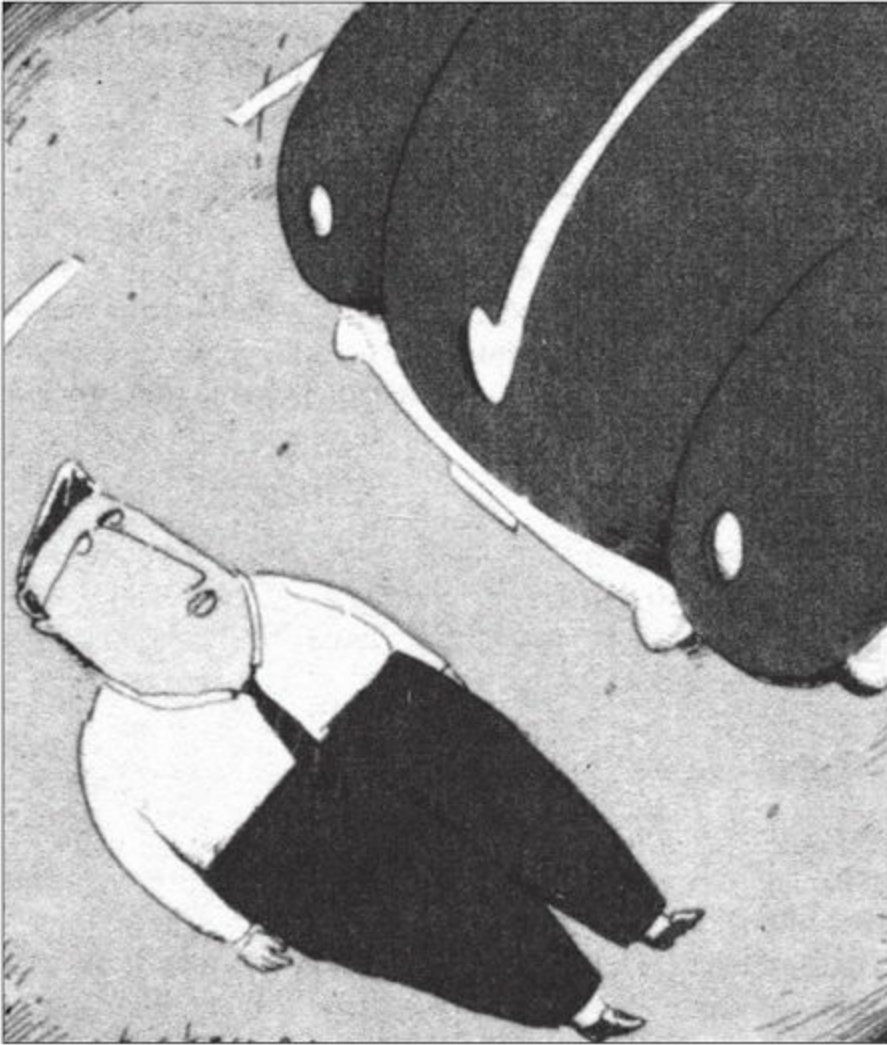
Aunque no morimos de inmediato, empezamos a morir emocionalmente en el momento

en que las absorbemos. Así pues, tenemos que evitarlas a toda costa. Recuerde que,

mientras crea algo, su cerebro actúa como un piloto automático, filtrando cada

información procedente del medio ambiente, y buscando referencias para confirmar su

creencia, al margen de cuál sea ésta.



Cargado con una baja autoimagen,

Bob acepta un trabajo como «resalto de tráfico»

*Es la mente la que hace el bien o el mal, la que hace desgraciado o feliz,  
rico o pobre.*

EDMUND SPENCER

CÓMO CAMBIAR UNA CREENCIA

Todos los progresos personales empiezan con un cambio en las creencias.  
Así pues,

¿cómo cambiamos? La forma más efectiva consiste en conseguir que el cerebro asocie

un fuerte dolor con la antigua creencia. Debe sentir, en lo más profundo de sus entrañas,

93

que esa creencia no sólo le ha costado dolor en el pasado, sino que también se lo está

produciendo en el presente y que, en último término, no le producirá más que dolor en el

futuro. Después, debe asociar un tremendo placer a la idea de adoptar una nueva creencia

que le capacite más. Ésa es la pauta básica que todos experimentamos una y otra vez al

crear cambios en nuestras vidas. No debemos olvidar nunca que todo aquello que

hacemos lo hacemos por una necesidad de evitar el dolor, o por un deseo de obtener

placer, y que si asociamos suficiente dolor a algo, cambiaremos. La única razón por la

que tenemos una creencia sobre algo es porque vinculamos un fuerte dolor a no creerlo

así.

En segundo lugar, cree la duda. Si es usted realmente honrado consigo mismo,

¿verdad que hace años defendía a capa y espada algunas creencias que ahora le costaría

admitir? ¿Qué ocurrió? Algo le hizo dudar: quizá fuera una nueva experiencia, o un

ejemplo contrario a su creencia pasada. Quizá conoció a unos rusos y descubrió que se

trataba de personas como usted y yo, y que no formaban parte de ningún «imperio del

mal». Creo que, en la actualidad, muchos estadounidenses sienten una verdadera

compasión por los ciudadanos soviéticos, porque los ven como personas que se

esfuerzan por cuidar de sus familias. Nuestras percepciones han cambiado en parte

gracias a los programas de intercambio en los que hemos conocido a verdaderos rusos, y

hemos visto lo mucho que tienen en común con nosotros. Hemos obtenido nuevas

experiencias que nos han inducido a interrogarnos, que han interrumpido nuestras pautas

de certidumbre y que han empezado a sacudir nuestras patas de referencia.

No obstante, la nueva experiencia no garantiza por sí sola un cambio en la creencia.

La gente puede tener una experiencia que vaya directamente en contra de su creencia y,

sin embargo, reinterpretarla de la forma que desea para que se adapte a su convicción.

Eso lo demostró muy bien Saddam Hussein durante la guerra del golfo Pérsico,

insistiendo en que estaba ganándola a pesar de la destrucción que le rodeaba. A nivel

personal, una mujer que asistió a uno de mis seminarios afirmó que yo era un nazi y

estaba envenenando a la gente de la sala con gases invisibles que fluían a través de las

aberturas del sistema de aire acondicionado. Cuando traté de calmarla haciendo más

lenta la pauta de mi discurso (una actitud habitual para lograr que alguien se relaje),

señaló hacia mí y exclamó: «¿Lo ve? Hasta usted empieza a hablar más lento». Sin que

importara lo que ocurriese, aquella mujer se las arregló para usarlo en apoyo de su

convicción de que todos estábamos siendo envenenados. Finalmente, conseguí quebrar

94

su pauta. ¿Que cómo se hace eso? Bueno, hablaremos al respecto en el capítulo

siguiente.

Las nuevas experiencias sólo ponen en marcha un cambio si nos inducen a cuestionar

nuestras creencias. Recuerde que cada vez que creemos algo ya no lo cuestionamos de

ningún modo. En el momento en que empezamos a cuestionar honradamente nuestras

creencias ya no nos sentimos absolutamente seguros sobre ellas. Empezamos a sacudir

las patas de referencia de nuestras mesas cognitivas, y como consecuencia de ello a

perder nuestras sensaciones de certidumbre absoluta. ¿Ha dudado alguna vez de su

habilidad para hacer algo? ¿Cómo lo hizo? Probablemente, se hizo alguna pregunta

como: «¿Y si fracasara?», «¿Y si esto no funcionara?», «¿Y si yo no les gustara?» Pero

las preguntas pueden tener una tremenda capacidad para darnos poder, siempre y cuando

las utilicemos para examinar la validez de las creencias que podemos haber aceptado

ciegamente. De hecho, muchas de nuestras creencias se ven apoyadas por información

que hemos recibido de otros que no se han planteado ninguna pregunta en el momento

preciso. Si las sometemos a escrutinio, podemos descubrir que aquello que habíamos

estado creyendo ciegamente durante años se basa quizás en una serie de falsas

presuposiciones.

Si está acostumbrado a utilizar una máquina de escribir o una computadora, estoy

seguro de que apreciará este ejemplo. ¿Por qué cree que la disposición tradicional de las

letras, los números y los símbolos del 99 por ciento de todos los instrumentos de

escritura se halla universalmente aceptada en todo el mundo? (A propósito, esa

disposición de los caracteres se denomina QWERTY. Si está acostumbrado a

mecanografiar sabrá que éstos son los caracteres que aparecen en la parte superior

izquierda del teclado.) Evidentemente, esta disposición fue imaginada como la

configuración más eficiente para aumentar la velocidad de picado, ¿verdad? La mayoría

de la gente ni siquiera se lo plantea; después de todo, QWERTY existe desde hace ciento

veinte años. Pero, en realidad, se trata de la configuración más ineficaz que pueda

imaginarse. Se ha demostrado que muchos otros programas reducen los errores, como el

Teclado Simplificado Dvorak, y aumentan la velocidad de forma espectacular. La verdad

es que QWERTY se diseñó deliberadamente con la intención de disminuir la velocidad

humana para picar texto, en una época en que las partes de que estaba compuesta la

máquina de escribir se movían tan lentamente que se agolparían si el teclista

mecanografiara con excesiva rapidez.

95

¿Por qué, entonces, nos hemos mantenido fieles a QWERTY durante ciento veinte

años? En 1882, cuando casi todos mecanografiaban con el método de buscar y pulsar

con dos dedos de cada mano, una mujer que había desarrollado el método de ocho dedos

fue desafiada a un concurso mecanográfico por otra maestra. Para representarla, la mujer

contrató a un mecanógrafo profesional, un hombre que había memorizado el teclado

QWERTY. Contando con la ventaja de la memorización y del método de los ocho dedos,

pudo derrotar a su competidor, que utilizaba el método de los cuatro dedos sobre un

teclado diferente. Así que, a partir de entonces, QWERTY se convirtió en el nivel más

elevado de «velocidad», y nadie ha puesto en duda su validez. ¿Cuántas otras creencias

tiene usted en la vida cotidiana sobre quién es, o qué puede o no puede hacer, o sobre



cómo debería actuar la gente, o cuáles son las capacidades de sus hijos, acerca de las

cuales no se haya interrogado? ¿Cuántas de esas creencias incapacitadoras ha empezado

a aceptar sin siquiera darse cuenta de ello?

Si cuestiona algo con la suficiente frecuencia, terminará por dudar de ello. Y en eso se

incluyen cosas en las que cree usted de forma absoluta, «más allá de toda sombra de

duda». Hace años, tuve la oportunidad única de trabajar con el ejército de los Estados

Unidos, con el que negocié un contrato para reducir ciertos períodos de entrenamiento

para ámbitos especializados. Mi trabajo tuvo tanto éxito, que también se me acreditó el

calificativo de máximo secreto y tuve la oportunidad de trabajar con uno de los máximos

funcionarios de la CIA, un hombre que se había abierto paso desde las filas más bajas de

la organización, a base de trabajo. Permítame decirle que las habilidades que él y otros

como él han desarrollado para conmocionar las convicciones de otras personas y cambiar

sus creencias son absolutamente asombrosas. Son capaces de crear un ambiente que

induce a la gente a dudar de lo que siempre ha creído, y luego le transmiten nuevas ideas

y experiencias para apoyar la adopción de nuevas creencias. Observar la velocidad con la

que son capaces de cambiar las creencias de una persona resulta casi aterrador, aunque es

algo poderosamente fascinante. He aprendido a usar esas técnicas conmigo mismo, para

ser capaz de eliminar las creencias que me incapacitan y sustituirlas por otras que me dan

más poder.

Nuestras creencias tienen diferentes niveles de certidumbre e intensidad emocional, y

es importante saber cuál es su verdadera intensidad. De hecho, he clasificado las

creencias en tres categorías: opiniones, creencias y convicciones. Una opinión es algo de

lo que nos sentimos relativamente seguros, pero esa certidumbre sólo es temporal porque

96

puede cambiarse con facilidad. Nuestra mesa cognitiva se encuentra apoyada sobre patas

de referencia poco firmes y no verificadas, que pueden estar basadas en impresiones. Por

ejemplo, originalmente, muchos percibieron a George Bush como un «blandengue»,

basándose sólo en su tono de voz. Pero cuando vieron cómo fue capaz de galvanizar el

apoyo de los líderes mundiales y afrontar con efectividad la invasión de Kuwait por parte

de Saddam Hussein, se produjo un cambio claro en las encuestas de opinión pública, y

Bush se encumbró a uno de los niveles más altos de popularidad pública alcanzados por

cualquier presidente en la historia moderna. Pero cuando esté usted leyendo estas líneas,

esa opinión puede haber cambiado. Ésa es la naturaleza de las opiniones: se diluyen con

facilidad, y suelen estar basadas en unas pocas referencias en las que una persona se ha

fijado en un momento determinado. Una creencia, en cambio, se forma cuando

empezamos a desarrollar una base de patas de referencia mucho más amplia, sobre todo

cuando experimentamos una fuerte emoción acerca de esas referencias, que nos aportan

un sentido absoluto de certidumbre acerca de algo. Como ya he dicho antes, esas

referencias pueden llegar hasta nosotros de una amplia variedad de formas, desde

nuestras experiencias personales hasta la información que hemos obtenido de otras

fuentes, o incluso de cosas que hemos imaginado vívidamente.

Las personas con creencias tienen un nivel de certidumbre tan fuerte que a menudo se

cierran a cualquier nueva información. Pero, si se establece una buena comunicación con

ellas, es posible interrumpir su pauta de cerrazón, y conseguir que cuestionen sus

referencias para que empiecen a permitir la absorción de nuevos datos. Eso crea la duda

suficiente como para desestabilizar nuestro viejo sistema de referencias, y dejar espacio

para una nueva creencia. Una convicción, sin embargo, eclipsa a una creencia, debido

sobre todo a la intensidad emocional que se vincula a una idea. Una persona que sostiene

una convicción no sólo se siente segura de ella, sino que incluso se enoja si se la

cuestiona. Esa persona no está dispuesta a cuestionarse sus referencias, ni siquiera por un

momento; son totalmente resistentes a nueva información, llegando a menudo al punto

de la obsesión. Por ejemplo, los zelotes de todos los tiempos han mantenido la

convicción de que su punto de vista sobre Dios es el único correcto, y se sienten incluso

dispuestos a matar para mantener sus convicciones. La convicción de los verdaderos

creyentes también ha sido explotada por supuestos salvadores que enmascaran sus

intentos asesinos bajo disfraces de santos; eso es lo que ha causado que un grupo de

97

gente que vivía en Guayana llegara hasta el punto de envenenar a sus propios hijos, y a sí

mismos, tomando cianuro, bajo la dirección del loco mesiánico Jim Jones.

Claro que la convicción ferviente no es propiedad exclusiva de los fanáticos. También

pertenece a cualquiera que posea un grado lo bastante elevado de compromiso y

dedicación a una idea, principio o causa. Por ejemplo, alguien que se muestre

profundamente en desacuerdo con la práctica de las pruebas nucleares subterráneas tiene

una creencia, pero si esa misma persona emprende una acción, incluso una que los

demás no aprueben o aprecien, como participar en una demostración ante las

instalaciones, entonces tiene una convicción. Alguien que lamenta el estado de la

educación pública tiene una creencia, pero si esa misma persona se presenta

voluntariamente para participar en un programa de alfabetización, tratando de cambiar

las cosas, entonces tiene una convicción. Alguien que fantasea sobre ser propietario de

un equipo de hockey sobre hielo tiene una opinión sobre su deseo, pero si hace lo que

sea necesario para reunir los recursos indispensables con los que adquirir o formar un

equipo, entonces tiene una convicción. ¿Cuál es la diferencia? Sin lugar a dudas, se

encuentra en las acciones que se está dispuesto a emprender. De hecho, alguien con una

convicción se muestra tan apasionado sobre su creencia que está dispuesto incluso a

arriesgarse a ser rechazado, o hacer el ridículo en interés de su convicción.

No obstante, es muy probable que el único factor importante que separe una creencia

de una convicción sea que esta última suele haberse puesto en marcha como

consecuencia de acontecimientos emocionales significativos, durante los que el cerebro

vincula ideas como: «Sufriré un fuerte dolor a menos que crea esto. Si tuviera que

cambiar esta creencia, entonces estaría renunciando a toda mi identidad, a todo lo que he

defendido en la vida durante años». Así pues, sostener la convicción se convierte en un

aspecto crucial para la supervivencia de la persona. Y eso puede ser peligroso porque

entonces no se está dispuesto a contemplar o considerar siquiera la posibilidad de que

nuestras creencias sean inexactas, nos vemos atrapados en la rigidez, lo que puede

condenarnos, en último término, al fracaso a largo plazo. A veces, puede resultar más

apropiado tener una creencia sobre algo antes que una convicción.

Desde una óptica positiva, las convicciones pueden darnos poder porque nos impulsan

a actuar (gracias a la pasión que nos inspiran). Según el doctor Robert P. Abelson,

profesor de psicología y de ciencias políticas de la universidad de Yale, «las creencias

son como posesiones, y las convicciones serían como posesiones más valiosas que

98

permiten a un individuo trabajar tan apasionadamente hacia la realización individual o a

gran escala de objetivos, proyectos, deseos y aspiraciones». [8]

Lo mejor que puede hacerse para dominar un ámbito de la propia vida es elevar una

creencia al rango de convicción. Recuerde que la convicción tiene el poder para

impulsarnos a la acción, de empujarnos a través de toda clase de obstáculos. Las

creencias también lo pueden conseguir, pero algunos ámbitos de su vida puede que

necesiten de una intensidad emocional cargada de convicción. Por ejemplo, la

convicción de que jamás se permitirá tener un exceso de peso le impulsará a elegir, de

forma estricta, un estilo de vida saludable, lo que le permitirá un mayor disfrute de su

vida, y quizás hasta le ahorre un ataque al corazón. La convicción de que es usted una

persona inteligente, capaz de encontrar siempre un camino para darle la vuelta a las

cosas, puede ayudarle a superar los momentos más duros de su vida.

Así pues, ¿cómo puede crearse una convicción? 1) Empiece con la creencia básica. 2)

Refuerce su creencia, añadiéndole referencias nuevas y más poderosas. Por ejemplo,

supongamos que ha decidido no volver a comer carne nunca más. Para fortalecer su

resolución, hable con personas que han elegido un estilo de vida vegetariano: ¿qué

razones las impulsaron a cambiar su dieta, y cuáles han sido las consecuencias para su



salud y para otros ámbitos de sus vidas? Además, empiece a estudiar el impacto

fisiológico que tiene la proteína animal. Cuantas más referencias desarrolle, y cuanto

más emocionales sean éstas, tanto más fuerte será su convicción. 3)  
Encuentre un

acontecimiento desencadenante, u ocúpese de crearlo usted mismo.  
Asócielo por

completo, preguntándose: «¿Qué me costará si no lo hago?» Hágase preguntas capaces

de crear intensidad emocional. Por ejemplo, si desea desarrollar la convicción de no usar

nunca drogas, procure sentir las dolorosas consecuencias del uso de éstas viendo

películas o, mejor todavía, visitando los lugares frecuentados por los drogadictos, para

observar por sí mismo la devastación causada por el uso de éstas. Si se ha prometido a sí

mismo dejar de fumar, visite el ala de cuidados intensivos de un hospital para observar a

los pacientes de enfisema confinados en tiendas de oxígeno, o contemple una placa de

rayos X de los pulmones ennegrecidos de un fumador. Esta clase de experiencias tienen

el poder de empujarle y establecer una verdadera convicción. 4)  
Finalmente, emprenda la

acción. Cada acción que tome fortalecerá su compromiso y elevará el nivel de su

intensidad emocional y de su convicción.

Uno de los desafíos que plantean las convicciones es que, con frecuencia, se basan en

99

el entusiasmo de otras personas por las creencias de uno mismo. La gente cree a menudo

en algo porque todo el mundo lo cree. En psicología, eso se conoce como prueba social.

Pero la prueba social no siempre es exacta. Cuando la gente no está segura de lo que

hacer, mira a los demás en busca de guía. En su libro *Influencia*, el doctor Robert

Cialdini describe un experimento clásico en el que alguien grita «¡Violación!» en

beneficio de un sujeto, mientras que dos personas (plantas psicológicas) ignoran los

gritos de auxilio y siguen su camino. El sujeto no sabe si responder a los gritos o no,

pero, cuando ve que las otras dos personas actúan como si no pasara nada, decide que

esos gritos no tienen importancia y también los ignora.

Usar la prueba social es una forma de limitar su vida, de hacer que transcurra igual

que la de los demás. Algunas de las pruebas sociales más fuertes que usa la gente es la

información que obtienen de los «expertos». Pero ¿tienen siempre razón los expertos?

Piense, por ejemplo, en los médicos a lo largo de los años. Hasta no hace mucho tiempo,

los que estaban más al día, creían absolutamente en las propiedades curativas de las

sanguijuelas. En nuestra propia época, los médicos administraron a mujeres embarazadas

un medicamento calmante de las náuseas matinales (la Bendectin, que encima suena a

algo así como «bendición»), y cuyos efectos secundarios resultó que producían

malformaciones en el feto. Claro que esos médicos prescribían el medicamento porque

las compañías farmacéuticas (los «expertos» farmacéuticos) les aseguraron que se

trataba del más exquisito de los medicamentos disponibles. ¿Cuál es la lección? Que no

resulta aconsejable confiar ciegamente en los expertos. ¡Ni siquiera debe aceptar

ciegamente todo lo que le digan! Considere las cosas dentro del contexto de su propia

vida; ¿tiene eso sentido para usted?

A veces, ni siquiera se puede confiar en la evidencia de los propios sentidos, como

ilustra la historia de Copérnico. En los tiempos de este astrónomo polaco, todo el mundo

«sabía» que el Sol se movía alrededor de la Tierra. ¿Por qué? Porque cualquiera podía

salir al aire libre, señalar el cielo y decir: «¿Lo ves? El Sol se ha movido a través del

cielo. Evidentemente, la Tierra es el centro del universo». Pero en 1543 Copérnico

desarrolló el primer modelo exacto de nuestro sistema solar. Él, al igual que hicieron

otros gigantes a través de los tiempos, tuvo el valor de desafiar la «sabiduría» de los

expertos, y finalmente la verdad de sus teorías obtuvo la aceptación del público en

general, aunque eso no ocurrió mientras vivía.

100

**EL DOLOR ES LA HERRAMIENTA DEFINITIVA PARA DESPLAZAR UNA CREENCIA**

Una vez más, el dolor es la forma más poderosa para cambiar una creencia.

Recientemente, en el programa de Sally Jessy Raphael se produjo una buena ilustración

del poder del cambio de creencias, cuando una valerosa mujer acudió a un estudio de

televisión, ante una audiencia mundial, para renunciar públicamente a su alianza con el

Ku Klux Klan. Irónicamente, unos meses antes había acudido a ese mismo programa

para participar, junto con un grupo de mujeres del KKK que hacían campaña contra

todos aquellos que no compartieran sus convicciones sobre la raza, gritando enojadas

que la mezcla racial (educativa, económica o socialmente) significaría el ocaso del país y

de su pueblo. ¿Qué hizo que sus creencias cambiaran de una forma tan espectacular?

Tres cosas: en primer lugar, durante el programa hubo una mujer joven entre el público

que se levantó, llorando, y suplicó comprensión. Su esposo e hijo eran hispanos, y ella

sollozó al tiempo que decía sentirse incapaz de creer que un grupo de personas pudiera

ser tan odioso.

En segundo lugar, durante el vuelo de regreso a su hogar, regañó a su propio hijo (que

había aparecido con ella, pero que no compartía sus puntos de vista), por haberla «puesto

en evidencia» en la televisión nacional. El resto de las mujeres le castigó por haberse

mostrado irrespetuoso, y le citaron las palabras de la Biblia: «Honrarás a tu padre y a tu

madre». El hijo, un muchacho de dieciséis años, respondió diciendo que estaba

convencido de que Dios no quería que respetara el mal que su madre representaba, y

cuando el avión aterrizó en Dallas desapareció jurando no regresar nunca más a casa.

Cuando la mujer continuó el vuelo hacia su casa, su mente repasó una y otra vez los

acontecimientos del día, y también empezó a pensar en la guerra que su país libraba en el

Oriente Medio. Recordó que ese mismo día otra de las personas del público le había

dicho: «Allí también hay hombres y mujeres jóvenes de color, luchando no sólo por sí

mismos, sino también por usted y por mí». Pensó en su hijo, en lo mucho que le quería, y

en lo mal que le había tratado. ¿Iba a permitir que aquel breve intercambio de palabras

fuera el último contacto entre ambos? Ese simple pensamiento ya le resultaba

insuportable. Tenía que efectuar un cambio de inmediato.

Como resultado de esta experiencia, declaró ante la audiencia haber recibido un

mensaje de Dios, que ella siguió enseguida: salirse del Klan y empezar a amar a todas las

personas por igual, como sus hermanos y hermanas. Desde luego, echaría de menos a sus

101

amigos (sabía que sería excluida por el grupo), pero afirmó que ahora sentía su alma

limpia, y que reiniciaría su vida con una conciencia clara.

Es vital examinar nuestras creencias y sus consecuencias para asegurarnos de que nos

capacitan. ¿Cómo sabe usted qué creencias adoptar? La respuesta consiste en encontrar a

alguien que esté produciendo los resultados que quiere usted alcanzar en su vida. Esas

personas son los modelos de rol capaces de darle algunas de las respuestas que busca.

Invariably, detrás de toda persona de éxito hallará una serie específica de creencias

que les dan poder.

## IMITAR LAS CREENCIAS DE LOS GANADORES

La forma de expandir nuestras vidas consiste en tomar como modelo las vidas de

aquellas personas que ya han tenido éxito. Es algo poderoso, divertido, y esas personas

existen a nuestro alrededor. Sólo es una cuestión de hacer preguntas: «¿Qué cree que le

hace diferente? ¿Cuáles son las creencias que le separan de los demás?»  
Hace varios

años, leí un libro titulado *Encuentros con hombres notables*, y lo utilicé como tema para

configurar mi vida. Desde entonces, me he convertido en un cazador de la excelencia, he

buscado constantemente a los hombres y mujeres más destacados de nuestra cultura,

para descubrir sus creencias, valores y estrategias para alcanzar el éxito.  
Hace dos años

desarrollé *Powertalk!*, mi revista mensual de audio en la que entrevisto a esos gigantes.

De hecho, muchas de las distinciones clave que estoy compartiendo con usted en este

libro fueron hechas como resultado de las entrevistas con algunas de estas personas, que

son las más exquisitas en sus ámbitos particulares de actuación. Al haberme

comprometido a compartir mensualmente con usted estas entrevistas, mis pensamientos

más recientes, y un resumen de un libro convertido en *bestseller* a nivel nacional, he

desarrollado un plan consistente no sólo para ofrecer más poder a otras personas, sino



también para la mejora constante de mí mismo. Me sentiré feliz de ayudarlo a tomar

como modelo a personas de éxito, a través de mi programa, pero recuerde: no se limite a

mí. Los modelos que necesita le rodean cada día.[\[9\]](#)

*Somos lo que pensamos. Todo lo que somos surge con nuestros pensamientos. Con nuestros pensamientos, hacemos nuestro mundo.*

BUDA

102

Durante casi una década he hablado con gente en mis seminarios de Vivir la Salud

acerca de la correlación directa que existe entre el alto porcentaje de proteína animal de

la típica dieta estadounidense y la elevada incidencia de los dos asesinos más

importantes que actúan en este país: la enfermedad coronaria y el cáncer. Al hacerlo así,

contradigo uno de los sistemas de creencias que más han contribuido a configurar

nuestro destino físico durante los últimos treinta y cinco años: el plan del «grupo de los

cuatro alimentos básicos» que recomienda generosas raciones diarias de carne, pollo o

pescado. En la actualidad, sin embargo, los científicos ya han establecido, fuera de toda

sombra de duda, la existencia de una relación directa entre la ingestión de proteína

animal y el riesgo de desarrollar una enfermedad coronaria y el cáncer. De hecho, los

tres mil miembros del Comité de Médicos para la Medicina Responsable han pedido al

departamento de Agricultura que disminuya las raciones diarias recomendadas de carne,

pescado, aves, huevos y productos lácteos. El propio gobierno está considerando la

posibilidad de cambiar este grupo de cuatro alimentos básicos a seis, relegando la carne,

el pollo y el pescado a una pequeña proporción del conjunto. Este gran desplazamiento

de las creencias ha provocado un gran alboroto en muchos sitios. Creo que eso sigue una

pauta que hemos visto aparecer a lo largo de la historia y en nuestra cultura, y que es

sencillamente la siguiente:

Según afirmó el filósofo alemán Arthur Schopenhauer, toda verdad pasa por tres

fases:

- Primero, se la ridiculiza.

- Segundo, se le plantea una oposición violenta.
- Finalmente, se la acepta como evidente en sí misma.

Estas ideas fueron ridiculizadas; ahora, encuentran una oposición violenta.

Finalmente, terminarán por ser aceptadas, pero no hasta que un número importante de

personas haya enfermado e incluso muerto debido a sus creencias limitadoras acerca de

la importancia de las cantidades excesivas de proteína animal para sus cuerpos.

En los negocios también encontramos una serie de falsas creencias que nos están

llevando por un camino descendente de frustración económica, y algunos afirman que

incluso hacia un desastre potencial. Nuestra economía se enfrenta a desafíos en casi

todos los sectores. ¿Por qué? Descubrí una de las claves en un artículo que leí en marzo

de 1991 en la revista *Forbes*. Ese artículo describe dos coches: el Chrysler-Plymouth

103

Laser y el Mitsubishi Eclipse, y observa que Chrysler sólo obtenía por término medio

trece ventas por concesionario, mientras que Mitsubishi alcanzaba las cien. Podría decir

usted: «No hay nada nuevo en eso. Todos sabemos que los japoneses están superando a

las compañías estadounidenses a la hora de vender coches». Pero lo extraordinario de

estos dos coches es que son exactamente iguales: fueron fabricados en colaboración por

las dos compañías. La única diferencia entre el Laser y el Eclipse es el nombre, y la

compañía que lo vende. ¿Cómo puede ser? Como puede suponer, la investigación sobre

la discrepancia en los índices de venta ha demostrado que la gente desea comprar coches

japoneses porque cree que son de mejor calidad. El problema en este caso es que se trata

de una falsa creencia. El coche de la compañía estadounidense tiene la misma calidad,

porque es el mismo coche.

¿Por qué han llegado los consumidores a creer esto? Evidentemente, porque los

japoneses se han creado una reputación de calidad, ofreciéndonos numerosas referencias

que lo apoyan así, hasta el punto de que ahora ni siquiera se cuestiona su validez. Puede

sorprenderle saber que, en realidad, el compromiso japonés con el aumento de la calidad

es el resultado de una exportación estadounidense, en la persona del doctor W. Edwards

Deming. En 1950, este famoso experto en control de calidad fue llevado a Japón por el

general MacArthur, que se sentía frustrado con la base industrial japonesa, arrasada por

la guerra, y que ni siquiera podía estar seguro de terminar una conversación telefónica. A

petición de la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses, Deming empezó a

entrenarles en sus principios de control total de calidad. Al enterarse de esto, ¿piensa

usted inmediatamente en el control de la calidad de un producto físico? Nada más lejos

de la realidad. Deming enseñó a los japoneses catorce principios y una creencia básica

esencial que se han constituido en el fundamento de toda gran corporación multinacional

japonesa hasta nuestros días.

La creencia esencial es, sencillamente, la siguiente: un compromiso constante,

ilimitado, para aumentar permanentemente la calidad de sus productos en cada uno de

los aspectos de su negocio, y en cada día de trabajo, les daría el poder para dominar los

mercados mundiales. Deming enseñó que la calidad no era simplemente una cuestión de

alcanzar un cierto nivel, sino más bien un proceso vivo, que casi respira por sí mismo, de

mejora ilimitada. Si los japoneses vivían de acuerdo con los principios que él enseñaba,

les prometió que al cabo de cinco años inundarían el mundo con productos de calidad, y

104

que al cabo de una o dos décadas se convertirían en una de las potencias económicas

dominantes en todo el mundo.

Muchos pensaron que las afirmaciones de Deming eran una locura. Pero los japoneses

se lo tomaron muy en serio y en la actualidad se le reverencia como el padre del

«milagro japonés». De hecho, el mejor honor anual que puede recibir una compañía

japonesa desde 1950 es el Premio Nacional Deming, que se entrega por televisión como

reconocimiento a la compañía que representa el más alto nivel de aumentos en la calidad

de sus productos, servicio, gestión y apoyo laboral en todo Japón.

En 1938, la Ford Motor Company contrató al señor Deming para que realizara una

serie de seminarios de dirección. Uno de los que asistieron fue Donald Petersen, que más

tarde llegaría a ser presidente de la Ford y que puso en práctica los principios de Deming

en toda la compañía. Petersen decidió: «Necesitamos a este hombre para darle la vuelta a

la compañía». Por aquel entonces, la Ford perdía miles de millones de dólares al año.

Una vez que se contrató a Deming, cambió la tradicional creencia occidental de «¿Cómo

podemos incrementar nuestro volumen y reducir nuestros costos?», a «¿Cómo podemos

aumentar la calidad de lo que estamos haciendo, y hacerlo de tal modo que la calidad no

nos cueste más a largo plazo?». La Ford reorganizó todo su enfoque para convertir el

tema de la calidad en la prioridad máxima (lo que se reflejó en su eslogan

propagandístico: «La calidad es nuestro primer trabajo»), y al poner en práctica los

sistemas de Deming en apenas tres años pasó de un déficit anual en continuo crecimiento

a ocupar la posición dominante en la industria, con seis mil millones de dólares de

beneficios.

¿Cómo lo hicieron? Descubrieron que la percepción de los estadounidenses acerca de

la calidad japonesa, aunque frustrante, tenía mucho que enseñarles. Por ejemplo, Ford

contrató a una compañía japonesa para que fabricara la mitad de las transmisiones de

uno de sus coches, con objeto de aumentar el volumen de fabricación. A lo largo de ese

proceso, descubrieron que los consumidores estadounidenses estaban pidiendo la

transmisión japonesa. De hecho, estaban dispuestos a ser incluidos en una lista de espera,

e incluso a pagar más por esos coches. Eso inquietó a muchos de los miembros del

equipo ejecutivo de la Ford, cuya primera reacción fue decir: «Bueno, se trata

simplemente de una falsa creencia por parte de la gente en nuestra cultura; están

condicionados para responder de ese modo». Pero entonces se comprobaron las

transmisiones, bajo la supervisión de Deming, y descubrieron que, en efecto, las

105

transmisiones de la Ford eran más ruidosas, se estropeaban con mayor frecuencia y se

devolvían con mayor frecuencia que la transmisión japonesa, que no planteaba



prácticamente ningún problema, ni vibraciones, ni sonidos. Deming enseñó a los

miembros del equipo Ford que la calidad siempre cuesta menos. Eso era exactamente lo

opuesto a lo que creía la mayoría de la gente, según la cual sólo se alcanzan ciertos

niveles de calidad después de que los costes se hayan escapado de las manos. Cuando los

expertos desmenuzaron las transmisiones de la Ford y midieron todos los componentes,

descubrieron que todos ellos cumplían las especificaciones impuestas por el manual de la

Ford, las mismas que se habían enviado a los japoneses. Pero cuando midieron las

transmisiones japonesas no encontraron virtualmente ninguna diferencia entre ellas. De

hecho, tuvieron que llevarlas a un laboratorio y medirlas con microscopio para detectar

diferencias.

¿Por qué la empresa japonesa se había impuesto a sí misma un nivel de calidad más

alto del exigido por su contrato? Porque estaban convencidos de que la calidad cuesta

menos, de que si creaban un producto de calidad no sólo habrían dejado satisfecho al

cliente, sino que también se habrían ganado su lealtad, y que éste estaría incluso

dispuesto a esperar en una lista y a pagar más por su producto. Funcionaban a partir de la

misma creencia esencial que los impulsó hasta una de las más altas posiciones del

mercado en el mundo: un compromiso por mejorar ilimitadamente y un aumento

constante de la calidad de vida de sus clientes. Esta creencia había sido una exportación

estadounidense, algo que quizá tengamos que repatriar para cambiar la dirección de

nuestro futuro económico.

Una de las creencias tóxicas que quizás estén destruyendo nuestra fortaleza económica

como nación es lo que Deming denomina «dirigir por los números visibles», la creencia

convencional de las grandes corporaciones de que se logran beneficios recortando los

costes e incrementando los ingresos. Un notable ejemplo de ello se produjo cuando Lynn

Townsend se hizo cargo de la Chrysler, durante uno de los grandes descensos de ventas

de la industria. Townsend intentó enseguida incrementar los ingresos, pero lo más

importante fue que redujo los costes. ¿Cómo? Despidió a las dos terceras partes del

personal de ingeniería. A corto plazo todo parecía indicar que había tomado la decisión

correcta. Los beneficios se dispararon y fue aclamado como un héroe. Pero al cabo de

pocos años la Chrysler volvió a encontrarse con problemas financieros. ¿Qué había

ocurrido? Bueno, no se trataba de ningún factor único, pero lo cierto es que las

106

decisiones tomadas por Townsend podían haber estado destruyendo la base de calidad de

la que dependía el éxito de la compañía. Sucede a menudo que las personas que más

daño hacen a nuestras compañías son recompensadas porque producen resultados a corto

plazo. A veces, tratamos los síntomas de un problema al mismo tiempo que alimentamos

su causa. Tenemos que llevar cuidado acerca de cómo interpretamos los resultados. En

contraste, uno de los factores más importantes para darle la vuelta a la situación de la

Ford Motor Company fue su equipo de diseño, que presentó un nuevo coche llamado

Taurus. La calidad de ese coche estableció un nuevo nivel de calidad para la Ford, y los

consumidores lo compraron en grandes cantidades.

¿Qué podemos aprender de todo esto? Las creencias que tenemos en los negocios y en

la vida controlan todas nuestras decisiones y, en consecuencia, nuestro futuro. Una de las

creencias globales más importantes que podemos adoptar es la de que para tener éxito y

ser feliz tenemos que estar mejorando constantemente la calidad de nuestras vidas,

creciendo y expandiéndonos constantemente.

En Japón comprendieron muy bien este principio. De hecho, y como resultado de la

influencia de Deming, en las empresas japonesas se utiliza constantemente una palabra

en todas las discusiones sobre negocios o relaciones. Esa palabra es *kaizen*. Significa,

literalmente, «mejora constante», y la usan con mucha frecuencia en su idioma. A

menudo hablan del *kaizen* de su déficit comercial, el *kaizen* de la cadena de producción,

el *kaizen* de sus relaciones personales. Como consecuencia de ello, siempre están

buscando cómo mejorar. Y, a propósito, el *kaizen* se basa en el principio de la mejora

gradual, de mejoras sencillas. Pero los japoneses han comprendido que los pequeños

refinamientos, hechos diariamente, empiezan a crear incrementos compuestos a un nivel

que la gente jamás se atrevería a soñar. Los japoneses tienen un dicho: «Si no se ha visto

a un hombre durante tres días, sus amigos deberían echarle un buen vistazo y ver qué

cambios se han producido en él». Por extraño que parezca, en nuestro idioma no tenemos

un equivalente para la palabra *kaizen*, aunque eso no es sorprendente.

Cuanto más empecé a comprender el impacto del *kaizen* sobre la cultura empresarial

japonesa, me di cuenta de que se trataba de un principio organizativo que ejerció un

impacto tremendo sobre mi propia vida. Mi propio compromiso con la mejora constante,

con la elevación permanente de mis propios criterios de calidad de vida es lo que me ha

mantenido feliz y con éxito. Me di cuenta de que todos nosotros necesitamos una palabra

de la mejora constante e ilimitada ( *mejora constante e interminable*). Cuando creamos

107

una palabra, le adscribimos un significado y creamos una forma de pensar. Las palabras

que utilizamos de forma consistente constituyen el tejido de cómo pensamos y afectan

incluso a nuestra toma de decisiones.

Como resultado de esta comprensión, creé una sencilla palabra mnemónica: CANI,

por *Constant And Never-ending Improvement* (mejora constante e interminable). Creo

que el nivel de éxito que experimentamos en la vida se halla en proporción directa con el

nivel de nuestro compromiso con CANI, la mejora constante e ilimitada. CANI no es un

principio simplemente relacionado con los negocios, sino con cada uno de los aspectos

de nuestras vidas. En Japón se habla a menudo de amplio control de calidad de la

compañía. Creo que tenemos que enfocar la atención en CANI en conexión con nuestros

negocios, con nuestras relaciones personales, nuestra conexión espiritual, nuestra salud y

nuestras finanzas. ¿Cómo podemos realizar mejoras constantes e ilimitadas en cada uno

de estos ámbitos? Eso es lo que hace que la vida constituya una aventura increíble en la

que siempre andamos buscando llegar al siguiente nivel.

CANI es una verdadera disciplina. No es algo que pueda practicarse un día sí y otro

no, cuando a uno le venga en gana. Tiene que ser un compromiso constante, apoyado por

la acción. La esencia de CANI es una mejora gradual, incluso minúscula, y continua,

capaz de esculpir a largo plazo una verdadera obra maestra de proporciones colosales. Si

ha visitado alguna vez el Gran Cañón, comprenderá de qué estoy hablando. Ha

contemplado una belleza imponente producida por millones de años de cambio gradual,

a medida que el río Colorado y sus numerosos afluentes han ido cincelandando

continuamente la roca, para crear una de las Siete Maravillas naturales del Mundo.

La mayoría de la gente nunca se siente segura porque le preocupa perder su trabajo,

perder el dinero que ya tiene, perder a su esposa, perder la salud, etcétera. La única

seguridad verdadera que existe en la vida es la que procede de saber que cada día está

mejorándose a sí mismo de alguna forma, que está incrementando el calibre de lo que es,

que se es valioso para la empresa en la que se trabaja, para los amigos y para la familia.

Yo no me siento preocupado por mantener la calidad de mi vida, porque cada día trabajo

para mejorarla. Me esfuerzo constantemente por aprender, por establecer distinciones

nuevas y cada vez más poderosas sobre las formas de añadir valor a las vidas de otras

personas. Eso me proporciona una sensación de certidumbre de que siempre puedo

aprender, expandirme y crecer.

CANI no significa que nunca se experimenten desafíos. De hecho, sólo puede mejorar

108

algo si se da cuenta de que no está del todo bien, de que todavía no ha alcanzado el nivel

que debería. El propósito de CANI consiste en descubrir los problemas y manejarlos

antes de que se transformen en crisis. Así, la mejor forma de matar a un monstruo es

hacerlo cuando todavía es pequeño.

Como parte integral de mi compromiso personal con CANI, al final de cada día me

hago las siguientes preguntas: ¿Qué he aprendido hoy? ¿En qué he contribuido o qué he

mejorado? ¿De qué he disfrutado? Si cada día que pasa mejora constantemente su

habilidad para disfrutar de su vida, la experimentará a un nivel de riqueza en el que la



mayoría de la gente jamás ha soñado.

## LAS MEJORAS PEQUEÑAS SON CONCEBIBLES Y PUEDEN ALCANZARSE

Pat Riley, que perteneció a la organización de Los Angeles Lakers, es el entrenador que

más premios ha ganado en la historia de la NBA. Algunos dicen que fue afortunado

porque pudo disponer de unos jugadores increíbles. Es cierto que sus jugadores eran

increíbles, pero son muchas las personas que tuvieron los recursos para alcanzar el éxito

y no lo han hecho de una forma tan sólida. La habilidad de Pat para hacerlo así se ha

basado en su compromiso con CANI. De hecho, dijo que al principio de la temporada de

1986 se encontró con un gran desafío entre las manos. Muchos de los jugadores habían

dado lo que consideraban como su mejor temporada durante el año anterior, a pesar de lo

cual habían perdido ante los Boston Celtics. A la búsqueda de un plan concebible para

conseguir que los jugadores pasaran al nivel siguiente, se decidió por el tema de las

pequeñas mejoras. Los convenció de que mejorar la calidad de su juego en un simple

uno por ciento por encima de su mejor nivel personal representaría una gran diferencia

en su nueva temporada. Eso parecía algo ridículamente pequeño, pero cuando se piensa

en doce jugadores incrementando su nivel de juego en un uno por ciento en cinco áreas,

el esfuerzo combinado crea un equipo que es un sesenta por ciento más efectivo de lo

que era antes. Probablemente, una simple diferencia global del diez por ciento sería

suficiente para ganar otro campeonato. El verdadero valor de esta filosofía, sin embargo,

es que todos creyeron que era algo alcanzable. Todos se sintieron capaces de mejorar por

lo menos un uno por ciento por encima de su mejor nivel personal en cinco grandes

aspectos del juego, y esa sensación de certidumbre en la persecución de sus objetivos les

109

llevó a aprovechar potenciales aún mayores. ¿El resultado? La mayoría de ellos mejoró

por lo menos en un cinco por ciento, y muchos llegaron hasta el cincuenta por ciento.

Según Pat Riley, la temporada de 1987 resultó ser la más fácil en la que habían

participado. CANI funciona si uno se compromete.

Recuerde que la clave para el éxito consiste en desarrollar una sensación de certidumbre, la clase de creencia que le permite expandirse como persona y emprender

las acciones necesarias para engrandecer su propia vida y las de aquellos que le rodean.

Es posible que hoy crea que algo es cierto, pero usted y yo necesitamos recordar que, a

medida que pasan los años y crecemos, nos veremos expuestos a nuevas experiencias. Y

que podemos desarrollar creencias que nos proporcionen más poder, y abandonar cosas

que en otros tiempos sentimos como ciertas. Debe darse cuenta de que sus creencias

pueden cambiar a medida que acumula referencias adicionales. Pero lo que realmente

importa hoy es saber si sus creencias actuales le proporcionan más o menos poder.

Empiece hoy mismo a desarrollar el hábito de enfocar la atención sobre las consecuencias de todas sus creencias. ¿Están fortaleciendo sus fundamentos induciéndole a la acción en la dirección que desea, o le están conteniendo?

*Tal y como piensa en su corazón, así es él.*

PROVERBIOS, 23, 7

Hemos descubierto muchas cosas sobre las creencias, pero, para hacernos cargo del

control sobre nuestras vidas, tenemos que saber qué creencias estamos utilizando ya para

guiarnos.

Así que, ahora mismo, deje todo lo que esté haciendo, y tómese los próximos diez

minutos para divertirse un poco. Empiece por buscar frenéticamente todas aquellas

creencias que tenga, tanto las que le dan poder como las que se lo quitan, tanto pequeñas

creencias que no parezcan importar, como las creencias globales que parecen establecer

una gran diferencia. Asegúrese de cubrir:

Las creencias del tipo «Si..., entonces», como, por ejemplo: «Si me entrego

consistentemente por completo, entonces alcanzaré el éxito», o bien: «Si soy totalmente

apasionado con esta persona, entonces me dejará».

Creencias globales, como las que suelen tenerse sobre la gente: «La gente es

110

básicamente buena», o bien: «La gente es un fastidio»; creencias sobre sí mismo, sobre

la oportunidad, sobre el tiempo, sobre la escasez y la abundancia.

Durante los próximos diez minutos, anote todas las creencias que pueda imaginar.

Concédase el regalo de hacerlo ahora mismo. Una vez que haya terminado le mostraré

cómo puede fortalecer aquellas que le dan poder, y eliminar las que se lo quitan. Hágalo

ahora mismo.

¿Se ha tomado el tiempo suficiente como para haber escrito las dos listas, tanto las

creencias que dan poder como las que lo quitan? En caso contrario, vuelva atrás y hágalo

ahora mismo.

¿Qué ha aprendido al hacerlo? Tómese ahora un momento para revisar sus creencias.

Decida cuáles son las tres que le dan más poder y márkelas con un círculo. ¿En qué

sentido le dan más poder? ¿Cómo fortalecen su vida? Piense en los efectos positivos y

continuos que tienen sobre usted. Hace años, yo hice una lista así, y me pareció

valiosísima porque descubrí que tenía una creencia que estaba infrutilizada. Era:

«Siempre hay una forma de darle la vuelta a las cosas si me comprometo». Al leer la

lista, pensé: «Ésta es una creencia que hay que fortalecer y convertir en una convicción».

Me alegro mucho de haberlo hecho así porque apenas un año más tarde esa convicción

me ayudó a superar una de las épocas más duras de mi vida, en la que todo lo que me

rodeaba parecía estar hundiéndose. Esa creencia no sólo animó mi espíritu, sino que

también me dio fuerzas ante uno de los más difíciles desafíos personales y empresariales

que había tenido que afrontar hasta entonces. Esa creencia, esa sensación de certidumbre,

me permitió encontrar las formas para darles la vuelta a las cosas, y convertí uno de mis

mayores desafíos en una de mis mejores oportunidades. ¡Y lo mismo puede hacer usted!

Revise esta lista y fortalezca su intensidad emocional y su sentido de la certidumbre de

que esas creencias son ciertas y reales, y de que pueden guiar sus comportamientos

futuros.

Y ahora, échomosle un vistazo a sus creencias limitadoras. Al revisarlas, ¿cuáles son

algunas de las consecuencias que tienen para usted? Rodee con un círculo las dos

creencias que le quiten más poder. Decida ahora mismo, de una vez y para siempre, que

ya no está dispuesto a pagar el precio que esas creencias suponen para su vida. Recuerde

que si empieza a dudar de las creencias y cuestiona su validez, puede sacudir sus patas

de referencia, de modo que ya no le impactarán. Sacuda esas patas de certidumbre de

debajo de sus creencias limitadoras haciéndose alguna de las siguientes preguntas:

111

1. ¿Cómo es de ridícula o absurda esta creencia?
2. La persona de la que aprendí esta creencia, ¿valdría la pena imitarla en este ámbito en particular?
3. ¿Qué me costará emocionalmente el no desprenderme de esta creencia?
4. ¿Cuál será el coste para mis relaciones si no me desprendo de esta creencia?
5. ¿Cuál será el coste físico si no me desprendo de esta creencia?
6. ¿Cuál será el coste financiero si no me desprendo de esta creencia?
7. ¿Cuál será el coste para mi familia y mis seres queridos si no me desprendo de esta creencia?

Si se ha tomado el tiempo necesario para contestar estas preguntas, quizá descubra que

se han debilitado de forma significativa bajo el escrutinio de las preguntas. Ahora,

asóciase por completo a lo que estas creencias le han estado costando, y a los verdaderos

costes que tendrán para su futuro si no cambia. Vincule a ellas un dolor tan intenso que

quiera desprenderse de ellas para siempre y, finalmente, decida hacerlo así a partir de

ahora.

Pero no podemos desprendernos de una pauta sin sustituirla por una nueva. Así que,

ahora mismo, anote con qué va a sustituir las dos creencias limitadoras que acaba de

eliminar. ¿Se trata de sus antítesis? Por ejemplo, si tenía usted la creencia de que «Nunca

podré alcanzar el éxito porque soy una mujer», su nueva creencia puede ser:

«Precisamente porque soy una mujer dispongo de unos recursos que jamás tendrá un

hombre». ¿Cuáles son algunas de las referencias con las que puede apoyar esta idea de

forma que empiece a sentir la certidumbre acerca de ella? A medida que refuerce y

fortalezca esta creencia, empezará a dirigir su comportamiento de una forma

completamente nueva que le dará más poder.

112

CREENCIAS QUE DAN PODER

113

CREENCIAS QUE QUITAN PODER

114



Si no está logrando los resultados que desea alcanzar en su vida, le sugiero que se

pregunte: «¿Qué tendría que creer para alcanzar el éxito aquí?», o bien: «¿Quién está

teniendo ya éxito en este ámbito, y qué creen esas personas que sea diferente de lo que

yo hago acerca de lo que es posible?», o bien: «¿En qué hay que creer para alcanzar el

éxito?» Es muy posible que descubra así la creencia clave que le ha estado eludiendo. Si

experimenta dolor, si se siente desafiado, frustrado o enojado, quizá pueda preguntarse:

«¿En qué tendría que creer para sentirme como me siento?» El milagro de este sencillo

proceso consiste en que le descubrirá creencias de las que ni siquiera es consciente. Por

ejemplo, si se siente deprimido y se pregunta: «¿En qué tendría que creer para sentirme

deprimido?», probablemente encontrará una respuesta relacionada con el futuro, como:

«Las cosas no mejorarán nunca», o bien: «No hay ninguna esperanza». Una vez haya

verbalizado estas creencias, quizá piense: «¡Pero si yo no creo en eso! Me siento mal

ahora, pero sé que no voy a sentirme así siempre. Esto también pasará». O quizá decida

que la creencia en que tendrá problemas permanentemente es algo totalmente

destrutivo, y que ni siquiera está dispuesto a volverlo a considerar así.

Mientras está examinando estas creencias limitadoras, observe cómo cambian sus

sentimientos. Tome conciencia, crea y confíe en que, si cambia el significado de

cualquier acontecimiento en su mente, cambiará de inmediato la forma en que se siente y

lo que hace, lo que le conducirá a un cambio de sus acciones y, de ese modo,

transformará su destino. Cambiar el significado de algo cambiará también las decisiones

que tome. Recuerde que no hay nada en la vida que tenga ningún significado, excepto el

que usted mismo quiera darle. Así pues, asegúrese de elegir conscientemente los

significados que le parezcan más en consonancia con el destino que ha elegido para sí

mismo.

Las creencias tienen el imponente potencial de crear o destruir. Creo que ha elegido

usted este libro porque en lo más profundo de sí mismo ha decidido no conformarse con

menos de lo mejor que sea capaz de conseguir. ¿Quiere aprovechar realmente el poder

para crear la visión que desea, en lugar de destruir sus sueños? Entonces, aprenda a

elegir las creencias que le dan poder, a crear las convicciones que le impulsen en la

dirección del destino que le exija lo más elevado que hay en usted. Su familia, su

negocio, su comunidad y su país no se merecen menos.

115

## EL LIDERAZGO Y EL PODER DE LA CREENCIA

Los líderes son aquellos individuos que viven con creencias que les dan poder y que

enseñan a otros a aprovechar sus capacidades, desplazando las creencias que les han

limitado. Una gran líder que me ha impresionado es una maestra llamada Marva Collins.

Tendría que haber visto usted el programa de *60 minutos*, o la película que se hizo sobre

ella. Hace treinta años Marva utilizó su poder personal, y decidió alcanzar el futuro

estableciendo una verdadera diferencia en las vidas de sus niños. Su desafío: cuando

llegó a ocupar su primera plaza como maestra en lo que muchos consideraban como un

gueto de Chicago, sus alumnos de segundo de básica ya habían decidido que no querían

aprender nada. Uno de los aspectos que verá usted reforzado en este libro una y otra vez

es que, cuando se encuentran dos personas, aquella de las dos que haya tomado una

decisión real (la que se haya comprometido a nivel más profundo) terminará por influir

sobre la otra persona si hay relación. La misión de Marva consiste en ponerse en

contacto con estos niños. No tiene simplemente la creencia de que puede ejercer un

impacto sobre ellos, sino que posee la convicción apasionada y profundamente enraizada

de que los influirá para bien. Y no hubo límites en cuanto a la medida de lo que haría.

Enfrentada a niños etiquetados como disléxicos y toda otra clase de desórdenes de

aprendizaje y de comportamiento, decidió que el problema no se encontraba en los

niños, sino en la forma en que se les había enseñado. Nadie les estaba planteando un

verdadero desafío, por lo que ellos no habían creído en sí mismos. No disponían de

referencias en cuanto a verse empujados para avanzar y descubrir quiénes eran realmente

o de qué eran capaces. Los seres humanos responden al desafío, y ella estaba convencida

de que eso era lo que necesitaban estos niños, más que ninguna otra cosa.

Así pues, eliminó todos los viejos libros que decían «Vea marchar a Spot», y en lugar

de eso empezó a enseñarles Shakespeare, Sófocles y Tolstoi. Todos los demás maestros

dijeron cosas como: «No hay forma de que esto salga bien, de que estos niños puedan

comprender eso». Como bien puede suponer, atacaron personalmente a Marva, diciendo

que iba a destruir la vida de estos niños. Pero los alumnos de Marva no sólo

comprendieron el material, sino que se entusiasmaron con él. ¿Por qué? Porque ella creía

fervientemente en la singularidad del espíritu de cada uno de ellos y en su capacidad

para aprender cualquier cosa. Se comunicó con ellos con tal congruencia y amor que

consiguió que creyeran en sí mismos, lo que para algunos de ellos sucedió por primera

116

vez en sus vidas. Los resultados que ella ha alcanzado durante décadas han sido

extraordinarios.

Conocí por primera vez a Marva y la entrevisté en la escuela preparatoria de Westside,

la escuela privada que fundó al margen del sistema escolar de la ciudad de Chicago.

Después de nuestro encuentro, decidí entrevistar a algunos de sus alumnos. El primero

de ellos tenía poco más de cuatro años, y me mostró una sonrisa deslumbrante. Le

estreché la mano.

—Hola, soy Tony Robbins.

—Hola, señor Robbins, yo me llamo Talmadge E. Griffin. Tengo cuatro años de edad.

¿Qué le gustaría saber?

—Bueno, Talmadge, dime, ¿qué estás estudiando estos días?

—Estoy estudiando muchas cosas, señor Robbins.

—Bien, ¿y qué libros has leído recientemente?

—Pues he terminado de leer *De los ratones y los hombres*, de John Steinbeck.

No hace falta decir que me sentí muy impresionado. Le pregunté de qué trataba el

libro, imaginándome que diría algo así como que trataba de dos tipos llamados George y

Lenny.

—Bueno —me contestó—, el protagonista principal es...

¡Para entonces yo ya era un creyente! Luego, le pregunté qué había aprendido del

libro.

—Señor Robbins, he hecho algo más que aprender de este libro. Este libro me ha

impregnado el alma.

Empecé a reírme y pregunté:

—¿Qué significa «impregnar»?

—Difundirse a través de algo —me contestó y luego me ofreció una definición más

completa de la que yo mismo podría darle a usted.

—¿Y qué es lo que más te ha conmovido de este libro, Talmadge?

—Señor Robbins, he observado en esa historia que los niños nunca juzgan a ninguna

otra persona por el color de su piel. Eso sólo lo hacen los adultos. Lo que he aprendido

de eso es que, aunque algún día me convierta en un adulto, nunca olvidaré las lecciones

de un niño.

Se me saltaron las lágrimas de los ojos al comprender que Marva Collins le estaba

proporcionando a este jovencito y a otros tantos como él la clase de poderosas creencias

117

que continuarán configurando sus decisiones no sólo en la actualidad, sino durante toda

su vida. Marva aumenta la calidad de vida de sus alumnos utilizando para ello los tres

principios organizativos de los que hablé al principio de este libro: les impulsa a

progresar hacia un criterio más alto, les ayuda a adoptar creencias nuevas y más

poderosas que les permitan progresar más allá de sus viejas limitaciones, y apoya todo

eso con habilidades y estrategias específicas necesarias para el éxito a lo largo de toda la

vida. ¿Los resultados? Sus estudiantes no sólo adquieren confianza en sí mismos, sino

que son competentes. Los resultados inmediatos, en términos de excelencia académica,

son realmente asombrosos, y los efectos acumulativos generados en sus vidas cotidianas

son profundos.

Finalmente, le pregunté a Talmadge:

—¿Qué es lo más importante que te ha enseñado la señora Collins?

—Lo más importante que me ha enseñado la señora Collins es que la sociedad puede

predecir mi destino, pero que sólo yo podré determinarlo.

Quizá todos nosotros necesitemos recordar las lecciones de un niño. Con las creencias



que el joven Talmadge expresó de una forma tan hermosa, garantizo que tanto él como

otros niños de su clase dispondrán de una gran oportunidad para interpretar continuamente sus vidas de una forma capaz de crear el futuro que ellos mismos deseen,

antes que el futuro que teme la mayoría de las personas.

Revisemos lo que hemos aprendido hasta el momento. Tenemos claro que dentro de

nosotros existe un poder que necesita ser despertado. Ese poder empieza con la

capacidad para tomar decisiones conscientes que configuren nuestro propio destino. Pero

hay una creencia esencial que debemos explorar y resolver, y esa creencia se encuentra

en su respuesta a la pregunta...

118

5

¿Puede producirse el cambio en un instante?

Atención, te mostraré un misterio: no todos dormiremos,

pero todos cambiaremos en un instante, en un abrir y

cerrar de ojos...

1.<sup>a</sup> CORINTIOS, 15, 51

Desde que soy capaz de recordar, siempre he soñado con tener la habilidad para ayudar a

la gente a cambiarlo virtualmente todo en sus vidas. Instintivamente, y a una edad muy

temprana, me di cuenta de que para ayudar a cambiar a los demás tenía que ser capaz de

cambiarme a mí mismo. Ya en el primer curso de la escuela superior empecé a perseguir

el conocimiento a través de los libros y las cintas grabadas que creía podían enseñarme

los fundamentos de cómo cambiar el comportamiento y la emoción humanos.

Claro que deseaba mejorar ciertos aspectos de mi propia vida: sentirme motivado,

conseguir progresar y emprender la acción, aprender a disfrutar de la vida y a conectar y

vincularme con la gente. No estoy seguro de saber por qué, pero lo cierto es que, de

algún modo, vinculaba placer al hecho de aprender y compartir las cosas que podían

establecer una diferencia en la calidad de las vidas de los demás, e inducirles a

apreciarme e incluso a amarme. Como consecuencia de estas actitudes, se me conocía en

la escuela superior como el «Hombre Soluciones». Si alguien tenía un problema, yo era

el tipo a quien había que ver, y me sentía muy orgulloso de esta identidad.

Cuanto más aprendía, tanto más adicto me hacía a seguir aprendiendo.

Comprender

cómo influir sobre la emoción y el comportamiento humano se convirtió en una obsesión

para mí. Seguí un curso de lectura rápida y desarrollé un apetito voraz por los libros.

Como ya he dicho, leí cerca de setecientos libros en unos pocos años, casi todos ellos

relacionados con los aspectos del desarrollo humano, la psicología, la influencia y el

desarrollo fisiológico. Quería saber todo lo que hubiera que saber sobre cómo podemos

aumentar la calidad de nuestras vidas, y tratar de aplicarlo inmediatamente a mí mismo,

119

así como compartirlo con otras personas. Pero no me detuve en los libros. Me convertí

en un fanático de las cintas motivadoras y cuando todavía estaba en la escuela superior

ahorré dinero para acudir a distintos tipos de seminarios de desarrollo personal. Como ya

se pueden imaginar, no tardé mucho en tener la sensación de que no estaba escuchando

sino los mismos mensajes reelaborados una y otra vez. Allí no parecía haber nada nuevo,

y me sentí un poco hastiado.

Sin embargo, poco después de haber cumplido los veintiún años me vi expuesto a una

serie de tecnologías capaces de producir cambios en las vidas de las personas con la

velocidad de la luz; se trataba de tecnologías sencillas, como la terapia *Gestalt*, y

herramientas de influencia, como la hipnosis ericksoniana y la programación

neurolingüística. Cuando me di cuenta de que esas herramientas podían ayudar

realmente a las personas a crear en cuestión de minutos cambios que antes habrían

tardado en alcanzar meses, años o décadas, me convertí en un evangelista en mi

aproximación a esas técnicas. Decidí comprometer todos mis recursos en la tarea de

dominarlas. Y no me detuve ahí: en cuanto aprendía algo, lo ponía inmediatamente en

práctica.

Jamás olvidaré mi primera semana de entrenamiento en programación

neurolingüística. Aprendimos cosas como la forma de eliminar en menos de una hora

una fobia que hubiera durado toda una vida, algo que podía tardar en conseguirse cinco

años o más con el empleo de muchas de las formas de terapia tradicional. El quinto día

de clase, me volví a los psicólogos y psiquiatras y les dije: «Eh, muchachos, encontremos a algunos fóbicos y dediquémonos a curarles». Todos ellos me miraron

como si me hubiera vuelto loco. Me dejaron bien claro que, evidentemente, yo no era un

hombre educado, que teníamos que esperar a completar el programa de seis meses para

obtener el diploma, pasar después por un procedimiento de examen y, si teníamos éxito,

sólo entonces estaríamos preparados para utilizar ese material.

Pero yo no estaba dispuesto a esperar. Así pues, lancé mi carrera apareciendo en

programas de radio y televisión en todo Canadá y finalmente también en Estados

Unidos. En cada una de esas intervenciones hablaba con la gente sobre esas tecnologías

para crear cambios, y dejaba bien claro que si deseábamos cambiar nuestras vidas, tanto

si se trataba de un hábito que nos limitara como de una fobia que nos hubiera estado

controlando durante años, podríamos cambiar ese comportamiento o esa pauta

emocional en cuestión de minutos, aun cuando ellos hubieran estado intentando

cambiarla previamente durante años.

¿Se trataba de un concepto radical? Puede apostar a que sí. Pero yo argumentaba

apasionadamente que todos los cambios se crean en un momento. Lo que sucede es que

la mayoría de nosotros espera a que ocurran ciertas cosas antes de decidirse finalmente a

efectuar el cambio. Argumentaba que si comprendiéramos realmente cómo funciona el

cerebro, podríamos detener el interminable proceso de analizar por qué nos habían

ocurrido las cosas, y que si pudiéramos cambiar aquello a lo que vinculábamos dolor y

placer, podríamos cambiar con la misma facilidad la forma en que nuestros sistemas

nerviosos se habían visto condicionados, y hacernos cargo de nuestras vidas de modo

inmediato. Como ya se pueden imaginar, un joven sin titulación universitaria, dedicado a

hacer estas afirmaciones tan controvertidas en la radio no pudo entenderse muy bien con

unos profesionales entrenados en los métodos tradicionales de tratar la salud mental.

Unos pocos psiquiatras y psicólogos me atacaron, algunos de ellos por las ondas.

Así pues, aprendí a desarrollar mi profesión de cambiar a la gente, basándome en dos

principios: la tecnología y el desafío. Sabía que disponía de una tecnología superior, de

una forma superior de crear cambios basada en la comprensión crucial del comportamiento humano, algo en lo que no estaba entrenada la mayoría de los

psicólogos tradicionales. Y creía que si me desafiaba lo suficiente a mí mismo y a las

personas con las que trabajaba, podría encontrar un camino para darle la vuelta a

cualquier cosa.

Hubo un psiquiatra que me llamó charlatán y embustero, y que me acusó de estar

haciendo afirmaciones falsas. Desafié a ese psiquiatra a dejar en suspenso su pesimismo

y brindarme la oportunidad de trabajar con uno de sus pacientes, alguien a quien él

mismo no hubiera podido cambiar después de trabajar con él durante años. Fue un

movimiento atrevido, y al principio el psiquiatra no hizo el menor caso de mi petición.

Pero después de haber utilizado un cierto apalancamiento (una técnica de la que hablaré

en el próximo capítulo), conseguí que el psiquiatra en cuestión permitiera a una de sus

pacientes acudir a una de mis sesiones de invitados gratuitos, y me permitió trabajar con

ella delante de todo el mundo. En cuestión de quince minutos eliminé la fobia que sentía

aquella mujer a las serpientes; para entonces, llevaba siete años de tratamiento con el

psiquiatra que me había atacado. El hombre se sintió, cuando menos, atónito. Pero lo

más importante es que ya pueden imaginarse las referencias que eso creó para mí y la

121

sensación de certidumbre que me proporcionó por lo que acababa de conseguir. ¡Casi me

convertí en un salvaje! Crucé el país de un lado a otro demostrando a todo el mundo

cuán rápidamente podía producirse el cambio. Descubrí que la gente se mostraba

inicialmente escéptica en todas partes. No obstante, a medida que pude ir obteniendo

resultados ante sus propios ojos, conseguí atraer no sólo su atención y su interés, sino

también su buena voluntad para aplicar aquello de lo que estaba hablando en sus propias

vidas.



¿Por qué piensa la mayoría de la gente que el cambio cuesta tanto tiempo?  
Una razón

evidente es porque la mayoría lo ha intentado una y otra vez, mediante la fuerza de

voluntad, y ha fracasado. En consecuencia, llegaron a suponer que los cambios

importantes tardan mucho tiempo en producirse, y son muy difíciles de conseguir. En

realidad, eso sólo es difícil porque la mayoría de nosotros no sabemos cómo cambiar. No

dispone de una estrategia efectiva. La fuerza de voluntad, por sí misma, no es suficiente,

sobre todo si queremos lograr un cambio perdurable.

La segunda razón por la que no cambiamos con rapidez es porque existe en nuestra

cultura una serie de creencias que nos impide ser capaces de utilizar nuestras habilidades

inherentes. Culturalmente, hacemos asociaciones negativas con la idea del cambio

inmediato. Para la mayoría de nosotros, el cambio repentino significa que nunca se tuvo

un verdadero problema. Si uno puede cambiar con tanta facilidad, ¿por qué no cambió

hace una semana, hace un mes, o un año, y dejó de quejarse?

Por ejemplo, ¿con qué rapidez podría recuperarse una persona de la pérdida de un ser

querido y empezar a sentirse diferente? Físicamente, tiene la capacidad de hacerlo a la

mañana siguiente. Pero no es así. ¿Por qué? Porque hay en nuestra cultura una serie de

creencias según las cuales necesitamos sentirnos afligidos y llorar la pérdida durante un

cierto período de tiempo. ¿Durante cuánto tiempo tenemos que sentirnos afligidos? Eso

depende de nuestros propios condicionamientos. Piense en lo que sigue: si al día

siguiente de haber perdido a una persona querida no se sintiera afligido, ¿causaría eso

mucho dolor en su vida? En primer lugar, los demás creerían inmediatamente que usted

no amaba a la persona que ha perdido. Y, basándose en los condicionamientos culturales,

hasta usted mismo empezaría a pensar que no la había amado. El concepto de superar la

muerte con esa facilidad resulta demasiado doloroso. Preferimos el dolor de la aflicción

antes que cambiar nuestras emociones hasta que nos sentimos satisfechos por haber

cumplido con las reglas y criterios culturales sobre lo que es apropiado.

122

De hecho, hay culturas en que la gente celebra con una fiesta la muerte de alguien.

¿Por qué? Están convencidos de que Dios siempre sabe cuál es el momento exacto de

hacernos abandonar la Tierra, y que la muerte sólo es una graduación. También creen

que, si uno se afligiera por la muerte de alguien, no estaría indicando más que la propia

falta de comprensión sobre la vida, y se estaría demostrando el propio egoísmo. Puesto

que esa persona se ha marchado a un lugar mejor, sólo se está sintiendo pena por uno

mismo. Esas culturas vinculan placer a la muerte, y dolor a la aflicción, de modo que

este último no forma parte de ellas. No estoy diciendo con ello que la aflicción sea mala

o errónea. Sólo digo que necesitamos darnos cuenta de que se basa en nuestras creencias

de que se tarda mucho tiempo en recuperarse del dolor.

A medida que hablaba de costa a costa, seguí animando a la gente a efectuar cambios

duraderos, a menudo en treinta minutos o menos. No cabía la menor duda de que mis

palabras creaban controversia, y cuanto más éxito alcanzaba, tanto más seguro e intenso

me sentía. En honor a la verdad, debo admitir que ocasionalmente busqué la

confrontación y me mostré algo más que un poco engreído. Empecé por practicar la

terapia privada, ayudando a la gente a cambiar las cosas, y luego empecé a organizar

seminarios. Al cabo de unos pocos años, me encontré viajando tres de cada cuatro

semanas, empujándome constantemente a mí mismo y entregándolo todo, al mismo

tiempo que trabajaba para extender mi habilidad para impactar positivamente sobre el

mayor número posible de personas, en el período de tiempo más corto. Los resultados

que produje fueron algo así como legendarios. Finalmente, los psiquiatras y psicólogos

dejaron de atacarme y terminaron por interesarse en aprender mis técnicas para

utilizarlas con sus propios pacientes. Al mismo tiempo, mis actitudes cambiaron y

alcancé un mayor equilibrio. Pero jamás perdí mi pasión por ayudar a tantas personas

como pudiera.

Un día, hace unos cuatro años y medio, poco después de la edición de *Poder sin*

*límites*, me encontraba firmando libros después de haber pronunciado uno de mis

seminarios para empresarios en San Francisco. Durante todo ese tiempo, había estado

reflexionando sobre las increíbles recompensas que se habían derivado de progresar en

los compromisos que había establecido conmigo mismo en la escuela superior: los

compromisos para crecer, expandirme, contribuir y establecer de ese modo una

diferencia. Al observar cada una de las caras sonrientes que se me acercaban me di

cuenta de lo profundamente agradecido que me sentía por haber podido desarrollar

123

habilidades capaces de ayudar a la gente a cambiar virtualmente cualquier cosa en sus

vidas.

Cuando el último grupo de gente empezó a dispersarse por fin, un hombre se me

aproximó y me preguntó: «¿Me reconoce usted?» Como quiera que en ese mismo mes

había visto a miles de personas, tuve que admitir que no. «Piense por un momento», me

dijo. Tras mirarle fijamente, conecté de repente. «Ciudad de Nueva York, ¿verdad?» «En

efecto», admitió él. «Le ayudé a eliminar el hábito del tabaco. —El hombre volvió a

asentir con un gesto—. ¡Pero de eso hace años!» El hombre se metió la mano en el

bolsillo, sacó un paquete de Marlboro, me lo tendió con una mirada acusadora en el

rostro y exclamó: «¡Fracasó usted!» Luego me lanzó toda una diatriba sobre mi

incapacidad para «programarlo» con efectividad.

Debo admitir que me sentí desconcertado. Al fin y al cabo, había construido mi

carrera sobre mi absoluta voluntad para estar siempre en primera línea, sobre mi total

compromiso para desafiarme a mí mismo y a los demás, sobre mi dedicación a intentar

cualquier cosa con tal de crear un cambio duradero y efectivo producido con la velocidad

de la luz. Mientras aquel hombre seguía censurando mi falta de efectividad para

«curarle» su hábito de fumar, yo me preguntaba qué podría haber salido mal. ¿Acaso mi

ego había crecido por encima de mi verdadero nivel de capacidad y habilidad? Poco a

poco, empecé a plantearme mejores preguntas: ¿qué podía aprender de esta situación?

¿Qué estaba sucediendo realmente?

«¿Qué ocurrió después de que trabajáramos juntos?», le pregunté, esperando escuchar

que había vuelto a fumar una o dos semanas después de acabada la terapia. Resultó que

el hombre había dejado de fumar durante dos años y medio, después de que yo hubiera

trabajado con él durante menos de una hora. Pero un buen día tomó una bocanada de un

cigarrillo, y ahora había vuelto a su hábito de fumar cuatro paquetes diarios, acusándome

principalmente a mí por el hecho de que el cambio no hubiera sido perdurable.

Entonces se me ocurrió algo: aquel hombre no dejaba de tener cierta razón. Al fin y al

cabo, yo había estado enseñando algo llamado programación neurolingüística. Piense por

un momento en la palabra «programación». Sugiere que usted puede acudir a mí, yo le

programaría y luego todo estaría bien. ¡No tendría usted que hacer nada! A partir de mi

deseo de ayudar a la gente al nivel más profundo posible, había cometido el mismo error

que había observado en otros líderes de la industria del desarrollo personal: había

empezado a aceptar la responsabilidad por los cambios de otras personas.

124

Ese día me di cuenta de que, inadvertidamente, había situado la responsabilidad en la

persona equivocada (yo mismo), y que este hombre o cualquiera de las otras miles de

personas con las que había trabajado podían regresar con facilidad a sus antiguos

comportamientos si se encontraban con una dificultad suficiente que les desafiara,

porque me veían a mí como la persona responsable de su cambio. Si las cosas no

funcionaban bien, podían echarle la culpa a otro, lo que era muy cómodo para ellos. No

tenían ninguna responsabilidad y, en consecuencia, no sufrían dolor si no progresaban en

su nuevo comportamiento.

Como resultado de esta nueva perspectiva, decidí cambiar la metáfora para lo que

hacía. Dejé de usar la palabra «programación» porque, aunque continuó utilizando

muchas de las técnicas de la programación neurolingüística, creo que es inexacta. Una

metáfora mejor para el cambio a largo plazo es «condicionamiento». Esa idea se

consolidó pocos días más tarde, cuando mi esposa trajo a casa a un afinador de pianos

para nuestro hijo. Este hombre era un verdadero artesano. Trabajó en cada una de las

cuerdas del piano durante horas y horas, tensándolas hasta el nivel correcto para crear la



vibración perfecta. Al final de la jornada, el piano sonaba perfectamente. Al preguntarle

cuánto le debía, el hombre contestó: «No se preocupe, ya le pasaré la factura la próxima

vez que venga». «¿La próxima vez? —fue mi reacción inmediata—. ¿Qué quiere decir?»

«Pues que volveré mañana y luego vendré una vez a la semana durante el próximo mes.

Después, volveré una vez cada tres meses durante el resto del año, aunque sólo sea

porque vive usted junto al mar.»

«¿De qué me está hablando? —le pregunté, sin comprender—. ¿Es que no ha hecho

ya todos los ajustes necesarios en el piano? ¿No lo ha dejado ya listo?» «Sí —me

contestó—, pero esas cuerdas son fuertes; para mantenerlas a un nivel de tensión

perfecto hay que ajustarlas. Así que tengo que volver para tensarlas de nuevo de forma

regular, hasta que la cuerda se haya acostumbrado a permanecer en ese nivel.» En ese

momento, pensé: « ¡Menudo negocio que tiene montado este hombre!» Pero aquel día

también aprendí una gran lección.

Eso es exactamente lo que tenemos que hacer para alcanzar éxito en la creación de un

cambio duradero. Una vez que hayamos efectuado el cambio, debemos reforzarlo

inmediatamente. Luego, tenemos que condicionar nuestros sistemas nerviosos para

alcanzar el éxito no sólo una vez, sino de forma consistente. Uno no acude una sola vez a

una clase de aeróbic y dice: «Muy bien, ahora ya tengo un cuerpo estupendo y me

125

mantendré sano toda la vida». Pues lo mismo puede aplicarse a sus emociones y su

comportamiento. Tenemos que condicionarnos para el éxito, para el amor, para superar

nuestros miedos. Y a través de ese condicionamiento, podemos desarrollar pautas que

nos dirijan automáticamente hacia el éxito consistente y duradero.

Necesitamos recordar que el dolor y el placer configuran nuestros comportamientos, y

que pueden cambiarlos. El condicionamiento nos exige comprender cómo utilizar el

dolor y el placer. Lo que va a aprender en el próximo capítulo es la ciencia que he

desarrollado para crear cualquier cambio que desee en su vida. Yo la denomino la

ciencia del condicionamiento neuroasociativo, o NAC (de *Neuro-Associative*

*Conditioning*). ¿De qué se trata? El NAC es un proceso que se desarrolla paso a paso

capaz de condicionar su sistema nervioso para asociar placer con aquellas cosas hacia las

que desea progresar continuamente, y dolor con aquellas otras que necesita evitar para

alcanzar un éxito consistente en su vida sin necesidad de hacer un esfuerzo consciente o

de emplear su fuerza de voluntad. Recuerde que lo que determina nuestras emociones y

comportamientos son los sentimientos que condicionan nuestro sistema nervioso.

Cuando nos hacemos cargo del control de nuestras neuroasociaciones, controlamos

nuestra vida. Este capítulo le mostrará cómo condicionar sus neuroasociaciones, para

disponer así del poder con el que emprender acciones capaces de producir los resultados

con los que siempre ha soñado. Está diseñado para proporcionar el NAC con el que crear

un cambio consistente y duradero.

*Las cosas no cambian; somos nosotros los que cambiamos.*

HENRY DAVID THOREAU

¿Cuáles son los dos cambios que todos desearíamos producir en nuestra vida? ¿No es

cierto que todos deseamos cambiar o bien 1) la forma que tenemos de sentir las cosas, o

bien 2) nuestros comportamientos? Si una persona ha pasado por una tragedia, ha sido

maltratada en la infancia o violada, o ha perdido a una persona querida o le falta

autoestima, no cabe la menor duda de que seguirá experimentando dolor hasta que hayan

cambiado las sensaciones que vincula consigo misma, con esos acontecimientos o

situaciones. Del mismo modo, si una persona come en exceso, bebe, fuma o toma

drogas, ejerce una serie de comportamientos que deben cambiar. La única forma de

126

lograrlo consiste en vincular dolor al antiguo comportamiento y placer al nuevo

comportamiento.

Dicho así, parece muy sencillo, pero he descubierto que para ser capaces de crear un

verdadero cambio (un cambio que dure), necesitamos desarrollar un sistema específico

para utilizar cualquier técnica que podamos aprender para crear el cambio, y hay

muchas. Cada día ando aprendiendo nuevas habilidades y tecnologías que obtengo de

una amplia variedad de ciencias. Sigo utilizando muchas de las técnicas ericksonianas y

de programación neurolingüística con las que empecé mi carrera; pero siempre vuelvo a

utilizarlas dentro de la estructura de los seis pasos fundamentales que representa la

ciencia del NAC. Lo que proporciona el NAC es una sintaxis específica (un orden y

secuencia) de formas de utilizar cualquier serie de habilidades para producir cambios a

largo plazo.

Seguramente recordará que en el primer capítulo dije que uno de los componentes

clave de crear un cambio perdurable consiste en cambiar las creencias. Para crear un

cambio con rapidez, la primera creencia que debemos tener es que podemos cambiar

ahora. La mayoría de las personas de nuestra sociedad vincula inconscientemente mucho

dolor con la idea de ser capaces de producir un cambio con rapidez. Por un lado,

deseamos cambiar rápidamente, mientras que, por el otro, nuestra programación cultural

nos enseña que el cambio rápido puede significar que nunca existió tal problema. Quizá

sólo nos estábamos engañando o siendo perezosos. Debemos adoptar la creencia de que

podemos cambiar en un momento. Al fin y al cabo, si usted puede crear un problema en

un momento, ¡también debería ser capaz de resolverlo con la misma rapidez! Usted y yo

sabemos que cuando la gente cambia, lo hace en un momento, ¿verdad? Hay un instante

en el que se produce el cambio. ¿Por qué no convertir ese instante en un ahora?

Habitualmente, lo que a la gente le cuesta cierto tiempo es el prepararse para el cambio.

Quizás haya escuchado el siguiente chiste:

¿Cuántos psiquiatras se necesitan para cambiar una bombilla?

Sólo uno..., pero resulta muy caro, se tarda mucho tiempo, y la bombilla tiene que querer ser cambiada.

¡Tonterías! Usted y yo tenemos que prepararnos para el cambio. Tenemos que

convertirnos en nuestros propios asesores y dominar nuestras propias vidas.

La segunda creencia que usted y yo debemos tener es que, si vamos a crear un cambio

127

perdurable, quiere decir que nosotros somos responsables, y nadie más, de nuestro

propio cambio. De hecho, hay tres creencias específicas acerca de la responsabilidad que

debemos tener para crear un cambio perdurable:

1) Primero, tenemos que creer: «Algo tiene que cambiar». No que «debería», o que

«podría» cambiar, sino que tiene que cambiar absolutamente. A menudo, oigo decir a la

gente: «Debería perder peso», «La vacilación es una mala costumbre», «Mis relaciones

deberían ser mejores». Pero usted sabe muy bien que podemos cargarnos con todos los

«debería» del mundo sin haber cambiado nada en nuestra vida. El proceso de hacer

realmente lo necesario para cambiar la calidad de nuestra vida sólo se inicia con un

imperativo «tengo que».

2) Segundo, no sólo tenemos que creer que las cosas tienen que cambiar, sino que

tenemos que creer: «Tengo que cambiarlo». Tenemos que vernos como la fuente del

cambio. En caso contrario, siempre andaremos buscando a alguien que efectúe el cambio

por nosotros, y siempre encontraremos a alguien a quien echarle la culpa si no funciona.

Tenemos que ser la fuente de nuestro propio cambio para que éste sea perdurable.

3) Tercero, tenemos que creer: «Puedo cambiarlo». Sin creerlo así, resulta imposible

cambiar, tal y como hemos visto en el capítulo anterior; en tal caso, no tenemos la menor

posibilidad de llevar adelante nuestros deseos.

Sin esas tres creencias esenciales, le puedo asegurar que cualquier cambio corre el

riesgo de ser sólo temporal. Le ruego que no me interprete mal: siempre es inteligente

disponer de un buen entrenador (un experto, un terapeuta, un consejero, alguien que ya

ha producido los resultados apetecidos en otras muchas personas), para ayudarle a dar

los pasos adecuados para conquistar su fobia o dejar de fumar o perder peso. Pero, en

último término, tiene usted que ser la fuente de su propio cambio.

La conversación que mantuve con el fumador reincidente aquel día me impulsó a

plantearme nuevas preguntas acerca de las fuentes del cambio. ¿Por qué había sido tan

efectivo a lo largo de los años? ¿Qué me había distinguido de todos los demás que

trataron de ayudar a esas mismas personas, con iguales intenciones que las mías, pero

que fueron incapaces de producir el resultado? Y cuando intentaba crear un cambio en



alguien y fracasaba, ¿qué había ocurrido? ¿Qué me había impedido producir el cambio

en esta persona a la que me había comprometido a ayudar a lograrlo?

Luego, empecé a hacerme ya preguntas más amplias, como: «¿Qué es lo que produce

realmente el cambio en cualquier clase de terapia?» Todas las terapias funcionan algunas

128

veces, y fracasan otras. También empecé a darme cuenta de otras dos cosas interesantes:

algunas personas acudían a terapeutas que no me parecían particularmente hábiles, y se

las arreglaban para lograr el cambio deseado en un período de tiempo bastante corto, a

pesar del terapeuta. También observé que otras acudían a terapeutas a los que

consideraban excelentes profesionales, y que sin embargo no lograban ayudarles a

producir los resultados que deseaban a corto plazo.

Tras unos pocos años de haber sido testigo de miles de transformaciones, y de haber

buscado el denominador común, finalmente se me ocurrió: podemos analizar nuestros

problemas durante años, pero nada cambia a menos que cambiemos las sensaciones que

vinculamos con una experiencia en nuestro sistema nervioso, y poseemos la capacidad

para hacerlo con rapidez y de forma poderosa si comprendemos...

## EL PODER DE SU CEREBRO

¡Todos nosotros nacemos con un don magnífico! He aprendido que nuestros cerebros

pueden ayudarnos a conseguir prácticamente cualquier cosa que deseemos. Su capacidad

es casi inconcebible. La mayoría de nosotros sabe poco acerca de cómo funciona, por lo

que vamos a enfocar brevemente la atención sobre este vehículo de poder sin parangón,

y sobre cómo podemos condicionarlo para producir de forma consistente los resultados

que deseamos en nuestras vidas.

Debe darse cuenta de que su cerebro espera ansiosamente cada una de sus órdenes, y

que está preparado para llevar a cabo cualquier cosa que le pida. Todo lo que necesita es

una pequeña cantidad de combustible: el oxígeno de su sangre y un poco de glucosa. En

términos de su complejidad y poder, el cerebro desafía incluso a nuestra mayor y más

moderna tecnología de computadoras. Es capaz de procesar hasta 30.000 millones de bits

de información por segundo, y puede jactarse de poseer el equivalente a casi 10.000

kilómetros de hilos y cableado. Normalmente, el sistema nervioso humano contiene unos

28.000 millones de neuronas (células nerviosas diseñadas para conducir impulsos). Sin

las neuronas, nuestros sistemas nerviosos serían incapaces de interpretar la información

que recibimos a través de nuestros órganos sensoriales, incapaces de dirigir esa

información hacia el cerebro, y de transmitir las instrucciones desde el cerebro acerca de

129

lo que hay que hacer. Cada una de esas neuronas es, en sí misma, una computadora

diminuta capaz de procesar aproximadamente un millón de bits de información.

Esas neuronas actúan independientemente, pero también se comunican con otras a

través de una compleja red de 160.000 kilómetros de fibras nerviosas. El poder de su

cerebro para procesar información es impresionante, sobre todo si se considera que una

computadora (incluso de las más rápidas) sólo puede establecer conexiones de una en

una. En contraste, una reacción en una neurona puede extenderse a cientos de miles de

otras neuronas en menos de veinte milisegundos. Para darle una cierta perspectiva, debe

saber que ese tiempo es unas diez veces inferior al que tarda en parpadear.

Una neurona tarda un millón de veces más en enviar una señal que un típico conmutador de una computadora, a pesar de lo cual el cerebro es capaz de reconocer un

rostro familiar en menos de un segundo (un rasgo, por lo demás, que no está al alcance

de las computadoras más potentes). El cerebro alcanza esta velocidad porque, a

diferencia de la computadora, que actúa paso a paso, sus miles de millones de neuronas

pueden atacar todas un problema a la vez.

Así pues, teniendo a nuestra disposición todo este inmenso poder, ¿por qué no

conseguimos sentirnos felices de una forma consistente? ¿Por qué no podemos cambiar

un comportamiento como fumar o beber, comer en exceso o vacilar? ¿Por qué no

podemos sacudirnos inmediatamente la depresión, dejar atrás nuestra frustración y

sentirnos alegres cada día de nuestras vidas? ¡Claro que podemos! Cada uno de nosotros

tiene a su disposición la computadora más increíble que pueda existir en el planeta, pero,

desgraciadamente, nadie nos ha proporcionado un manual para su uso. La mayoría de

nosotros no tiene ni la menor idea de cómo funciona el cerebro, así que intentamos

pensar en la forma de cambiar cuando, en realidad, nuestro comportamiento se encuentra

enraizado en nuestro sistema nervioso, en forma de conexiones físicas (conexiones

neurales), o, como yo las denomino, neuroasociaciones.

## LA NEUROCIENCIA: SU BILLETE PARA EL CAMBIO DURADERO

En la actualidad se han hecho progresos considerables en nuestra habilidad para

comprender la mente humana, gracias al matrimonio entre dos campos muy diferentes

entre sí: la neurobiología (el estudio de cómo funciona el cerebro) y la ciencia de las

130

computadoras. La integración de estas ciencias ha creado una nueva disciplina llamada

neurociencia.

Los neurocientíficos se dedican a estudiar cómo se producen las neuroasociaciones, y

han descubierto que las neuronas están enviando constantemente mensajes

electroquímicos de un lado a otro, a través de los caminos neurales, de una forma no

muy distinta a como se produce el tráfico en un cruce muy transitado. Esta comunicación

se produce al mismo tiempo, de modo que cada idea o recuerdo se mueve a lo largo de

su propio camino, mientras que miles de millones de otros impulsos viajan en

direcciones individuales. Esta disposición nos permite pasar mentalmente del recuerdo

del olor de los pinos de un bosque después de la lluvia, a la melodía de nuestra obra

musical favorita de Broadway, a los planes dolorosamente detallados de una velada con

la persona querida, o al tamaño y la textura exquisita del dedo gordo de un niño recién

nacido.



el futuro. Por ejemplo, sin la existencia en su cerebro de una neuroasociación que le

recuerde que colocar la mano sobre una llama le producirá una quemadura, cometería

usted ese error una y otra vez, hasta que la mano le quedara totalmente quemada. Así

pues, las neuroasociaciones aportan rápidamente a nuestro cerebro las señales que nos

ayudan a acceder a los recuerdos y a maniobrar con seguridad para preservar la vida.

*Para la mente obtusa, toda la naturaleza es plomiza. Para la mente iluminada, el mundo entero arde y destella*

*con luz.*

132

RALPH WALDO EMERSON

Cuando hacemos algo por primera vez creamos una conexión física, un diminuto

hilillo neural que en el futuro nos permitirá volver a acceder a esa emoción o

comportamiento. Imagínese lo del siguiente modo: cada vez que repetimos el

comportamiento, la conexión se fortalece. Añadimos otro hilillo a nuestra conexión

neural. Con las repeticiones y la intensidad emocional suficientes, podemos añadir al



mismo tiempo muchos hilillos, incrementando la fuerza tensora de esta pauta emocional

o de comportamiento, hasta que finalmente hemos creado una «línea troncal» con ese

comportamiento o sentimiento. Es entonces cuando nos vemos impulsados a

experimentar ese sentimiento o realizar ese comportamiento de una forma contundente.

En otras palabras, esa conexión se convierte en lo que ya he etiquetado como

«superautopista» neural, y que nos lleva a lo largo de una ruta automática y consistente

de comportamiento.

Esta neuroasociación es una realidad biológica, es algo físico. Una vez más, ésta es la

razón por la que suele ser inefectivo pensar en nuestra forma de producir un cambio.

Nuestras neuroasociaciones son una herramienta de supervivencia y se hallan

firmemente instaladas en nuestros sistemas nerviosos como conexiones físicas antes que

como «recuerdos» intangibles. Michael Merzenich, de la universidad de California, San

Francisco, ha demostrado científicamente que, cuanto más practicamos una pauta

concreta de comportamiento, tanto más fuerte se hace dicha pauta.

Merzenich trazó un mapa de áreas específicas del cerebro de un mono, que se

activaban cuando se tocaba un dedo concreto de la mano del mono. Luego, lo entrenó

para usar su dedo con el fin de obtener su alimento. Cuando Merzenich volvió a trazar el

mapa de las áreas activadas por contacto en el cerebro del mono, descubrió que la zona

que respondía a las señales del uso adicional del dedo habían aumentado su tamaño casi

en un 600 por ciento. Ahora, el mono seguía el comportamiento a pesar de que ya no

recibía recompensa por ello, debido a que el camino neural se había establecido ya con

mucha fuerza.

Una ilustración de esto en el comportamiento humano puede ser el de la persona que

ya no disfruta fumando, pero que sigue experimentando la compulsión de hacerlo. ¿Por

qué es así? Esa persona se encuentra físicamente «conectada» con el hábito de fumar.

Eso explica por qué pudo resultarle difícil crear un cambio en sus pautas emocionales o

133

de comportamiento en el pasado. No sólo tenía usted un «hábito», sino que había creado

una red de fuertes neuroasociaciones en su sistema nervioso.

Desarrollamos estas neuroasociaciones inconscientemente al permitirnos experimentar

las emociones o comportamientos de una forma consistente. Cada vez que se permite la

emoción de la cólera o el comportamiento de gritarle a una persona querida, refuerza la

conexión neural y aumenta la probabilidad de volverlo a hacer. Lo bueno de esto es que

la investigación también nos muestra que, cuando el mono fue obligado a detener el uso

de su dedo, el área del cerebro donde se encontraban estas conexiones neurales empezó a

reducir su tamaño y, en consecuencia, la neuroasociación se debilitó.

Eso es una buena noticia para todos aquellos que desean cambiar sus hábitos. Si deja

usted de consentir un comportamiento o emoción en particular durante el tiempo

suficiente, si interrumpe durante un período de tiempo lo bastante largo su pauta de

utilización del viejo camino, la conexión neural se debilitará y atrofiará. De ese modo, la

pauta emocional o el comportamiento limitador desaparecerán con ella. Debemos

recordar también que, si no usa usted su pasión, ésta va a disminuir.

Recuerde: el valor

que no se usa, disminuye; el compromiso que no se ejerce, se desvanece; el amor que no

se comparte, se disipa.

*No es suficiente con tener una buena mente; lo principal es usarla bien.*

RENÉ DESCARTES

La ciencia del condicionamiento neuroasociativo nos ofrece seis pasos

específicamente diseñados para cambiar el comportamiento mediante la ruptura de las

pautas que lo limitan. Pero antes tenemos que comprender cómo establece el cerebro una

neuroasociación. En cualquier momento que experimente usted una cantidad

significativa de dolor o placer, el cerebro busca inmediatamente la causa. Para ello, usa

los tres criterios siguientes:

1. El cerebro busca algo que parezca ser único. Para reducir las posibles causas, el

cerebro trata de distinguir algo que sea insólito con respecto a la circunstancia. Parece

lógico, que si experimenta usted sentimientos insólitos, haya también una causa insólita.

2. El cerebro busca algo que parezca estar ocurriendo simultáneamente. En los

círculos psicológicos, a eso se lo conoce como la ley de la proximidad.

¿Verdad que

tiene sentido que lo que ocurre en un momento (o muy próximo al momento) de intenso

placer o dolor es probablemente la causa de esa sensación?

3. El cerebro busca consistencia. Si siente usted dolor o placer, el cerebro empieza a

observar inmediatamente qué hay a su alrededor que sea único y que esté ocurriendo

simultáneamente. Si el elemento que cumple esos requisitos parece que se repite cada

vez que siente usted ese dolor o ese placer, puede estar seguro de que el cerebro

determinará que ésa es la causa. El desafío que se nos plantea es que, cuando sentimos

mucho dolor o placer, tendemos a generalizar acerca de la consistencia. Estoy seguro de

que alguien le habrá dicho alguna vez: «Siempre haces eso», después de que haya hecho

usted algo por primera vez. Quizás incluso se lo haya dicho usted a sí mismo.

Como quiera que estos tres criterios para formar neuroasociaciones son tan

imprecisos, resulta muy fácil caer presa de las malas interpretaciones y crear lo que

denomino falsas neuroasociaciones. Ésa es la razón por la que tenemos que evaluar los

vínculos antes de que se conviertan en parte de nuestro proceso inconsciente de toma de

decisiones. A menudo echamos la culpa a la causa equivocada y, con ello, nos cerramos

a las posibles soluciones. Una vez conocí a una mujer, una artista de mucho éxito, que

llevaba más de doce años sin mantener una relación con un hombre. Ahora bien, esa

mujer se mostraba extremadamente apasionada en todo lo que hacía; eso fue lo que la

convirtió en una gran artista. No obstante, cuando terminó su relación y se sintió

abrumada por un fuerte dolor, su cerebro buscó inmediatamente la causa, y algo que

fuera único a esta relación.

Observó que la relación había sido especialmente apasionada. En lugar de identificar

eso como una de las partes hermosas de la relación, empezó a pensar que ésa era la razón

de que terminara. Su cerebro también buscó algo que se produjera simultáneamente al

dolor; observó entonces que había existido mucha pasión justo antes de que terminara la

relación. Cuando buscó algo que fuera consistente, la pasión volvió a aparecer en primer

plano. Así pues, como la pasión cumplía los tres criterios, su cerebro decidió que ésa

tenía que ser la razón por la que la relación terminó de una forma tan dolorosa.

Una vez vinculado todo eso como la causa, resolvió no volver a sentir nunca más ese

nivel de pasión en una relación. Se trata aquí de un ejemplo clásico de neuroasociación

falsa. Ella había vinculado una causa falsa, y eso guiaba ahora su comportamiento actual,

limitando así su potencial para una mejor relación en el futuro. Pero el verdadero

culpable de lo ocurrido en su relación era que ella y su compañero tenían valores y reglas

135

diferentes. Sin embargo, como ella había vinculado el dolor a su pasión, la evitaba a toda

costa, y no sólo en sus relaciones, sino también en su arte. Y así fue como empezó a

sufrir la calidad de toda su vida. Éste es un ejemplo perfecto de las formas extrañas que

tenemos a veces de rodearnos de alambradas; usted y yo tenemos que comprender cómo

establece nuestro cerebro las asociaciones, y cuestionar muchas de esas conexiones que,

según acabamos de aceptar, pueden limitar nuestra vida. Si no lo hacemos así, estamos

destinados a no sentirnos realizados y sí frustrados, tanto en nuestra vida personal como

profesional.

## UNA FUENTE DE AUTOSABOTAJE

Aún más insidiosas son las neuroasociaciones confusas, la fuente clásica del autosabotaje. Si se ha encontrado alguna vez iniciando algo y luego destruyéndolo, la

culpa habrá que achacarla en general a las neuroasociaciones mezcladas. Quizá su

negocio haya estado sometido a altibajos, floreciendo un día y hundiéndose al siguiente.

¿A qué se debe todo eso? Se trata de un caso de asociación de dolor y placer a la misma

situación.

Un buen ejemplo con el que todos podemos identificarnos es el dinero. En nuestra

cultura, la gente tiene asociaciones increíblemente mezcladas con respecto a la riqueza.

No cabe la menor duda de que la gente desea tener dinero. Cree que eso le proporcionará

mayor libertad, más seguridad, una oportunidad de contribuir, de viajar, aprender,



expandirse, de marcar una diferencia. Pero, al mismo tiempo, la mayoría de la gente

nunca llega a superar un determinado nivel económico porque en lo más profundo de sí

mismos asocian el tener demasiado dinero con muchas cosas negativas. Lo asocian con

la avaricia, con el ser juzgados por los demás, con la tensión, la inmoralidad y la falta de

espiritualidad.

En mis seminarios sobre el destino financiero, uno de los primeros ejercicios que pido

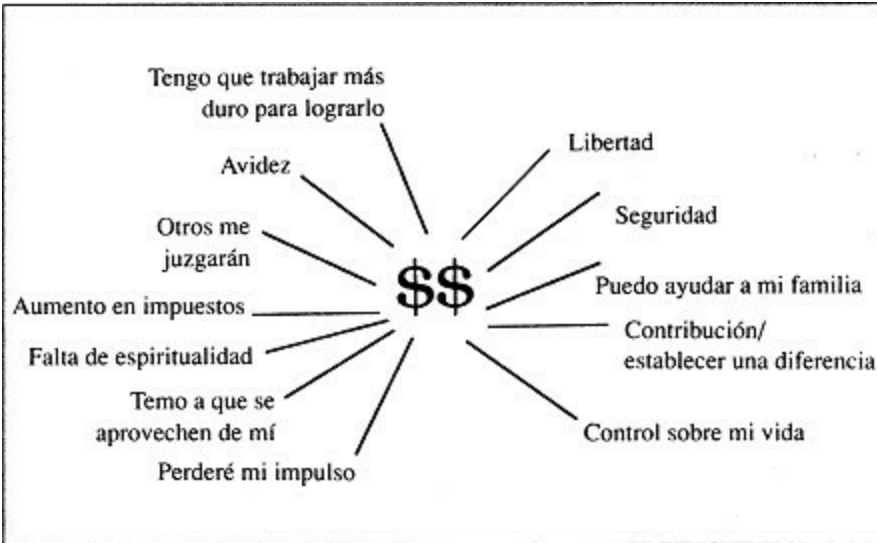
hacer a la gente consiste en anotar rápidamente todas las asociaciones positivas que

tienen con respecto a la riqueza, y luego todas las negativas. En el aspecto positivo se

anotan cosas como: libertad, lujo, contribución, felicidad, seguridad, viajes, oportunidad

y establecer una diferencia. En la parte negativa (que suele ser más amplia) anotan cosas

como: peleas con la esposa, tensión, culpabilidad, noches de insomnio, esfuerzo intenso,



avidéz, frivolidad, complacencia, ser juzgados por los demás, e impuestos.  
 ¿Observa

alguna diferencia en la intensidad entre las dos series de neuroasociaciones?  
 ¿Cuáles

cree que juegan un papel más fuerte en su vida?

Cuando trata de decidir qué hacer, en el caso de que su cerebro no reciba una señal

clara de lo que equivale a dolor y lo que equivale a placer, se encuentra ante una

sobrecarga y se siente confundido. Como resultado de ello, se pierde el impulso y el

poder para emprender acciones decisivas que podrían permitirle conseguir lo que desea.

Cuando le envía mensajes confusos a su cerebro, obtendrá resultados igualmente

confusos. Piense en el proceso de toma de decisiones de su cerebro como si fuera una

escala: «Si hiciera tal cosa, ¿significaría dolor o placer?» Y recuerde que lo importante

no es sólo el número de factores que haya a cada lado, sino el peso que tenga

individualmente cada uno de ellos. Es posible que tenga asociaciones más agradables

que dolorosas con respecto al dinero, pero, si una sola de las asociaciones negativas

fuera muy intensa, esa falsa neuroasociación es capaz de eliminar su capacidad para

tener éxito financiero.

## LA BARRERA DOLOR-DOLOR

¿Qué sucede cuando llega a un punto en el que tiene la sensación de que va a

experimentar dolor independientemente de lo que haga? A esa situación la denomino

«barrera dolor-dolor». Cuando se produce, a menudo nos quedamos inmovilizados, no

137

sabemos qué hacer. Habitualmente, elegimos lo que consideramos como la alternativa

menos dolorosa. Algunas personas, sin embargo, permiten que ese dolor las abrume por

completo, y experimentan una incapacidad adquirida.

Utilizar los seis pasos del NAC le ayudará a interrumpir estas pautas limitadoras.

Crearé caminos alternativos de modo que ya no estará «deseando» simplemente alejarse

de un comportamiento no deseado, o de superarlo a corto plazo, sino que logrará

liberarse de las alambradas para sentir y comportarse de una forma consistente con sus

nuevas alternativas capacitadoras. Ningún cambio durará si no cambia aquello que

vincula al dolor y al placer en su sistema nervioso.

Una vez que haya leído y comprendido los seis pasos siguientes, le desafío a elegir

algo que quiera cambiar en su vida ahora mismo. Emprenda la acción y siga cada uno de

los pasos que se dispone a aprender, de modo que no se limite a leer este capítulo, sino

que produzca ya cambios como resultado de su lectura. Empecemos por aprender...

138

6

Cómo cambiarlo todo en su vida: la ciencia del condicionamiento neuroasociativo

El principio de un hábito es como un hilillo invisible,

que reforzamos cada vez que repetimos el acto,  
añadiéndole otro filamento, hasta que se convierte en un  
gran cable que nos ata irremisiblemente, en pensamiento  
y obra.

## ORISON SWETT MARDEN

Si usted y yo queremos cambiar nuestro comportamiento, sólo hay una  
forma efectiva de

hacerlo: tenemos que vincular sensaciones insoportables e inmediatas de  
dolor a nuestro

antiguo comportamiento, y sensaciones increíbles e inmediatas de placer al  
nuevo.

Piénselo del siguiente modo: a través de la experiencia de la vida, todos  
nosotros hemos

aprendido ciertas pautas de pensamiento y comportamiento para apartarnos  
del dolor y

acercarnos al placer. Todos experimentamos emociones como aburrimiento  
o

frustración, cólera o sentirnos abrumados, y desarrollamos estrategias para  
acabar con

esas sensaciones. Algunas personas lo consiguen yéndose de compras, otras  
dedicándose

a comer, otras utilizan el sexo, las drogas, el alcohol, e incluso gritarles a  
sus hijos.

Saben, consciente o inconscientemente, que este camino neural aliviará su  
dolor y les

llevará por el momento a un cierto nivel de placer.

Sea cual fuere la estrategia, para que usted y yo podamos cambiarla tenemos que pasar

por seis pasos sencillos, cuyo propósito consiste en encontrar una forma más directa y

capacitadora de alejarnos del dolor y acercarnos al placer, una forma que será más

efectiva y elegante. Estos seis pasos del NAC le mostrarán cómo crear una autopista

directa para salir del dolor y entrar en el placer, sin desviaciones limitadoras. Los pasos

son:

139

*Paso maestro 1: decida lo que desea realmente y qué le impide tenerlo ahora*

Le sorprendería saber la gran cantidad de gente que acudió a mí en busca de tratamiento

terapéutico privado y, al preguntarles qué era lo que deseaban, se pasaban veinte minutos

diciéndome lo que no deseaban, o lo que ya no querían seguir experimentando. Tenemos

que recordar que conseguimos aquello sobre lo que enfocamos la atención. Si seguimos

enfocando la atención sobre lo que no queremos, tendremos más de eso mismo. El

primer paso para crear cualquier cambio consiste en decidir qué desea usted, para que así

tenga algo hacia lo que dirigirse. Cuanto más específico pueda ser en cuanto a lo que

desea, tanto mayor será la claridad que tendrá, y de más poder dispondrá para lograr lo

que quiere y más rápidamente.

También tenemos que saber qué nos impide tener lo que queremos. Invariablemente,

lo que nos impide efectuar el cambio es el hecho de que vinculamos más dolor a

realizarlo que a permanecer como estábamos. O bien tenemos la creencia de: «Si

cambio, experimentaré dolor», o bien tememos lo desconocido que pueda traer consigo

el cambio.

*Paso maestro 2: logre apalancamiento: asocie un fuerte*

*dolor a no cambiar ahora y un gran placer a la experiencia de cambiar ahora*

La mayoría de la gente sabe que quiere cambiar, pero no se decide a hacerlo. Pero el

cambio no es habitualmente una cuestión de capacidad, sino que es casi siempre una

cuestión de motivación. Si alguien pusiera un arma de fuego junto a nuestra cabeza y nos

dijera: «Será mejor que salgas de ese estado depresivo y empieces a sentirte feliz ahora

mismo», apuesto a que, teniendo en cuenta las circunstancias, cualquiera de nosotros

sería capaz de encontrar una forma de cambiar nuestro estado emocional en un

momento.

Pero, como ya he dicho, el problema consiste en que el cambio es a menudo un

«debería» y no un «tengo que». O bien es un «tengo que» aplazado para «algún día». La

única forma de producir un cambio ahora consiste en crearnos una sensación de urgencia

tan intensa, que nos veamos impulsados a seguirla. Por lo tanto, si deseamos crear el

cambio, debemos darnos cuenta de que no se trata de una cuestión de si puedo hacerlo o

140

no, sino más bien de si lo haré. El que lo hagamos o no dependerá de nuestro nivel de

motivación, lo que depende a su vez de esos dos poderes gemelos que configuran

nuestras vidas: el dolor y el placer.

Todo cambio que haya conseguido usted en su vida es el resultado de haber cambiado



sus neuroasociaciones con respecto a lo que significan el dolor y el placer.  
A menudo,

sin embargo, pasamos por momentos difíciles tratando de decidimos a  
cambiar porque

experimentamos emociones mezcladas acerca del cambio. Por un lado,  
queremos

cambiar. No queremos enfermar de cáncer a causa del tabaco. No queremos  
echar a

perder nuestras relaciones personales por culpa de nuestro temperamento  
descontrolado.

No queremos que nuestros hijos no se sientan queridos porque los tratamos  
con dureza.

No queremos sentirnos deprimidos durante el resto de la vida por algo que  
nos ocurrió

en el pasado. No queremos seguir sintiéndonos víctimas.

Por otro lado, tememos el cambio. Nos preguntamos: «¿Y si dejo de fumar  
y me

muero de todos modos de cáncer, con lo que habría abandonado inútilmente  
el placer

que me proporciona el tabaco?» O bien: «¿Y si me desprendo de este  
sentimiento

negativo con respecto a la violación, y vuelve a sucederme?»

Tenemos emociones mezcladas en las que vinculamos dolor y placer al  
cambio, lo que

hace que nuestro cerebro se muestre inseguro en cuanto a qué hacer, y eso  
nos impide

utilizar todos nuestros recursos para realizar la clase de cambios que pueden ocurrir

literalmente en un momento si nos comprometemos en ello por completo.

¿Cómo darle la vuelta a esta situación? Una de las cosas que impulsan a cualquiera a

dar la vuelta a lo que sea es alcanzar el umbral de dolor. Eso significa experimentar un

nivel de dolor tan intenso, que uno sabe que tiene que cambiar ahora; es un punto en el

que el cerebro dice: «Ya está bien; no puedo pasarme ni un día más, ni un solo momento

más viviendo o sintiendo de este modo».

¿Ha experimentado eso alguna vez en una relación personal, por ejemplo? Estaba

usted ahí, era algo doloroso, no se sentía nada feliz y, a pesar de todo, seguía donde

estaba. ¿Por qué? Racionalizaba diciéndose que las cosas mejorarían, sin hacer nada para

mejorarlas. Si experimentaba tanto dolor, ¿por qué no se marchaba? Porque, aunque se

sintiera desgraciado, su temor a lo desconocido era una fuerza motivadora mucho más

poderosa. «Sí, ahora soy desgraciado —podía pensar—, pero ¿qué me sucederá si dejo a

esta persona y luego no vuelvo a encontrar a nadie? Al menos, ahora sé cómo afrontar el

dolor que siento.»

141

Esa clase de pensamientos es lo que impide a la gente realizar cambios. Finalmente,

sin embargo, el dolor de hallarse envuelto en esa relación negativa se convierte un buen

día en algo más grande que su temor a lo desconocido, con lo que se encuentra ante el

umbral y efectúa el cambio. Quizás haya hecho lo mismo con su cuerpo cuando decidió

finalmente que no podía dejar pasar un día más sin hacer algo respecto a su exceso de

peso. Quizá la experiencia que le empujó finalmente fue el no haber logrado ponerse sus

pantalones favoritos, o las sensaciones de tener los «muslos gruesos» frotándose entre sí

al subir una escalera, o simplemente la visión de los pliegues bulbosos del exceso de

carne colgándole de los costados de su cuerpo.

Una palanca es un instrumento que utilizamos para levantar o mover una tremenda

carga que no podríamos manejar de otra manera. El apalancamiento es absolutamente

crucial para crear cualquier cambio, para liberarse de las cargas de comportamiento

como fumar, beber, comer en exceso, maldecir o seguir pautas emocionales como

sentirse deprimido, preocupado, temeroso o inadecuado, cualquier cosa. El cambio exige

algo más que establecer el reconocimiento de que debería usted cambiar. Consiste en

saber, en el nivel emocional y sensorial más profundo y básico, que tiene usted que

cambiar. Si ha intentado efectuar un cambio muchas veces y ha fracasado, eso sólo

significa que el nivel de dolor por el fracaso del cambio no es lo suficientemente intenso.

No ha alcanzado el umbral, el apalancamiento definitivo.

Cuando yo practicaba la terapia privada, fue imperativo para mí encontrar el punto de

mayor apalancamiento para poder ayudar a los demás a efectuar cambios en una sesión,

a pesar de que no se hubieran logrado con años de terapia. Empezaba cada sesión

diciendo que no podía trabajar con nadie que no se comprometiera a cambiar ahora. Una

de las razones era que cobraba 3.000 dólares por sesión, y no quería que la gente

invirtiera su dinero a menos que obtuviera absolutamente el resultado que se habían

comprometido a conseguir, y que lo hicieran hoy mismo, en una sola sesión. En muchas

ocasiones, esas personas habían acudido desde alguna otra parte del país. El pensamiento

de enviarlas de regreso a casa sin haber solucionado su problema motivaba a mis clientes

a pasarse por lo menos media hora tratando de convencerme de que estaban realmente

comprometidos y dispuestos a hacer cualquier cosa con tal de cambiar ahora. Contando

con esta clase de apalancamiento, crear el cambio se convirtió en una cuestión casi

natural. Parafraseando al filósofo Nietzsche: «Aquel que tiene un porqué lo bastante

fuerte, puede soportar casi cualquier cómo». He descubierto que el 20 por ciento de

142

cualquier cambio consiste en saber el cómo; pero el 80 por ciento restante consiste en

saber el porqué. Si acumulamos una serie de razones lo bastante fuertes para cambiar,

podemos hacer en un minuto algo que no habíamos logrado hacer en años.

### **La dieta Alpo**

Recientemente, una mujer que asistió a uno de los seminarios me habló de su estrategia a prueba de

fracasos, que había desarrollado ella misma, para eliminar los kilos de más. Ella y una amiga se habían

comprometido una y otra vez a perder peso, pero nunca lograban mantener su promesa. Finalmente,

ambas llegaron a ese punto en el que perder peso se convirtió en una necesidad imperiosa. Basándose

en lo que les había enseñado, se dieron cuenta de que necesitaban de algún tipo de apalancamiento

para decidirse. Necesitaban que el no mantenimiento de su promesa fuera más doloroso que cualquier

otra cosa que pudieran imaginar.

Decidieron comprometerse la una a la otra, así como a un grupo de amigas, a que, si incumplían su

promesa, la que lo hiciera tendría que comerse toda una lata de comida Alpo para perros. Así pues,

para evitar siquiera cualquier atisbo de tentación, estas dos emprendedoras mujeres comunicaron su

promesa a todo el mundo y mantuvieron las latas de comida para perro a la vista, como un recuerdo

constante de su promesa. La mujer me explicó que, cuando empezaban a sentir los aguijonazos del

hambre, tomaban la lata y leían la etiqueta que indicaba su contenido. Con ingredientes como «sobras

de carne de caballo», no encontraron grandes dificultades en mantenerse fieles a su promesa. Y

lograron su objetivo sin una sola recaída.

*Dadme una palanca lo bastante larga y un punto de apoyo lo bastante fuerte, y moveré el mundo con una sola*

*mano.*

## ARQUÍMEDES

El mayor apalancamiento que puede crear para sí mismo es el dolor que procede de su

propio interior, no del exterior. Saber que no ha logrado vivir de acuerdo con sus propios

criterios constituye el dolor definitivo. Si no logramos actuar de acuerdo con nuestro

propio punto de vista sobre nosotros mismos, si nuestros comportamientos son

inconsistentes con nuestros propios criterios (con la identidad que tenemos de nosotros

mismos), entonces el abismo existente entre nuestras propias acciones y quiénes somos

nos impulsa a efectuar el cambio.

El apalancamiento creado por el hecho de señalar la inconsistencia entre el criterio de

alguien y su comportamiento puede ser increíblemente efectivo para inducirle al cambio.

143

No se trata de una simple presión ejercida sobre ellos por el mundo exterior, sino de la

presión creada por ellos mismos desde su interior. Una de las fuerzas más poderosas de

la personalidad humana es el impulso de preservar la integridad de la propia identidad.

La razón por la que muchos parecemos tener contradicciones es porque, sencillamente, nunca reconocemos las inconsistencias por lo que son en realidad. Si

desea usted ayudar a alguien, no conseguirá esta clase de apalancamiento haciéndole ver

lo equivocado que está o señalando lo inconsistente que es, sino más bien planteándole

preguntas que le induzcan a darse cuenta de sus propias inconsistencias por sí mismo.

Ésa es una palanca mucho más poderosa que atacar a alguien. Si sólo trata de ejercer

presión externa, empujarán contra ella; pero la presión interna resulta casi imposible de

resistir.

Esta clase de presión es una herramienta muy valiosa que puede usted utilizar consigo

mismo. La complacencia alimenta el inmovilismo; a menos que se sienta usted

extremadamente insatisfecho con su pauta de comportamiento actual, no se sentirá lo

bastante motivado como para efectuar los cambios que son necesarios. Afrontémoslo: el



animal humano responde a la presión.

Entonces, ¿por qué alguien no cambia cuando siente y sabe que debería hacerlo?

Porque asocia más dolor a efectuar el cambio que a no hacerlo. Para cambiar a alguien,

incluidos nosotros mismos, lo único que tenemos que hacer es darle la vuelta a eso, de

tal modo que no cambiar sea increíblemente doloroso (con un dolor que vaya más allá de

nuestro umbral de tolerancia), y que la idea del cambio nos sea atractiva y agradable.

Para lograr un verdadero apalancamiento, hágase preguntas inductoras de dolor:

«¿Qué me costará si no cambio?» La mayoría de nosotros nos ocupamos demasiado de

calcular el precio del cambio. Pero ¿cuál es el precio por no cambiar? «En último

término, ¿qué me perderé en mi vida si no hago el cambio? ¿Qué me está costando ya

mental, emocional, física, financiera, espiritualmente?» Consiga que el dolor de no

cambiar sea para usted tan real, tan intenso, tan inmediato que no pueda seguir

posponiendo la acción por más tiempo.

Si eso no crea el apalancamiento suficiente, enfoque la atención sobre cómo afecta su

comportamiento a las personas queridas, a sus hijos y a aquellos que le importen.

Muchos de nosotros somos capaces de hacer más por los demás de lo que estamos

dispuestos a hacer por nosotros mismos. Imagínesse con todo detalle gráfico cuánto

144

impactará negativamente su fracaso para cambiar sobre las personas que sean más

importantes para usted.

El segundo paso consiste en hacerse preguntas que asocie con el placer para ayudarse

a vincular esas sensaciones positivas con la idea del cambio. «Si cambio, ¿cómo me

ayudará eso a sentirme con respecto a mí mismo? ¿Qué clase de impulso podría crear si

cambiara esto en mi vida? ¿Qué otras cosas podría conseguir si realmente efectuara este

cambio hoy mismo? ¿Cómo se sentirían mi familia y mis amigos? ¿Cuánto más feliz

sería yo ahora?»

La clave consiste en encontrar montones de razones o, mejor todavía, razones lo

bastante sólidas acerca de por qué debería efectuar el cambio inmediatamente y no algún

día, en el futuro. Si no se ve impulsado a efectuar el cambio ahora, entonces no dispone

de un verdadero apalancamiento.

Ahora que ha vinculado dolor en su sistema nervioso al hecho de no cambiar, y placer

al de cambiar, se ve impulsado a crear un cambio y puede proceder a poner en práctica el

tercer paso del NAC.

*Paso maestro 3: interrumpa la pauta limitadora*

Para sentirnos seguros con cierto comportamiento, desarrollamos pautas características

de pensamiento, enfocando la atención sobre las mismas imágenes e ideas, y

haciéndonos las mismas preguntas. El desafío es que la mayoría de la gente desea un

nuevo resultado, pero continúa actuando de la misma manera. En cierta ocasión escuché

decir a alguien que la definición de la locura es «hacer las mismas cosas una y otra vez,

y esperar un resultado diferente».

Le ruego que no me interprete mal. No hay nada que vaya mal en usted; no necesita

que nadie le «arregle». (Y le sugiero que evite a cualquiera que utilice estas metáforas

para describirle.) Los recursos que necesita para cambiar cualquier cosa en su vida se

encuentran en su interior en estos mismos instantes. Lo que sucede es que tiene una serie

de neuroasociaciones que habitualmente le hacen no utilizar por completo su capacidad.

Lo que tiene que hacer es reorganizar sus caminos neurales, para que le guíen de la

forma adecuada en la dirección que desea, en lugar de en la dirección de sus frustraciones y temores.

145

Para obtener nuevos resultados en nuestras vidas, no podemos limitarnos a saber lo

que deseamos y lograr el apalancamiento necesario sobre nosotros mismos. Podemos

sentirnos altamente motivados para cambiar, pero si seguimos haciendo las mismas

cosas, repitiendo las mismas pautas inapropiadas, nuestras vidas no van a cambiar, y lo

único que experimentaremos será más y más dolor y frustración.

¿Ha observado alguna vez a una mosca atrapada en una habitación? Busca

inmediatamente la luz, de forma que se dirige contra la ventana golpeándose una y otra

vez contra el cristal, a veces durante horas. ¿Ha visto alguna vez a la gente hacer lo

mismo? La gente se siente altamente motivada para cambiar, dispone de apalancamientos intensos, pero ni toda la motivación del mundo podrá ayudarlo si sigue

intentando salir a través de una ventana cerrada. Tiene que cambiar su método de

aproximación. La mosca sólo encontrará una posibilidad si se da media vuelta y mira a

su alrededor, en busca de otra salida.

Si usted y yo siguiéramos la misma y vieja pauta, siempre obtendríamos los mismos y

viejos resultados. Los discos repiten una y otra vez los mismos sonidos debido al surco

continuo en el que se halla registrado el sonido. Pero ¿qué sucedería si un buen día

tomara el disco y lo rayara docenas de veces con una aguja? Si lo hiciera un número

suficiente de veces llegaría un momento en que la pauta se vería tan profundamente

interrumpida que el disco ya no volvería a sonar nunca más de la misma forma. Del

mismo modo, interrumpir la pauta del comportamiento o la emoción limitadora de

alguien puede cambiar por completo su vida, porque a veces también crea

apalancamiento para otras cosas, y con estos dos únicos pasos puede usted cambiarlo

virtualmente todo. Los pasos adicionales del NAC no son más que una forma de

asegurarse que el cambio sea perdurable, y que usted desarrolle nuevas alternativas que

sean placenteras y capacitadoras.

Recientemente, durante uno de mis seminarios de tres días sobre poder ilimitado, en

Chicago, marqué una extraña pauta de interrupción. Un hombre afirmó que deseaba

realmente eliminar su hábito de comer chocolate; enseguida me di cuenta de que ser

«adicto al chocolate» le producía gran placer. Incluso llevaba puesta una camiseta que

decía: «Quiero poseer el mundo, pero estoy dispuesto a cambiarlo por chocolate». Era

evidente que, aunque deseara dejar de comerlo, también obtenía «ganancias secundarias»

del hecho de mantener su hábito, también le proporcionaba una «satisfacción

secundaria».

146

A veces, la gente desea crear un cambio porque un comportamiento o pauta emocional

les produce dolor. Pero también pueden obtener beneficios de aquello mismo que tratan

de cambiar. Si una persona se hiere, por ejemplo, y de repente se encuentra con que todo

el mundo espera para atenderle y le dedica una gran cantidad de atención, es muy posible

que sus heridas no sanen con la suficiente rapidez. Aunque desee dejar atrás el dolor,

inconscientemente también desea seguir recibiendo el placer de saber que la gente se

preocupa.

Puede usted hacerlo todo correctamente, pero, si la satisfacción secundaria es

demasiado fuerte, se encontrará de regreso a las antiguas pautas. Quien experimenta esto

siente emociones contradictorias con respecto al cambio. Dice que quiere cambiar, pero

a menudo cree de forma subconsciente que mantener el antiguo comportamiento o pauta

emocional le proporciona algo que no podría obtener de otro modo. Así pues, no está

dispuesto a dejar de sentirse deprimido, aunque eso le resulte doloroso. ¿Por qué? Pues

porque estar deprimido le reporta atención, por ejemplo. Al final, la necesidad de recibir

atención termina por ganar, y continúa deprimido. La necesidad de atención no es más

que una forma de satisfacción secundaria. Para resolver esto, tenemos que ofrecer a la

persona el suficiente apalancamiento para que pueda cambiar, pero también debemos

mostrarle una nueva forma de ver cumplidas sus necesidades.

Aunque estoy seguro de que, hasta cierto punto, este hombre sabía que necesitaba

dejar el chocolate, también estoy convencido de que sabía que podía utilizar esta excusa

para atraer algo de atención. En cualquier situación en que se vea implicada una

ganancia secundaria, lo que hay que hacer es elevar el apalancamiento, así que decidí

que una brusca interrupción de la pauta crearía ese apalancamiento necesario. «¡Señor!

—exclamé—. Me dice usted que está preparado para dejar de tomar chocolate. Me

parece estupendo. Sólo hay una cosa que quiero que haga antes de eliminar para siempre

esa vieja pauta.» «¿De qué se trata?», me preguntó. «Para poner su cuerpo en el estado

adecuado, quiero que durante los próximos nueve días no coma usted nada más que

chocolate. Lo único que podrá llevarse a la boca será chocolate.»

Algunos de los presentes empezaron a reír y el hombre me miró desconcertado.



«¿Puedo beber algo?», preguntó. «Sí —contesté—. Puede beber agua. Cuatro vasos al

día, pero nada más. Todo lo demás tiene que ser chocolate.» El hombre se encogió de

hombros e hizo una mueca. «Está bien, Tony, si eso es lo que quiere. Puedo hacerlo sin

147

necesidad de cambiar. Pero no me gusta la idea de dejarle en ridículo.» Le sonreí y

continué con el seminario.

¡Deberían haber visto lo que ocurrió a continuación! Como por arte de magia, de los

bolsillos, bolsos y carteras de los presentes surgieron docenas de bombones y barras de

chocolate, que le pasaron al hombre. A la hora del almuerzo ya estaba inundado con

todas las clases de chocolate que había en el auditorio.

Al encontrarnos en el vestíbulo, se me acercó y dijo: «¡Gracias, Tony, esto es

estupendo!», al mismo tiempo que desenvolvía una barra de chocolate y se la llevaba a la

boca, como para demostrarme que podía «derrotarme». Pero no logró darse cuenta de

que no estaba compitiendo conmigo, sino consigo mismo. Yo me limitaba a utilizar su

cuerpo como aliado, convirtiéndolo en una palanca con la que romper su pauta.

¿Tiene usted idea de la sed que produce el azúcar? Al final de la jornada el pobre

hombre tenía la garganta como un estropajo y, definitivamente, había perdido su pasión

por el chocolate, aunque la gente seguía metiéndole barras de chocolate en los bolsillos.

Al segundo día, perdió su sentido del humor, aunque todavía no estaba dispuesto a pedir

auxilio. «¡Siga comiendo chocolate!», le insistí. Desenvolvió una barra y me miró con

los ojos brillantes.

A la tercera mañana, cuando entró en el auditorio, tenía todo el aspecto de quien se ha

pasado la noche rezando ante la diosa de porcelana. «¿Qué tal el desayuno?», le pregunté

mientras la gente se echaba a reír. «No muy bien», admitió con voz débil. «¡Tome algo

más!», le dije. De mala gana, aceptó otra barra de chocolate que le tendió alguien

sentado a su espalda, pero no la abrió y ni siquiera la miró. «¿Qué ocurre? —le pregunté

—. ¿Ya está harto? —El hombre asintió—. Vamos, pero si es usted el campeón del

chocolate —le provoqué—. ¡Coma algo más! ¿No es el chocolate lo más grande? ¿Qué

le parecen unas pocas barritas? ¿Unas chocolatinas? ¿Unos cacahuets achocolatados?

¿Es que no se decide a probarlos? ¿No se le hace la boca agua sólo de pensarlo?»

Cuanto más hablaba yo, más verde se ponía él. «Vamos, coma algo más», le dije.

Finalmente, explotó: «¡No puede obligarme!» Todos los presentes estallaron en

carcajadas, al mismo tiempo que el hombre se daba cuenta de lo que acababa de decir.

«Está bien. Tire esa chocolatina y siéntese.»

Más tarde, me acerqué a él y le ayudé a seleccionar alternativas al chocolate,

estableciendo algunos nuevos caminos hacia el placer, que le proporcionaban mucho

más poder y que no le exigían consumir algo que él mismo sabía no era bueno para su

148

salud. Fue entonces cuando empecé a trabajar realmente con él, condicionando las

nuevas asociaciones y ayudándole a sustituir su vieja adicción por toda una gama de

comportamientos saludables: respiración energética, ejercicio, alimentos ricos en agua,

una combinación adecuada de los alimentos, etcétera.[\[10\]](#)

¿Había creado el suficiente apalancamiento en este hombre? ¡Puede apostar a que sí!

Todo lo que produce a alguien dolor en el cuerpo, constituye un apalancamiento

innegable. En tal caso, la persona está dispuesta a hacer cualquier cosa para abandonar el

dolor y acercarse al placer. Simultáneamente, quebré su pauta. Todos los demás trataban

de conseguir que dejara de comer chocolate. Yo, en cambio, le exigí que lo comiera. Eso

fue algo que jamás habría esperado y fue suficiente para interrumpir de forma

contundente su pauta. Vinculó rápidamente unas sensaciones tan dolorosas con la idea

de comer chocolate, que de la noche a la mañana estableció un nuevo camino neural, y

su vieja «autopista» quedó tan bombardeada que ya no pudo ni reconocerla.

Cuando practicaba la terapia privada, la gente acudía a verme, se sentaba en mi

despacho y empezaba a contarme cuál era su problema. Decían algo así como: «Mi

problema es...», y luego estallaban en lágrimas o se sentían fuera de control. En cuanto

sucedía eso, yo me levantaba y gritaba: «¡Excúseme!» Eso les hacía dar un salto y

entonces yo continuaba diciendo: «¡Pero si todavía no hemos empezado!»

Habitualmente, respondían: «Lo, lo siento mucho». Inmediatamente, cambiaban sus

estados emocionales y recuperaban el control. ¡Valía la pena observar la histeria!

Aquellas mismas personas que sentían no tener ningún control sobre sus vidas,

demostraban inmediatamente que ya sabían con exactitud cómo cambiar la forma en que

se sentían.

Una de las mejores formas de interrumpir la pauta de alguien consiste en hacer cosas

que no se esperan, cosas que sean radicalmente diferentes a lo que hubieran podido

experimentar antes. Piense en algunas de las cosas que puede hacer para interrumpir sus

propias pautas. Tómese un momento para reflexionar en algunas de las formas más

placenteras y subversivas con las que pueda interrumpir una pauta de sentirse frustrado,

preocupado o abrumado.

La próxima ocasión en que empiece a sentirse deprimido, levántese de un salto, mire

al cielo y grite con su tono de voz más idiota: «¡Aleluya! ¡Hoy no me huelen los pies!»

Una acción tan estúpida como ésta será suficiente para desplazar su atención, variar su

149

estado de ánimo y cambiar definitivamente el estado de ánimo de quienes le rodeen, ya

que empezarán a darse cuenta de que ya no está deprimido, sino simplemente loco.

Si suele usted comer con exceso y desea detenerse, le ofrezco una técnica que

funcionará con toda seguridad si se compromete a utilizarla. En la siguiente ocasión en

que se encuentre en un restaurante comiendo demasiado, levántese de un salto en medio

de la sala, señale hacia su propia silla y lance un grito con toda la fuerza de sus

pulmones: «¡CERDO!» Le garantizo que, en cuanto haya hecho esto en dos o tres

ocasiones en un lugar público, ¡ya no volverá a comer en exceso!  
¡Vinculará mucho

dolor a esa clase de comportamiento! Recuerde que, cuanto más escandalosa sea su

aproximación al acto de romper una pauta, tanto más efectiva será ésta.

Una de las distinciones clave para interrumpir una pauta es que debe usted hacerlo en

el momento en que ésta recurra. Las interrupciones de pautas nos suceden todos los días.

Cuando dice: «Acabo de perder el hilo de lo que estaba pensando», indica que algo o

alguien interrumpió su pauta de concentración. ¿Se ha encontrado alguna vez

profundamente enfrascado en una conversación con un amigo, se ha visto interrumpido

por un momento y luego ha vuelto a la conversación preguntando: «¿Qué estábamos

diciendo?» Seguro que sí; pues eso es un ejemplo clásico de una interrupción de pauta.

Recuerde que, si queremos crear un cambio y en el pasado hemos aprendido a obtener

placer de seguir una ruta tortuosa que incluye una serie de consecuencias negativas,

necesitamos romper esa vieja pauta. Necesitamos revolverla de tal modo que no

podamos ni reconocerla, encontrar una nueva pauta (ése es el paso siguiente), y

condicionarla una y otra vez hasta que se convierta en nuestra actitud consistente.

## CÓMO ROMPER PAUTAS LIMITADORAS DE SENTIMIENTO Y ACCIÓN

Interrumpir una pauta durante un número suficiente de veces puede cambiar casi a

cualquiera. Una forma sencilla de romper una pauta consiste en diseminar las

sensaciones que vinculamos a nuestros recuerdos. La única razón por la que nos

sentimos enojados es porque nos representamos las cosas en nuestra mente de una forma

determinada. Por ejemplo, si su jefe le grita, y usted le da vueltas a la experiencia

durante el resto de la jornada, viendo al jefe cómo le grita una y otra vez, se irá sintiendo

progresivamente peor. ¿Por qué permitir que la experiencia siga afectándole? ¿Por qué

150

no tomar ese disco que está en su mente y rayarlo tantas veces que no pueda ya seguir

experimentando esos sentimientos? ¡Quizás hasta pueda transformarlo en algo divertido!

Inténtelo ahora mismo haciendo lo siguiente: piense en una situación que le haga

sentirse triste, frustrado o enojado. Ahora, dé los dos primeros pasos del NAC, de los

que ya hemos hablado. Si ahora sigue sintiéndose mal con respecto a la situación, ¿cómo

quiere llegar a sentirse? ¿Por qué quiere sentirse de ese modo? Lo que le ha impedido

hacerlo son las sensaciones que había vinculado con esta situación concreta. ¿No sería



maravilloso que pudiera sentirse bien acerca de ello? Y ahora, obtenga algo de

apalancamiento sobre sí mismo. Si no cambia su forma de sentirse en esta situación,

¿cómo va a seguir sintiéndose? ¡Apostaría a que bastante mal! ¿Desea seguir pagando

ese precio y soportar continuamente esas sensaciones negativas o esos enojos con

respecto a esta persona o situación? Si cambiara ahora mismo, ¿verdad que se sentiría

mejor?

## LA PAUTA DE LA DISEMINACIÓN

Dispone de apalancamiento suficiente; ahora, disemine los sentimientos limitadores,

hasta que ya no se le ocurran más. Después de leer esto, dé los siguientes pasos:

1) Imagínesse la situación que le está molestando tanto, como si se tratara de una

película. No se sienta enojado por ello, y límitese a observarla una sola vez, fijándose en

todo lo ocurrido.

2) Tome la misma experiencia y transfórmela en una serie de dibujos animados.

Siéntese en un sillón con una amplia y tonta sonrisa en el rostro, respirando plenamente,

y recorra la imagen hacia atrás con toda la rapidez que sea capaz para ver lo ocurrido a la

inversa. Si alguien le dice algo, déjele que se trague sus palabras. Deje que la película

corra hacia atrás con toda rapidez, y luego vuelva a recorrerla hacia adelante con mayor

rapidez aún. Ahora, cambie los colores de las imágenes, de modo que los rostros de

todos los implicados muestren los colores del arco iris. Si hay alguien que le enoje en

particular, hágale aparecer con las orejas muy grandes, como Mickey Mouse, o que le

crezca la nariz como a Pinocho.

Haga eso mismo por lo menos una docena de veces, hacia atrás y hacia adelante, a los

lados, rayando el disco de sus imágenes a una tremenda velocidad y con buen humor. Al

151

hacerlo, reproduzca alguna música en su mente. Quizá sea su canción favorita o alguna

música de una película de dibujos animados. Vincule esos extraños sonidos con la vieja

imagen que solía perturbarle. Eso cambiará definitivamente las sensaciones. La clave de

todo este proceso es la velocidad a la que pueda «rebobinar» las imágenes y el nivel de

humor y exageración que vincule a ellas.

3) Ahora piense en la situación que le estaba molestando, y observe cómo se siente. Si

lo ha hecho con efectividad, habrá roto fácilmente la pauta tantas veces que le resultará

difícil e incluso imposible regresar a aquellos sentimientos negativos. Eso puede hacerlo

hasta con aquellas cosas que le hayan estado fastidiando durante años. A menudo, es un

método mucho más efectivo que tratar de analizar el porqué o la procedencia de una

situación, lo que no contribuye en nada a cambiar las sensaciones que vincula con esa

situación concreta.

Por muy sencilla que parezca, la diseminación efectiva de una situación funciona en la

mayoría de los casos, incluso cuando hay implicado un trauma. ¿Por qué funciona?

Porque todos nuestros sentimientos se basan en las imágenes que enfocamos en nuestras

mentes, y en los sonidos y sensaciones que vinculamos con esas imágenes específicas.

Al cambiar las imágenes y los sonidos, cambiamos también la forma en que nos

sentimos. Al condicionarse así una y otra vez, resulta difícil regresar a la vieja pauta.

Una forma de romper una pauta consiste en dejar de hacer algo, y adoptar una actitud

fría. Si deja de recorrer una pauta de forma continua, el camino neural se disipará

gradualmente. Una vez establecida la conexión neural, el cerebro siempre tendrá un

camino, pero, a menos que lo use, éste se difumina. Sucede lo mismo que con todo lo

demás: si no lo usa, empieza a perderlo.

Ahora que ya ha roto la pauta que le había estado conteniendo, dispone de espacio

libre para...

*Paso maestro 4: crear una alternativa nueva y capacitadora*

Este cuarto paso es absolutamente crítico para establecer un cambio perdurable. De

hecho, el fracaso de la gente para encontrar una forma alternativa de alejarse del dolor y

acercarse al placer, constituye la razón principal de que los intentos de cambio de la

mayoría de la gente sean sólo temporales. Muchas personas llegan hasta el punto en que

152

tienen que cambiar, en el que el cambio se convierte en una obligación ineludible porque

vinculan mucho dolor con la vieja pauta y placer con la idea del cambio. Llegan incluso

a interrumpir sus pautas. Pero, después de eso, no disponen de nada con que reemplazarlas.

Recuerde que todas sus pautas neurológicas están diseñadas para ayudarlo a alejarse

del dolor y acercarse al placer. Esas pautas se hallan bien establecidas, y aunque puedan

tener efectos colaterales negativos, si ha aprendido que un hábito puede alejarle del

dolor, volverá a él una y otra vez, puesto que no ha descubierto ninguna forma mejor de

lograr los sentimientos que desea experimentar de nuevo.

Si ha seguido cada uno de estos pasos, tiene claro lo que desea y lo que le estaba

impidiendo conseguirlo, ha encontrado apalancamiento sobre sí mismo y ha

interrumpido la pauta. Lo que necesita ahora es llenar el vacío con una nueva serie de

alternativas que le produzcan las mismas sensaciones agradables sin tener que arrostrar

los efectos colaterales negativos. Una vez que haya dejado de fumar, tiene que inventar

una nueva forma o muchas formas de sustituir los beneficios que obtenía del viejo

comportamiento, sean éstos cuales fueren; los beneficios de las viejas sensaciones o

comportamientos deben preservarse mediante los nuevos comportamientos o

sentimientos, eliminando los efectos secundarios. ¿Con qué puede usted sustituir la

preocupación? ¿Qué le parece una acción a gran escala siguiendo un plan diseñado por

usted mismo para alcanzar sus objetivos? La depresión puede sustituirse enfocando la

atención sobre cómo ayudar a otros que tengan necesidad.

Si no está seguro de cómo alejarse del dolor y sentir placer como una forma sustitutiva

de su hábito de fumar, beber, preocuparse o experimentar cualquier otra emoción o

comportamiento indeseable, puede encontrar la respuesta imitando a las personas que

han logrado darle la vuelta a las cosas por sí mismas. Encuentre a personas que hayan

logrado efectuar cambios duraderos; le garantizo que esas personas sí han encontrado

alternativas para sustituir el viejo comportamiento.

Un buen ejemplo de ello es mi amigo Fran Tarkenton. Cuando Fran y yo empezamos

a hacer juntos mi primer programa de televisión sobre el poder personal, él tenía un

hábito que realmente me sorprendió. Era adicto a masticar tabaco. Me encontraba en una

reunión con Fran y, de pronto, él giraba la cabeza y escupía. Esa acción no concordaba

con la imagen que yo tenía de este hombre poderoso y elegante. Pero era algo que

llevaba haciendo desde hacía veinte años.

153

Según me diría Fran más tarde, masticar tabaco constituía uno de sus mayores

placeres en la vida. Era como su mejor amigo. Si estaba de viaje por la carretera y se

sentía solo, masticaba tabaco, y ya no volvía a sentirse solo. En cierta ocasión, llegó a

comentar ante un grupo de amigos que, si alguna vez tuviera que elegir entre el sexo y

masticar tabaco, preferiría esto último. ¿Qué le parece eso como ejemplo de una falsa

neuroasociación? Se había abierto un camino para alejarse del dolor y acercarse al placer

mediante el acto de masticar tabaco. Después de tantos años de uso continuo y de

refuerzo del hábito, había creado una verdadera línea neural troncal que iba desde el

tabaco hasta el placer; así pues, ésa era su ruta favorita de cambio.

¿Qué le hizo cambiar su comportamiento? Finalmente, logró el suficiente

apalancamiento sobre sí mismo. Un día, con un poco de ayuda por parte de un amigo,

empezó a comprender que masticar tabaco era algo totalmente incongruente con la

calidad de hombre en que se había convertido. Eso representaba una falta de control

sobre su propia vida, y como quiera que hallarse a cargo de su vida constituye uno de los

valores más altos de Fran, ése era un criterio que no podía romper. Resultaba demasiado

doloroso hallarse en esta posición tan contradictoria. Empezó a dirigir su mente para

enfocarla sobre la posibilidad de adquirir cáncer de boca. Se la imaginó vívidamente,

hasta que no tardó en ir alejándose de la idea de usar tabaco. Su sabor empezó a

producirle náuseas. Estas imágenes le ayudaron a lograr el apalancamiento sobre sí

mismo suficiente para interrumpir la pauta que previamente había vinculado el uso del

tabaco con el placer.



El siguiente paso, y quizás el más importante, fue que Fran encontró nuevos caminos

para obtener placer, y que eran mucho más efectivos que el tabaco. Se lanzó de lleno a

los negocios, como no había hecho hasta entonces, y empezó a producir resultados que

transformaron su compañía, la Knowledge Ware, en una de las empresas de software

para computadoras de mayor éxito en Wall Street. Pero aún más importante, ahora que

necesitaba una nueva compañía, fue el hecho de que decidiera compartir su vida con

alguien; así pues, encontró a la mujer de sus sueños y aprendió a obtener la clase de

emociones y sensaciones de su relación con ella que jamás podría haber conseguido de

ninguna otra fuente.

Sucede a menudo que, si rompemos lo suficiente las viejas pautas, nuestros cerebros

buscarán automáticamente una pauta sustitutiva para proporcionarnos la sensación que

deseamos. Ésa es la razón por la que muchos de los que rompen la pauta de fumar

154

aumentan de peso a continuación: su cerebro busca una nueva forma de crear la misma

clase de sensaciones placenteras, y se ponen a comer grandes cantidades de comida para

conseguirlas. La clave, pues, consiste en que busquemos conscientemente nuevos

comportamientos o sensaciones con los que poder sustituir a los viejos.

## ESTUDIOS SOBRE TRANSFORMACIÓN

La investigadora Nancy Mann llevó a cabo un estudio estadístico para evaluar hasta qué

punto se rehabilitaban los drogadictos, y descubrió que la adopción de un

comportamiento sustitutorio parece jugar un papel fundamental incluso en este complejo

campo del cambio. [\[11\]](#). El primer grupo del estudio fue obligado a abandonar su adicción

mediante algún tipo de presión externa, aplicado a menudo a través de una institución

legal. Tal y como hemos visto en la sección dedicada al apalancamiento, la presión

externa raras veces ejerce un impacto duradero. Como bien puede suponer, esos hombres

y mujeres volvieron a sus antiguos hábitos en cuanto desapareció la presión, es decir, en

cuanto salieron de la prisión donde estaban confinados.

Un segundo grupo, compuesto por personas que deseaban realmente dejar el hábito,

intentaron hacerlo por su propia cuenta. Su apalancamiento fue fundamentalmente

interno. Como resultado de ello, sus cambios de comportamiento duraron mucho más

tiempo, a menudo hasta los dos años después del compromiso inicial. Lo que finalmente

les produjo una recaída fue sufrir un estado de tensión. Cuando sucedió eso, a menudo

regresaron a su hábito como una forma de alejarse del dolor y acercarse al placer. ¿Por

qué? Porque no habían encontrado una sustitución para el viejo camino neural.

El tercer grupo sustituyó su adicción con una nueva alternativa, algo que les proporcionaba las sensaciones que habían estado buscando en un principio, o quizás algo

que les hacía sentirse incluso mejor. Muchas de estas personas encontraron relaciones

satisfactorias, iluminación espiritual, una carrera a la que pudieron entregarse

apasionadamente. Como resultado de ello, muchos nunca regresaron a los viejos hábitos

de la droga, y la mayoría se mantuvo alejada de ella durante un período medio de ocho

años antes de que se produjera alguna recaída.

Las personas que lograron desembarazarse de su hábito con la droga siguieron los

cuatro primeros pasos del NAC, y ésa fue la razón por la que alcanzaron el éxito. No

155

obstante, algunos de ellos sólo se mantuvieron así durante ocho años. ¿Por qué? Porque

no utilizaron el quinto y crítico paso del NAC.

*Paso maestro 5: condicionar la nueva pauta hasta que sea consistente*

El condicionamiento es la forma de asegurarse que cualquier cambio que usted haga será

consistente y duradero a largo plazo. La forma más sencilla de condicionar algo consiste

en practicarlo una y otra vez hasta que se abra un camino neurológico. Si encuentra una

alternativa capacitadora, imagínese practicándola hasta que comprenda que puede

alejarse del dolor y acercarse al placer con rapidez. Su cerebro empezará a asociar esto

como una nueva forma de producir ese resultado sobre una base consistente. Si no lo

hace así, regresará a la vieja pauta.

Si practica la nueva alternativa capacitadora una y otra vez, y lo hace con una

tremenda intensidad emocional, se grabará un camino, y con mayor repetición y

emoción, éste se convertirá en autopista hacia su nueva manera de alcanzar resultados,

hasta llegar a formar parte de su comportamiento habitual. Recuerde que su cerebro no

conoce la diferencia entre algo que usted se imagine vívidamente y algo que experimente

realmente. El condicionamiento le asegura que viajará automáticamente por la nueva

ruta, y que si distingue una de las «desviaciones» que antes solía tomar, ahora se limitará

a pasar ante ella a toda velocidad; de hecho, le resultará incluso difícil salirse por ella.

El poder del condicionamiento es inmenso. Recientemente, leí que el gran Larry Bird,

de los Boston Celtics, estaba haciendo un anuncio de televisión para una bebida

refrescante; se suponía que debía fallar un lanzamiento de salto, pero hizo nueve cestas

seguidas antes de lograr fallar el tiro. Así de fuerte se había condicionado a lo largo de

los años. Cada vez que la pelota le llega a las manos, pasa automáticamente por una

pauta que tiene como objetivo hacerla pasar por la canasta. Estoy seguro de que si

examináramos la parte del cerebro de Larry Bird vinculada con ese movimiento,

descubriríamos un camino neural sustancial. Tanto usted como yo debemos darnos

cuenta de que podemos condicionar cualquier comportamiento dentro de nosotros

mismos, siempre y cuando lo hagamos con la suficiente repetición e intensidad

emocional.

El siguiente paso consiste en establecer un programa para reforzar su nuevo

156

comportamiento. ¿Cómo puede recompensarse a sí mismo por alcanzar el éxito? No

espere a haber pasado un año sin fumar. ¡Ofrézcase una recompensa a sí mismo después

de un solo día sin fumar! No espere a haber perdido cuatro kilos de peso, ni siquiera

medio. En cuanto haya apartado el plato, dejando comida en él, dése una palmadita en el

hombro. Establezca una serie de objetivos a corto plazo, y cada vez que alcance uno de

ellos ofrézcase una recompensa de inmediato. Si se ha sentido deprimido o preocupado,

cada vez que emprenda una acción, en lugar de seguir deprimiéndose o preocupándose, o

cada vez que le sonría a alguien que le pregunte cómo se encuentra y diga:

«Estupendamente», ofrézcase una recompensa por haber empezado a introducir los

cambios necesarios mediante los que asegurar su éxito a largo plazo.

De ese modo, su sistema nervioso aprende a vincular el placer con el cambio. La gente

que desea perder peso no siempre comprende el valor de los resultados inmediatos;

habitualmente, perder un par de kilos de peso no le transforma a uno en un Adonis. Así

pues, es importante ofrecerse a sí mismo una recompensa en cuanto haya realizado

alguna acción específica o haya hecho algún progreso emocional específico, como

preferir dar una vuelta a la manzana antes que acudir a la primera hamburguesería que

encuentre en el camino. Si no lo hace así, puede que se diga a sí mismo: «Muy bien, he

perdido un kilo de peso, pero sigo estando gordo. Esto parece que va a durar

eternamente. Tengo que recorrer un camino tan largo...» Y entonces empezará a utilizar

estas valoraciones a corto plazo como excusas para reincidir.

La comprensión del poder del reforzamiento acelerará el proceso del

condicionamiento de una nueva pauta. Hace poco, tuve el placer de leer un nuevo libro

que recomiendo vivamente a todo aquel que quiera estudiar en profundidad el

funcionamiento del condicionamiento. Se titula ; *No le dispare al perro!*, de Karen Pryor.

Ese libro establece algunas distinciones sencillas acerca de la modificación del

comportamiento animal, que encuentran un paralelismo con mis propias distinciones

obtenidas en años de configurar el comportamiento humano.

Lo fascinante es observar lo similares que son los animales y los seres humanos en lo

relativo a las fuerzas que impulsan nuestras acciones. Conocer los aspectos

fundamentales del condicionamiento nos permite hacernos cargo del control de estas

fuerzas y crear el destino que elijamos. Podemos vivir como animales, manipulados por

las circunstancias y aquellos que nos rodean, o podemos aprender de estas leyes,

utilizándolas para maximizar todo nuestro potencial. En su libro, Pryor describe cómo

157

aprendió a utilizar el dolor para entrenar a los animales durante años: látigos y una silla

para los leones, la brida para los caballos, la tralla para los perros. Pero se encontró con



dificultades en cuanto empezó a trabajar con delfines, porque, al aplicarles dolor, los

animales se alejaban de ella. Eso la indujo a desarrollar una comprensión más profunda

de la dinámica del entrenamiento reforzador positivo.

*No hay nada que el entrenamiento no pueda conseguir. Nada está fuera de su alcance. Puede transformar la mala*

*moral en buena; destruir los malos principios y recrear otros buenos; puede elevar a los hombres al rango de ángeles.*

MARK TWAIN

El primer principio organizador de cualquier tipo de «condicionamiento para el éxito»

es el poder del reforzamiento. Usted y yo debemos saber que, para producir de forma

consistente cualquier comportamiento o emoción, debemos crear una respuesta

condicionada. Todas las pautas son el resultado de un reforzamiento; la clave para crear

consistencia en nuestras emociones y comportamientos es el condicionamiento.

LA LEY DEL REFORZAMIENTO

Cualquier pauta de emoción o comportamiento que se vea reforzada continuamente, se

convertirá en una respuesta automática y condicionada. Cualquier cosa que no logremos

reforzar terminará por disiparse.

Podemos reforzar nuestro propio comportamiento o el de cualquier otra persona

mediante el reforzamiento positivo, consistente en ofrecernos una recompensa cada vez

que produzcamos el comportamiento deseado. Esa recompensa puede consistir en una

alabanza, un regalo, una nueva libertad, etcétera. O bien podemos utilizar el

reforzamiento negativo, que puede consistir en un fruncimiento de cejas, producir un

ruido molesto o incluso infligirnos un castigo físico. Es crucial comprender que el

reforzamiento no es lo mismo que el castigo y la recompensa. El reforzamiento consiste

en responder a un comportamiento inmediatamente después de que éste se produzca,

mientras que el castigo y la recompensa pueden producirse bastante después.

158

## LA SINCRONIZACIÓN LO ES TODO

La sincronización adecuada es absolutamente imprescindible para lograr un condicionamiento efectivo. Si un entrenador grita «¡Estupendo!» cuando el equipo de

baloncesto ejecuta de modo perfecto una jugada ensayada, ejerce sobre los jugadores un

mayor impacto que si espera a decirlo más tarde, en los vestuarios. ¿Por qué? Porque

siempre queremos vincular las sensaciones de reforzamiento con la pauta de lo que está

ocurriendo.

Uno de los problemas de nuestro sistema judicial es que cuando la gente comete actos

criminales, a menudo no se la castiga hasta varios años después. Intellectualmente,

pueden ser conscientes de la razón del castigo, pero la pauta de comportamiento que

generó ese problema continúa intacta, no se ha visto interrumpida, ni ha visto vinculado

ningún dolor a su realización.

Ésta es la única forma de cambiar verdaderamente nuestros comportamientos y

emociones a largo plazo. Debemos entrenar nuestros cerebros para hacer las cosas que

sean efectivas, y no hacerlo intelectual, sino neurológicamente. El desafío, desde luego,

consiste en que la mayoría de nosotros no nos damos cuenta de que nos estamos

condicionando

mutuamente

y

de

forma

constante

a

configurar

nuestros

comportamientos. A menudo, condicionamos a los demás negativamente, en lugar de

hacerlo de forma positiva.

Un ejemplo sencillo de esto se produjo con un ex amigo de mi hija Jolie. Ella estaba

muy ocupada con la escuela, las clases de baile y una obra de teatro en la que

participaba. Él pretendía que le llamara cada día por teléfono; cuando, después de unos

días sin llamar, finalmente lo hizo, él le hizo sentir una tremenda cantidad de dolor.

Estaba claro que deseaba que ella le llamara con más frecuencia, pero su estrategia de

reforzamiento consistió en regañarla y atormentarla cuando llamó.

¿Ha cometido usted alguna vez ese mismo error? Si desea que su amigo/a, esposo/a, o

cualquier otra persona importante para usted le llame por teléfono con mayor frecuencia,

¿hasta qué punto cree que sería efectivo regañarles para que lo hagan?  
Cuando

finalmente se deciden a llamarle, ¿los saluda con frases como: «Oh,  
finalmente has

llamado. Por lo visto, todavía se producen los milagros. Siempre soy yo el  
que tengo que

llamarte»?

Lo que está consiguiendo con eso es entrenar a la otra persona a que no le  
llame. Le

159

está transmitiendo dolor inmediatamente después de que ha hecho  
precisamente lo que

usted desea. ¿Qué ocurrirá como resultado de esto? Pues que esa persona  
vinculará una

sensación de dolor al hecho de llamarle y, por lo tanto, evitará aún más esa  
acción en el

futuro. En el caso de Jolie, esa pauta era continua, y se mantuvo así durante  
meses, hasta

que ella tuvo la impresión de que no podía ganar. Si no llamaba, recibía  
dolor; si lo

hacía, también. Como bien puede imaginar, esta pauta de reforzamiento  
negativo

terminó por impregnar muchos aspectos de su relación, hasta que,  
finalmente, ésta dejó

de existir.

Si realmente quiere que alguien le llame por teléfono, necesita responder de forma

encantadora cada vez que lo haga. Si le dice lo mucho que le ha echado de menos, ¿cree

que esa persona se sentirá más inclinada a llamarle de nuevo? Recuerde que hay que

vincular placer a cualquier comportamiento que desee que alguien repita.

Soy asesor de diversas empresas en todo Estados Unidos, y he observado que la

mayoría de ellas intenta motivar a sus empleados usando reforzamientos negativos como

estrategia fundamental, tratando de utilizar el temor al castigo como su motivador

principal. Puede que eso funcione a corto plazo, pero no a la larga. Tarde o temprano, las

empresas se ven enfrentadas al mismo problema que se produjo en la Europa Oriental: la

gente vive sumida en el temor sólo hasta que se rebela.

La segunda gran estrategia utilizada por las empresas son los incentivos económicos.

Aunque se trata de una idea excelente y suele ser muy apreciada, su efectividad tiene un

límite. Hay un punto de retorno disminuido a partir del cual los incentivos adicionales no

inducen en la gente el esfuerzo por alcanzar una mayor calidad en su trabajo. De hecho,

la mayoría de empresas descubre que hay un límite en cuanto a lo que puede hacer en

este ámbito. Si uno refuerza constantemente con dinero, la gente empieza a esperar una

recompensa económica inmediata en cuanto haga algo de gran valor. Empieza entonces

a trabajar estrictamente por recompensas económicas, y no está dispuesta a hacer nada a

menos que consiga algo a cambio, con lo que no se tarda en sobrepasar la capacidad de

la empresa para satisfacer las exigencias de sus empleados.

La tercera y más poderosa forma de motivar a la gente es a través del desarrollo

personal. Al ayudar a los empleados a crecer y expandirse personalmente, empiezan a

sentirse apasionados por la vida, la gente y sus trabajos. Eso les induce a contribuir

todavía más. Y lo hacen a partir de un sentido del orgullo personal, antes que por la

presión proveniente del exterior. Eso no quiere decir que no deba disponerse de un

160

programa de incentivos; pero hay que asegurarse de aplicar el incentivo más poderoso de

todos, que consiste en ayudar a la gente a expandirse y crecer.

*El bien y el mal, la recompensa y el castigo, son las únicas motivaciones de una criatura racional; éstas son las*

*espuelas y las riendas por las que toda la humanidad se pone a trabajar y se guía.*

JOHN LOCKE

PROGRAMAME SU REFORZAMIENTO PARA QUE EL CAMBIO DURE

Cuando inicie el establecimiento de un nuevo comportamiento o pauta emocional, es

muy importante reforzarlo, tanto si se trata de uno mismo como de otra persona en la que

está tratando de establecer esa nueva pauta. Al principio, cada vez que lleve a cabo el

comportamiento deseado (como, por ejemplo, apartar un plato en el que todavía queda

comida), debe ofrecerse reconocimiento a sí mismo mediante un reforzamiento

agradable de algo que usted aprecie y disfrute. No obstante, si refuerza el

comportamiento cada vez, terminará por no apreciar esas recompensas, que dejarán de

ser efectivas. Lo que en un tiempo constituyó una sorpresa singular y agradable, se

convierte en una norma esperada.

Debido a mi compromiso personal para ayudar a quienes tienen necesidad, cada vez



que paso por los aeropuertos entrego invariablemente una limosna a quienes la piden.

Nunca olvidaré a un caballero en particular, que se situaba en un lugar determinado para

pedir, delante de una terminal que yo solía frecuentar. Cada vez que pasaba junto a él, le

daba algo de dinero. Una mañana, iba muy apresurado y no tenía dinero suelto en el

bolsillo. Pasé rápidamente ante él, le sonreí y le dije: «¡Hola! Lo siento, pero hoy no

llevo nada suelto». El hombre se enfadó porque no le daba algo que antes había recibido

de mí con expectación.

Debemos recordar que el elemento de la sorpresa agradable es una de las experiencias

más placenteras que puede tener un ser humano. Es mucho más importante de lo que se

imagina la mayoría. Ésa es la razón por la que, si quiere que un comportamiento sea

perdurable, debe comprender y utilizar lo que se conoce como programa variable de

reforzamiento.

Permítame ofrecerle un sencillo ejemplo extraído del entrenamiento de los delfines.

Para entrenar a un delfín a saltar, los entrenadores esperan a que el animal lo haga por su

propia cuenta. En el momento en que observan que el animal hace algo correcto, algo

que ellos quieren que haga, le recompensan con un pescado. Al hacerlo cada vez que el

delfín salta por su propia cuenta, el animal termina por establecer la neuroasociación de

que, si salta, recibirá un pescado. Eso empareja el placer con el comportamiento deseado

por el entrenador, lo que permite a éste condicionar al delfín para que salte una y otra

vez.

Finalmente, sin embargo, el entrenador sólo le dará el pescado cuando el delfín salte

más alto. Al elevar poco a poco los criterios, el entrenador va configurando el

comportamiento del animal. La clave es la siguiente: si se recompensa siempre al delfín,

éste se habitúa y ya no rendirá al ciento por ciento. Así pues, en el futuro se le

recompensa a veces después del primer salto, o del quinto, o del segundo. De este modo,

un delfín nunca está seguro de cuándo recibirá la recompensa. Ese sentido de la

expectativa de la recompensa, junto con la incertidumbre de cuál será el intento en que

vea recompensado, hace que el delfín ofrezca de forma consistente su máximo

rendimiento. La recompensa nunca está garantizada.

Se trata aquí de la misma fuerza que impulsa a la gente a jugar. Una vez que se ha

jugado y se ha obtenido una recompensa (y se ha vinculado un intenso placer a ésta), esa

excitación y sentido de la anticipación la empuja a seguir adelante. Cuando no han

obtenido una recompensa durante un tiempo, a menudo experimentan una sensación

todavía más fuerte de que esta vez sí que serán recompensados. Lo que impulsa al

jugador es la posibilidad de volver a ganar. Si una persona tuviera que jugar sin recibir

nunca ninguna recompensa por ello, terminaría por dejarlo. No obstante, recibir unas

pocas recompensas pequeñas, ganar unas cuantas manos, recuperar una parte de su

dinero, mantiene en ellos la sensación de anticipación de obtener el primer premio.

Ésa es la razón por la que las personas que abandonan un mal hábito (como fumar o

jugar) durante un período de meses, y luego deciden «probarlo una vez más», lo que

están haciendo en realidad es reforzar la misma pauta que estaban tratando de romper,

dificultando aún más el liberarse del hábito para toda la vida. Si fuma usted un solo

cigarrillo más estimula a su sistema nervioso a esperar que vuelva a recompensarse a sí

mismo de este modo en el futuro. De ese modo mantiene muy activa la neuroasociación

y, de hecho, refuerza el mismo hábito que intenta abandonar.

Si quiere reforzar el comportamiento de una persona a largo plazo, puede utilizar lo

que se conoce como programa fijo de reforzamiento. En su libro, Karen Pryor describe el

162

entrenamiento de un delfín para que diera diez saltos. Para asegurarse de que el delfín

salte siempre diez veces, habrá que recompensarle cada vez que complete el décimo

salto. No pueden exigirse demasiados comportamientos antes de que se produzca el

reforzamiento, pero si sólo se recompensa al animal cuando efectúa el décimo salto, éste

no tarda en aprender que en los nueve anteriores no tiene necesidad de hacer un esfuerzo

tan grande, y con ello disminuye la calidad.

Ésa es la misma reacción que podemos observar en personas que reciben su salario

cada dos semanas. Los empleados saben que hay ciertas cosas que se espera de ellos, a

cambio de lo cual reciben una compensación regular. La cuestión es que muchas

personas aprenden a hacer sólo lo mínimo necesario para recibir la recompensa porque

no hay sorpresa. El salario es algo que se espera a cambio de trabajo, claro está. Pero, si

ésa es la única recompensa, los empleados se limitarán a hacer únicamente lo que se

espera de ellos, y lo mínimo que puedan para recibir la paga.

No obstante, si hay sorpresas ocasionales, como reconocimiento, premios, ascensos y

otros incentivos, estarán dispuestos a hacer el esfuerzo extra, con la esperanza y la

anticipación de ser recompensados y reconocidos. Recuerde que estas sorpresas no

deben ser predecibles, ya que en tal caso serán inefectivas y se considerarán como

garantizadas; la expectativa es lo que impulsa el comportamiento. Varíe sus recompensas

y obtendrá mejores resultados para establecer el cambio, tanto en sí mismo como en

cualquier persona a la que dirija.

También puede utilizar una tercera herramienta para el reforzamiento; se conoce como

«el premio gordo», y puede ayudarle a aceptar el reforzamiento. Si, por ejemplo, se da

de vez en cuando al delfín no un pescado sino tres o cuatro por su comportamiento, eso

hace que el animal anticipe más de lo que cabe esperar de ese esfuerzo extra, algo que

representa una recompensa enorme. Eso le induce a dar más de sí mismo.

Los seres humanos respondemos de una forma similar. En aquellas empresas que

ofrecen a sus empleados una recompensa mayor de la esperada, se crea una gran

motivación para continuar ofreciendo un gran servicio en el futuro, con la expectativa de

que recibirán por ello una recompensa aún mayor. Ese mismo principio puede obrar

milagros con sus hijos.

## CREAR UNA MOTIVACIÓN INICIADORA

163

También podemos usar el principio del premio gordo con alguien que no se halle

motivado para producir ningún resultado. Si el entrenador de delfines se encuentra con

un animal que parece incapaz de dejarse motivar, a veces le ofrece una docena de

pescados, aun cuando no haya hecho nada para ganárselos. El placer creado de ese modo

es suficiente a veces para romper la vieja pauta del delfín y situarlo en un estado tal que

a partir de entonces se muestra dispuesto a dejarse entrenar. Los seres humanos también

se comportan de modo similar. Si a alguien que no parece haber hecho nada correctamente se le ofrece de pronto una recompensa, aunque sólo sea por compasión y

cuidado, eso puede estimularle a alcanzar nuevos niveles y tipos de comportamientos y

realizaciones.

No obstante, lo más importante que debemos recordar sobre el condicionamiento es la

necesidad de reforzar inmediatamente el comportamiento deseado. En cuanto se

encuentre respondiendo alegremente a lo que antes solía frustrarle, ofrézcase a sí mismo

una recompensa. Hágalo de nuevo, para crear así más placer. Ría un poco. Recuerde que

cada vez que logre crear una fuerte sensación emocional, ya sea positiva o negativa,

establece una conexión en su sistema nervioso. Si repite esa misma pauta una y otra vez,

visualizando las mismas imágenes que le hacen sentirse fuerte, o que le inducen a reír,

descubrirá que le resulta más fácil ser fuerte o reír en el futuro. De ese modo, la pauta

quedará bien establecida.

En cuanto usted, o alguien a quien desee reforzar, haga algo correcto, ofrezca una

recompensa inmediata. Refuerce ese comportamiento de modo consistente, con la clase

de recompensa que más desee personalmente. Ofrézcase la recompensa emocional de

escuchar su música favorita, de sonreír o de verse alcanzar los objetivos propuestos. El

condicionamiento es un aspecto crítico. Así es como producimos resultados consistentes.

Recuerde, una vez más, que cualquier pauta de comportamiento emocional que se vea

reforzada o recompensada de una forma consistente se convertirá en una respuesta

condicionada y automática, y que cualquier pauta que no reforcemos terminará por

disiparse.

Y ahora que ha completado los cinco primeros pasos, pasemos al paso final...

*Paso maestro 6: ¡pruébelo!*



Revisemos lo que ha conseguido hasta ahora: ha decidido la nueva pauta de emoción o

comportamiento que desea establecer, ha obtenido apalancamiento sobre sí mismo para

cambiarla, ha interrumpido la vieja pauta, ha encontrado una nueva alternativa, y la ha

condicionado hasta hacerla consistente. El único paso que le queda ahora consiste en

asegurarse de que va a funcionar en el futuro.

Una de las formas de conseguirlo, tal y como se enseña en la programación

neurolingüística, es «ponerlo a prueba». Para ello, debe imaginarse la situación que solía

frustrarle y observar si todavía sigue produciendo el mismo efecto, o si se ha visto

sustituida por su nueva pauta de sentirse «fascinado». Si continúa experimentando

normalmente esta misma necesidad de fumar cada vez que se siente abrumado,

imagínese una situación abrumadora y observe si, en su lugar, siente la necesidad de

ponerse a leer o llevar a cabo la nueva alternativa a la que se haya condicionado. Al

imaginarse los mismos estímulos que solían poner en marcha su vieja emoción o

comportamiento, y darse cuenta de que ya se siente seguro del funcionamiento

automático de su nueva alternativa capacitadora, sabrá con seguridad que esa nueva

pauta funcionará también en el futuro.

Además, debe comprobar la ecología del cambio que acaba de establecer. La palabra

«ecología» implica el estudio de las consecuencias. ¿Cuál será el impacto de los cambios

que acaba de establecer en sí mismo sobre las personas que le rodean? ¿Le apoyarán en

su negocio y en sus relaciones personales? Asegúrese de que esta nueva pauta sea la

apropiada y se halle basada en su actual estilo de vida, creencias y valores.

En el recuadro de la página siguiente se incluye una sencilla lista de comprobación

que puede utilizar para asegurarse que su nueva pauta de éxito será perdurable y

apropiada.

Si su intento por crear esta nueva pauta no es duradero, necesita pasar por un proceso

de reciclaje y volver al primer paso. ¿Tiene realmente claro lo que desea y por qué lo

desea?

Revise el paso 2: la mayoría de la gente que ha intentado establecer un cambio sin

lograrlo, no ha encontrado el suficiente apalancamiento. Es posible que necesite hacer

una declaración pública de compromiso para obtener un mayor apalancamiento sobre sí

mismo. Hágalo ante aquellas personas que no le permitirán librarse tan fácilmente del

anzuelo.

165

### **Comprobación ecológica**

1. Asegúrese que el dolor se halla totalmente asociado con la vieja pauta.

Al pensar en su viejo comportamiento o sentimiento, ¿se imagina ahora y siente las cosas como

dolorosas, en lugar de como agradables?

2. Asegúrese que el placer se halla totalmente asociado con la nueva pauta.

Al pensar en su nuevo comportamiento o sentimiento, ¿se imagina ahora y siente las cosas como

placenteras, en lugar de como dolorosas?

3. Adáptese a los propios valores, creencias y reglas.

El nuevo comportamiento o sentimiento, ¿es consistente con los valores, creencias y reglas de su

vida? (Hablabremos de esto en capítulos posteriores.)

4. Asegúrese que se mantienen los beneficios de la vieja pauta. El nuevo comportamiento o

sentimiento, ¿le sigue permitiendo obtener los beneficios y sentimientos de placer que solía obtener de

la vieja pauta?

5. Compruébelo: imagínese a sí mismo comportándose de este nuevo modo en el futuro.

Imagínese aquello que le habría impulsado a adoptar la vieja pauta. Asegúrese de que, al hacerlo,

puede utilizar la nueva pauta en lugar de la vieja.

Si cree que dispone del apalancamiento suficiente, avance hasta el paso 3: si sabe lo

que quiere y dispone de suficiente apalancamiento, es muy posible que le ocurra como a

la mosca que se lanza repetidamente contra el cristal de la ventana en busca de una

salida. Está haciendo las mismas cosas una y otra vez, con más y más intensidad, pero no

ha cambiado su aproximación al tema. Tiene que interrumpir su pauta.



¡Eh, tú..., ya estoy harto de pedir limosna!»

Si tiene la sensación de haber realizado correctamente todos estos pasos, avance al

cuarto. Si sus esfuerzos siguen sin producir cambio alguno, está demostrando con

claridad que ha pasado por alto este paso. Encuentre una alternativa nueva y

capacitadora para alejarse del dolor y acercarse al placer, y que sea tan poderosa y

conveniente como lo era su antiguo método. Esto significa que ahora dispone de una

oportunidad para explorar el ser un poco más creativo. Encuentre un modelo que imitar,

alguien que haya sido capaz de eliminar ese hábito o serie negativa de emociones que

usted quiere cambiar.

Si ha empezado a producir un cambio, pero no lo ha logrado del todo, es evidente que

no ha reforzado la nueva pauta con el placer suficiente. Utilice el paso 5, el

condicionamiento. Puede emplear programas de reforzamiento, tanto variables como

fijos, para asegurarse que su nueva pauta capacitadora sea perdurable.

Estos seis pasos del NAC pueden usarse para cualquier cosa: desafíos en las

167

relaciones, problemas en los negocios, para salir de la pauta de gritarle a sus hijos en la

que se encuentra empantanado. Digamos que se preocupa demasiado por cosas sobre las

que no tiene ningún control. ¿Cómo puede utilizar estos seis pasos para cambiar esa

pauta incapacitadora?

1) Pregúntese: «¿Qué deseo hacer en lugar de preocuparme?»

2) Obtenga apalancamiento sobre sí mismo y dése cuenta de que la preocupación está

destruyendo su vida. Llévela hasta un umbral; reflexione sobre lo que, en último

término, le costaría en su vida, de modo que ya no esté más dispuesto a seguir pagando

ese precio. Imagínese la alegría que sentiría al quitarse ese peso de encima y verse

realmente libre de él de una vez para siempre.

3) ¡Interrumpa la pauta! Cada vez que se preocupe, rompa la pauta mostrándose

totalmente escandalizado. Métase el dedo en la nariz delante de los demás, o grite con

toda la fuerza de sus pulmones: «¡Qué mañana tan maravillosa!»

4) Crear una alternativa capacitadora. ¿Qué hará en lugar de preocuparse? Saque su

diario y anote un plan de lo que puede hacer inmediatamente, en lugar de la vieja pauta.

Quizá pueda salir a correr un poco y, mientras lo hace, puede pensar en nuevas

soluciones.

5) Condicione la nueva pauta. Imagínese la vívidamente y ensáyela, con una tremenda

intensidad emocional, repitiéndola hasta que este nuevo pensamiento, comportamiento o

actitud emocional sea automático. Refuércela dando el primer paso: imaginándose a sí

mismo alcanzando el éxito una y otra vez. Observar los resultados antes de que se

produzcan puede proporcionarle el placer que desea. Utilice una vez más la repetición y

la intensidad emocional para condicionar la nueva pauta hasta que ésta sea sólida.

6) Compruebe si funciona. Piense en la situación que antes solía preocuparle, y

observe que ya no se preocupa.

También puede utilizar estos mismos seis pasos del NAC para negociar un contrato.

1) El primer paso consiste en realizar el trabajo básico, tener claro lo que se desea y lo

que le ha impedido conseguirlo hasta ahora. ¿Qué es lo que desea la otra persona? ¿Qué

hay en juego para ambos? ¿Cómo sabrá usted que ha logrado un buen contrato?

2) Obtenga apalancamiento, logrando que esa persona vincule dolor a no acordar el

trato, y placer a acordarlo.

3) Interrumpa la pauta de cualquier creencia o idea que impida que el trato siga

progresando.



4) Cree una alternativa en la que ninguno de los dos haya pensado antes y que

satisfaga las necesidades de ambos.

5) Refuerce esa alternativa, reforzando constantemente el placer y el impacto positivo

de esta alternativa.

6) Vea si va a funcionar para todos los implicados, y se trata de una situación en la

que ambos tienen algo que ganar. En tal caso, negocie hasta llegar a una conclusión

satisfactoria.

Estos mismos principios pueden usarse para conseguir que los niños limpien y

ordenen sus habitaciones, para mejorar la calidad de su matrimonio, para impulsar el

nivel de calidad de su empresa, para disfrutar más de su trabajo y para conseguir que su

país sea un lugar mejor donde vivir.

Y, a propósito, a veces los niños utilizan estos mismos seis pasos con nosotros,

aunque de forma abreviada. Recuerde lo que dije: si obtiene apalancamiento suficiente e

interrumpe la pauta de alguien con la fuerza necesaria, esa persona encontrará una nueva

pauta y la condicionará. Un amigo mío hizo casi todo lo que sabía para dejar de fumar.

Finalmente, su pauta quedó rota. ¿Cómo? Un día, su hija de seis años entró en la

habitación donde él estaba encendiendo un cigarrillo. La pequeña sabía lo que quería,

disponía de un fuerte apalancamiento e interrumpió la pauta de su padre gritándole:

«¡Papá, deja ya de matarte con eso, por favor!» «Cariño —replicó él—, ¿de qué estás

hablando? ¿Qué ocurre?» Ella repitió lo mismo y él contestó: «Cariño, no me estoy

matando». Ella asintió con la cabeza, señaló el cigarrillo y dijo entre sollozos: «Papá,

deja de matarte con eso, por favor. Quiero que estés presente... cuando me case».

Se trataba de un hombre que había intentado dejar de fumar docenas de veces, y nada

había funcionado... hasta entonces. Aquel mismo día, los cigarrillos desaparecieron de

la casa, y no ha vuelto a fumar desde entonces. Con las cuerdas de su corazón

firmemente sujetas entre las diminutas manos de su hija, ella consiguió en un instante lo

que deseaba. A partir de entonces, él encontró muchas alternativas al acto de fumar,

obteniendo de otro modo las mismas sensaciones agradables.

Si lo único que hace es dar los tres primeros pasos del NAC, eso puede ser suficiente

para crear un cambio tremendo. Una vez que se ha decidido lo que se quiere, que se ha

obtenido apalancamiento y que se ha interrumpido la pauta, la propia vida le

proporcionará a menudo nuevas formas de considerar las cosas. Y si el apalancamiento

169

es lo bastante fuerte, se verá impulsado a encontrar una nueva pauta y a condicionarla, y

puede estar seguro de que el mundo ya se encargará de ponerle a prueba.

Ahora ya dispone de la herramienta del NAC para el cambio. La clave de todo

consiste en usarla. Pero no lo hará a menos que sepa para qué la está utilizando. Tiene

que saber qué es lo que desea realmente; tiene que descubrir...

170

7

Cómo conseguir lo que desea realmente

Son puras todas aquellas emociones que le refuerzan y le

elevan; es impura aquella emoción que sólo se apodera

de una parte de su ser y lo distorsiona.

RAINER MARIA RILKE

«Dame mi primer ataque. »[\[12\]](#). Elvis Presley siempre se refería así a su primera toma,

completando un extraño ritual diario diseñado para lograr que el rey del hotel

Rompecorazones pudiera conciliar el sueño después de una agotadora actuación por la

noche. El ayudante de Elvis abría el primer sobre y le entregaba lo «habitual»: una

amplia variedad de barbitúricos de todos los colores (Amytal, Carbrital, Nembutal o

Seconal), de Valium y Placidyl, todo ello seguido por tres inyecciones de Demerol,

inyectadas justo debajo de los omoplatos.

Antes de irse a dormir, el equipo de cocina de Elvis, que estaba de servicio las

veinticuatro horas del día, se ponía a trabajar. Se entablaba entonces una carrera por ver

cuánta comida era capaz de consumir el rey antes de quedarse dormido. Normalmente se

comía tres hamburguesas de queso, y seis o siete *bananasplits* antes de empezar a

cabecear. A menudo, sus ayudantes tenían que extraerle comida de la tráquea para evitar

que se ahogara. Luego, Elvis dormía unas cuatro horas antes de agitarse de nuevo.

Se sentía tan mareado que tenían que llevarlo hasta el cuarto de baño, donde hacía su

segunda petición, tironeando febrilmente de la camisa de su ayudante. Elvis era incapaz

de tomar los medicamentos por sí mismo, de modo que el ayudante se los metía en la

boca y vertía cuidadosamente agua por la garganta.

Raras veces era capaz de pedir el tercer ataque. En lugar de eso, y como una simple

cuestión rutinaria, un ayudante le administraba la dosis y le dejaba seguir durmiendo

hasta media tarde, cuando el abotagado rey ponía su cuerpo en funcionamiento tomando

171

Dexedrina y metiéndose en la nariz algodones empapados de cocaína antes de volver a

salir al escenario.

El día de su muerte, Elvis permaneció lúcido y reservó todos los «ataques» para una

última dosis fatal. ¿Por qué un hombre tan universalmente adorado, que parecía tenerlo

todo, abusó regularmente de su cuerpo y luego se quitó la vida de una forma tan

horrible? Según David Stanley, hermanastro de Elvis, fue porque prefería sentirse

drogado y embotado, antes que consciente y miserable.[\[13\]](#)

Desgraciadamente, no resulta difícil pensar en otras figuras famosas (gente que

alcanzó la cima de sus profesiones en el arte y los negocios), y que también se

suicidaron, ya fuera directa o indirectamente.

Pensemos pues en escritores como Ernest Hemingway y Sylvia Plath, en actores como

William Holden y Freddie Prinze, en cantantes como Mama Cass Elliot y Janis Joplin.

¿Qué tienen todas estas personas en común? En primer lugar, ya no están aquí, y todos

lamentamos la pérdida. En segundo lugar, todos ellos se habían dejado convencer por

algo que decía: «Algún día, alguien, de algún modo, algo... y entonces seré feliz». Pero

cuando alcanzaron el éxito, cuando llegaron a lo fácil y pudieron echar un vistazo de

primera mano al sueño americano, descubrieron que la felicidad seguía eludiéndoles. Así

que continuaron persiguiéndola, manteniendo a raya el dolor de la existencia por medio

de la bebida, el tabaco, el exceso de comida, hasta que finalmente alcanzaron el olvido

que tanto anhelaban. Nunca llegaron a descubrir la verdadera fuente de la felicidad.

Lo que esas personas demostraron es algo demasiado familiar para mucha gente: 1) no

sabían lo que deseaban realmente de la vida, de modo que se distrajerón con una

variedad de alteradores artificiales del estado de ánimo; 2) desarrollaron no sólo caminos

neurológicos que conducían al dolor, sino verdaderas vías rápidas. Y sus hábitos les

impulsaron por esas vías a una velocidad cada vez mayor. A pesar de haber alcanzado

los niveles de éxito con los que habían soñado, y de hallarse rodeados por el amor y la

admiración de millones de fans, disponían de muchas más referencias para el dolor. Se

hicieron muy adeptos a generarlo con rapidez y facilidad porque habían establecido

verdaderas líneas troncales con él. 3) No sabían cómo lograr sentirse bien. Tenían que

volverse hacia alguna fuerza exterior que les ayudara a afrontar el presente. 4) Nunca

aprendieron las triquiñuelas para dirigir conscientemente el enfoque de sus propias

mentes. Permitieron que el dolor y el placer de su ambiente les controlara, en lugar de

hacerse cargo ellos mismos del control.

172

Ahora, podemos contrastar estas historias con una carta que recibí recientemente de

una mujer que utilizó mi trabajo para cambiar por completo la calidad de su vida:

Querido Tony:

He sido gravemente maltratada durante toda mi vida, desde la infancia hasta la muerte de mi segundo marido.

Como resultado de los abusos y los graves traumas sufridos, desarrollé una enfermedad mental conocida como

desorden de personalidad múltiple, con un total de cuarenta y nueve personalidades diferentes. Ninguna de ellas

conocía la existencia de las demás personalidades, ni lo que había ocurrido en cada una de sus vidas.

El único alivio que tuve en cuarenta y nueve años de vivir con una personalidad múltiple lo encontré en la

forma de un comportamiento autodestructivo. Sé que suena extraño, pero la automutilación solía aliviarme.

Después de uno de mis numerosos intentos de suicidio, me enviaron al hospital y me dejaron al cuidado de un

médico. Para integrar las personalidades, tuve que regresar al trauma original que creaba cada personalidad.

Había que recordar, revivir y sentir ese trauma. Cada uno de mis *alters* manejaba una función específica,



recordaba una habilidad selectiva, y mostraba habitualmente un solo tono emocional. Trabajé con un experto en

el campo del desorden de personalidad múltiple, que me ayudó a integrar las cuarenta y nueve personalidades

en una sola. Lo que me permitió pasar por todos los diferentes procesos que utilizamos fue la sensación de que

muchas de las personas que me importaban eran muy desgraciadas y de que mi vida había llegado a ser muy

caótica (un *alter* no sabía lo que estaba haciendo el otro, y nos encontramos en toda clase de situaciones y

lugares de los que, cuando yo cambiaba, no guardaba el menor recuerdo). Pensamos que, al tener una sola

personalidad, seremos felices, el objetivo último.

Fue una idea equivocada. ¡Qué impresión! Viví un año verdaderamente infernal. Me sentí muy desgraciada,

experimentando aflicción por cada una de mis personalidades. Echaba de menos a cada una de las personas que

había sido y a veces deseaba que regresaran tal como eran. Eso fue muy difícil y ese mismo año hice otros tres

intentos de suicidio y fui ingresada de nuevo en el hospital.

Durante el pasado año vi por casualidad su programa en la televisión, y pedí su serie de cintas de treinta días

sobre el poder personal. Las escuché una y otra vez, aferrándome a cualquier cosa que pudiera utilizar. El

progreso se produjo cuando empecé a escuchar sus charlas mensuales sobre el poder. Como ser humano

individual, aprendí cosas de usted que nunca había aprendido como múltiple. Aprendí, por primera vez en

cincuenta años, que la felicidad procede de nuestro propio interior. Ahora, como ser humano individual, tengo

los recuerdos de los horrores que tuvieron que soportar cada uno de los cuarenta y nueve que fui antes. Y

cuando esos recuerdos acuden a mi memoria, puedo afrontarlos, y si se me hacen insoportables, puedo cambiar

mi punto de enfoque, como me ha enseñado usted, sin hacerlo de una forma disociativa, como había hecho

antes. Ya no tengo que ponerme en ningún trance amnésico y cambiar para ser otra persona.

Voy aprendiendo más y más sobre mí misma, y a vivir como un ser humano individual. Sé que tengo un largo

camino por recorrer y mucho que explorar. Estoy seleccionando mis objetivos y planificando cómo llegar hasta

allí. Por el momento, he empezado a perder peso y he planeado alcanzar mi objetivo para Navidad (un buen

regalo para mí misma). También sé ahora que quisiera tener una relación saludable y no abusiva con un hombre.

Antes de mi ingreso en el hospital, trabajaba para la IBM y dirigía cuatro empresas. En la actualidad, llevo

adelante una nueva empresa y disfruto del incremento de ventas que he sido capaz de alcanzar desde que salí del

hospital. Empiezo a conocer a mis hijos y nietos, pero lo más importante de todo es que empiezo a conocerme a

mí misma.[\[14\]](#)

173

Sinceramente,

ELIZABETH PIETZRAK.

¿QUÉ ES LO QUE DESEA?

Pregúntese qué es lo que desea realmente de la vida. ¿Desea un matrimonio lleno de

amor, el respeto de sus hijos, mucho dinero, coches rápidos, un negocio excitante, una

casa en la colina? ¿Desea viajar por el mundo, visitar puertos exóticos, ver con sus

propios ojos monumentos históricos? ¿Desea que le idolatren millones de personas como

músico de rock, o como una celebridad con su estrella en Hollywood Boulevard? ¿Desea

dejar su huella para la posteridad como el inventor de la máquina para viajar por el

tiempo? ¿Desea trabajar con la madre Teresa para salvar al mundo, o adoptar un papel

activo para ejercer un impacto notable en el medio ambiente?

Sea cual fuere su deseo o anhelo, quizá deba preguntarse: «¿Por qué deseo estas

cosas?» Por ejemplo, ¿verdad que desea buenos coches porque anhela las sensaciones de

logro y prestigio que cree le proporcionarán? ¿Por qué desea tener una gran vida

familiar? ¿Es porque cree que le aportará una sensación de amor, intimidad, conexión o

calor? ¿Quiere salvar el mundo debido a sus sentimientos de contribución y para

establecer la diferencia que está convencido que le aportará? En resumen, ¿acaso no es

cierto que lo que desea realmente es cambiar la forma en que se siente? Todo ello se

reduce al hecho de que desea esas cosas o resultados porque los considera un medio de

obtener ciertas sensaciones, emociones o estados que quisiera alcanzar.

Cuando alguien le besa, ¿qué le hace sentirse bien en ese momento? ¿Es acaso el

tejido húmedo en contacto con su propio tejido húmedo lo que pone en marcha esa

sensación? ¡Pues claro que no! Si eso fuera cierto, besar a su perro le volvería loco.

Todas nuestras emociones no son más que una ráfaga de tormentas bioquímicas en

nuestro cerebro, y podemos encenderlas en cualquier momento. Pero antes tenemos que

aprender a hacernos cargo de su control, de una forma consciente, en lugar de vivir en

una reacción continua. La mayoría de nuestras respuestas emocionales son respuestas

aprendidas del entorno. Hemos imitado deliberadamente algunas de ellas, y hemos

pasado por encima de otras.

174

El ser consciente de estos factores constituye el fundamento de la comprensión del

poder del estado. No cabe la menor duda de que todo aquello que hacemos, lo hacemos

para evitar el dolor y obtener placer, pero podemos cambiar en un instante aquello que

creemos nos conducirá al placer o al dolor, redirigiendo nuestro enfoque y cambiando

nuestros estados mental-emocional-psicológicos. Como ya dije en el tercer capítulo de

*Poder sin límites:*

Un estado puede definirse como la suma de millones de procesos neurológicos que ocurren dentro de

nosotros, como la suma total de nuestra experiencia en cualquier momento dado. La mayoría de nuestros

estados se suceden sin ninguna dirección consciente por nuestra parte. Vemos algo y respondemos a ello

entrando en un estado. Puede tratarse de un estado recursivo y útil, o de un estado sin recursos y limitador, pero

la mayoría de nosotros no hacemos gran cosa para controlarlo.

¿Se ha sentido alguna vez incapaz de recordar el nombre de un amigo? ¿O de cómo

deletrear una palabra «difícil» como... «casa»? ¿Cómo es que no fue capaz de hacerlo?

Sin duda alguna, conocía la respuesta. ¿Acaso es estúpido? No, eso se debe a que se

encontraba en un estado estúpido. La diferencia entre actuar mal y de una forma brillante

no se basa en su habilidad, sino en el estado en que se encuentre su mente y/o cuerpo en

un momento dado. Puede usted estar dotado del valor y la determinación de una Marva

Collins, de la gracia y el donaire de un Fred Astaire, de la fuerza y resistencia de un

Nolan Ryan, de la compasión y el intelecto de un Albert Einstein, pero, si se sumerge

continuamente en estados negativos, jamás cumplirá esa promesa de excelencia.

No obstante, si conoce el secreto para acceder a sus estados más recursivos, puede

obrar verdaderas maravillas. El estado en que se encuentre en cualquier momento dado

determina sus percepciones de la realidad y, por lo tanto, sus decisiones y

comportamientos. En otras palabras, su comportamiento no es el resultado de su

habilidad, sino del estado en que se encuentre en ese momento. Para cambiar su

habilidad, cambie su estado. Para abrir la multitud de recursos de que dispone, sitúese en

un estado lleno de recursos y en una expectativa activa, ¡y observe cómo se producen los

milagros!

¿Cómo podemos cambiar entonces nuestros propios estados emocionales? Piense en

sus estados como en algo que funciona de modo similar a un aparato de televisión. Para

tener un «color vívido y brillante, con un sonido increíble», necesita enchufarlo y

encenderlo. Encender su fisiología es como proporcionar al aparato la electricidad que

175

necesita para funcionar. Si no dispone de corriente, no obtendrá imagen ni sonido, sólo

una pantalla en blanco. Por la misma razón, si no se enciende, utilizando todo su cuerpo,

es decir, su fisiología, es posible que sea incapaz incluso de deletrear una palabra tan

sencilla como «casa». ¿Se ha despertado alguna vez y ha ido a trompicones de un lado a

otro, incapaz de pensar con claridad o de funcionar hasta que se ha movido lo suficiente

como para que la sangre volviera a fluir? Una vez aclarada la «estática», una vez que se

ha «encendido», las ideas empiezan a fluir. Si se encuentra en un estado erróneo no va a

conseguir ninguna recepción, aun cuando haya obtenido las ideas correctas.

Claro que, una vez enchufado, tiene que sintonizar con el canal adecuado para

conseguir lo que desea realmente. Mentalmente, tiene que enfocar su atención hacia

aquello que le transmite poder. Sentirá de una forma más intensa una vez que haya

enfocado, sintonizado. Así pues, si no le gusta lo que está haciendo, quizás haya llegado

el momento de cambiar de canal.

Hay sensaciones ilimitadas, formas ilimitadas de contemplarlo virtualmente todo en la

vida. Si lo que está haciendo no funciona, cambie de canal y sintonice con algo que le

ofrezca las sensaciones que siempre ha deseado. Todas las sensaciones que desee están

disponibles durante todo el tiempo, y lo único que tiene que hacer es sintonizar con el

canal correcto. Hay dos formas fundamentales de cambiar su estado emocional:

cambiando la forma de utilizar su cuerpo físico, o cambiando su enfoque.



## FISIOLOGÍA: EL PODER DEL MOVIMIENTO

Una de las conclusiones más poderosas que he hecho en los últimos diez años de mi vida

es sencillamente la siguiente: la emoción viene creada por el movimiento. Todo aquello

que sentimos es el resultado de cómo usamos nuestros cuerpos. Hasta los cambios más

insignificantes de nuestras expresiones faciales o gestos variarán nuestra forma de sentir

en cada momento y, en consecuencia, el modo de evaluar nuestras vidas, es decir, la

forma en que pensamos y actuamos.

Intente hacer algo ridículo por un momento. Imagínese que es un director de orquesta

aburrido y sin humor, que hace oscilar rítmicamente los brazos de un lado a otro. Hágalo

muy despacio. No se excite demasiado; hágalo simplemente como una cuestión de rutina

y asegúrese de que su rostro refleje un estado de aburrimiento. Observe cómo se siente.

176

Y ahora, junte las manos y dé una palmada explosiva, y sepárelas con la mayor rapidez

que pueda dejando que aparezca en su rostro una gran sonrisa tonta. Intensifique la

acción añadiendo el movimiento vocal de un grito escandaloso y explosivo; el

movimiento del aire a través del pecho, la garganta y la boca cambiará de forma aún más

radical su modo de sentir en este momento. Ese movimiento y velocidad que acaba de

crear, tanto en su cuerpo como en sus cuerdas vocales, cambiará instantáneamente lo que

siente ahora.

Cada emoción que sienta tiene vinculada a ella una fisiología específica: postura,

respiración, pautas de movimiento, expresiones faciales. Eso es algo bastante evidente en

el caso de la depresión. En *Poder sin límites* hablé de los atributos físicos de la

depresión, hacia dónde se enfoca la mirada de los ojos, qué actitud mantiene el cuerpo,

etcétera. Una vez que haya aprendido a usar su cuerpo cuando se encuentre en ciertos

estados emocionales, puede volver a experimentar esos mismos estados, o a evitarlos,

cambiando sencillamente su fisiología. La cuestión es que la mayoría de nosotros se

limita unas pocas pautas habituales de fisiología. Suponemos que son automáticas, sin

darnos cuenta del gran papel que juegan en la configuración de nuestro comportamiento

en cada momento.

Cada uno de nosotros dispone de más de ochenta músculos diferentes en el rostro, y si

esos músculos se acostumbran a expresar depresión, aburrimiento o frustración, esa

pauta muscular habitual empieza a dictar literalmente nuestros estados de ánimo, por no

mencionar nuestro carácter físico. En mis seminarios de cita con el destino siempre pido

a la gente que anote todas las emociones que experimenten en una semana normal, y de

entre la miríada de posibilidades, he descubierto que el término medio es inferior a la

docena. ¿Por qué? Porque la mayoría de la gente tiene pautas de fisiología limitadas,

cuyo resultado son pautas limitadas de expresión.

Se trata de un menú muy reducido de elecciones emocionales si se consideran los

miles de tentadores estados de ánimo de que se dispone. Lleve cuidado de no limitarse a

una lista tan corta. Le aconsejo que aproveche todo el bufé que está a su disposición, que

intente cosas nuevas y cultive un paladar refinado. ¿Qué le parece experimentar más

entusiasmo, fascinación, buen humor, sentido del juego, intriga, sensualidad, deseo,

gratitud, encanto, curiosidad, creatividad, capacidad, confianza, indignación, franqueza,

consideración, amabilidad, suavidad, humor...? ¿Por qué no crearse una lista propia?

177

### **Tipos de emociones que puede sentir**

#### **un individuo en una semana**

tensión

frustración

enfado

inseguridad

soledad

aburrimiento

de modo miserable

felicidad

alivio

sentirse querido

estímulo

alegría

Puede usted experimentar cualquiera de estos estados de ánimo cambiando simplemente la forma que tiene de usar su cuerpo. Puede sentirse fuerte, o sonreír, o

cambiar cualquier cosa en un instante mediante el simple acto de reír. Quizás haya

escuchado a alguien decir: «Algún día, echarás un vistazo atrás y te reirás». Si eso es

cierto, ¿por qué no hacerlo ya ahora? ¿Por qué esperar? Despierte su cuerpo; aprenda a

situarse en estados placenteros, y de modo consistente, sin que importe lo que ocurra.

¿Cómo? Creando energía por la forma de pensar en algo una y otra vez, y de ese modo

habrá cambiado las sensaciones que vincula a esa situación en el futuro.

Si usa repetidamente su cuerpo de forma débil, si deja caer los hombros

habitualmente, si camina de un lado a otro como si se sintiera cansado, se sentirá

cansado. ¿Cómo podría hacerlo de modo distinto? Su cuerpo es el que dirige sus

emociones. El estado emocional en el que se encuentra empieza por afectar a su cuerpo,

y la situación se transforma en una especie de círculo vicioso. Observe cómo está

sentado ahora mismo. Ahora, siéntese recto, y cree más energía en su cuerpo al mismo

tiempo que continúa leyendo y domina estos principios.

¿Cuáles son algunas de las cosas que puede hacer inmediatamente para cambiar su

estado de ánimo y, en consecuencia, la forma en que se siente y actúa?  
Respire

178

profundamente por la nariz y exhale el aire con fuerza por la boca. Ponga en su rostro

una enorme sonrisa, y sonríales a sus hijos. Si quiere cambiar realmente su vida,

comprométase a pasar un minuto, cinco veces al día durante los próximos siete días,

sonriendo de oreja a oreja ante el espejo. Le parecerá algo increíblemente estúpido, pero

recuerde que con este sencillo acto físico estará poniendo en constante funcionamiento

esta parte de su cerebro, y creando un camino neurológico hacia el placer que poco a

poco se irá haciendo habitual. Así pues, ¡hágalo y se divertirá!

Mejor todavía, póngase a brincar, en lugar de correr. Brincar es una forma poderosa de

cambiar su estado de ánimo, porque con ello logra cuatro cosas: 1) es un gran ejercicio;

2) tendrá en su cuerpo menos tensión que si corre; 3) no podrá mantener una expresión

sería en el rostro; y 4) distraerá a todo aquel que pase a su lado, así que también

cambiará el estado de ánimo de los demás, haciéndoles reír.

¡Qué poder tiene la risa! Mi hijo Joshua tiene un amigo llamado Matt a quien le

resulta tan fácil reír que es contagioso, y todo aquel que le escucha también se echa a

reír. Si desea mejorar realmente su vida, aprenda a reír. Al mismo tiempo que practica

sus cinco sonrisas diarias, échese a reír por nada, tres veces al día durante siete días. En

una encuesta reciente llevada a cabo por la revista *Entertainment Weekly*, se descubrió

que el 82 por ciento de la gente que acude al cine desea reír, el 7 por ciento desea llorar y

el 3 por ciento quiere gritar. Eso ya le da una idea de cómo valoramos las sensaciones de

la risa por encima de otras muchas cosas. Y si lee los libros de Norman Cousins, o del

doctor

Deepak

Chopra,

o

del

doctor

Bernie

Siegel,

o

ha

estudiado

psiconeuroinmunología, sabrá lo que es capaz de hacer la risa para que el cuerpo físico

estimule el sistema inmunológico.

¿Por qué no encontrar a alguien que ría e imitarle? Diviértase un poco. Diga: «¿Quiere

hacerme un favor? Tiene usted una risa estupenda. Permítame intentar imitarla.

Entréneme». Le garantizo que ambos se desternillarán de risa en el proceso. Respire

como respira esa persona, adopte su postura y sus movimientos corporales, utilice las

mismas expresiones faciales, emita los mismos sonidos. Al principio se sentirá estúpido,

pero al cabo de un rato irá entrando en el asunto, y los dos terminarán por reír

histéricamente porque parecen tontos. Pero en el curso de ese proceso empezará a



establecer la red neurológica para crear la risa de una forma regular. Al hacerlo una y

otra vez, descubrirá que le resulta muy fácil reír, y, además, se divertirá mucho.

*Sabemos demasiado y sentimos muy poco. Al menos, sentimos muy poco de esas emociones creativas de las que*

179

*surge una buena vida.*

BERTRAND RUSSELL

Cualquiera puede seguir sintiéndose bien si ya se sentía bien antes o si está metido «en

un rollo»; no se necesita gran cosa para conseguirlo. Pero la verdadera clave en la vida

consiste en lograr sentirse bien cuando uno no se siente así o cuando ni siquiera se desea

sentirse bien. Sepa que eso es algo que puede hacer instantáneamente, utilizando su

cuerpo como una herramienta para cambiar su estado de ánimo. Una vez que identifica la

fisiología que va unida a un estado de ánimo, puede utilizarla para crear a voluntad los

estados de ánimo que desee. Hace años trabajé con John Denver, un hombre que me

impresiona no sólo por su habilidad musical, sino también porque su personalidad

privada se halla en absoluta concordancia con su imagen pública. La razón por la que

alcanzó el éxito está muy clara: es un hombre increíblemente cálido y atento con los

demás.

Trabajé con él porque estaba experimentando con su habilidad de escritor.

Identificamos las veces en que escribía sus mejores canciones, y descubrimos que su

inspiración surgía cuando hacía algo físico. Habitualmente se le ocurría una canción

entera después de haber bajado esquiando una montaña, volando en su jet o biplano, o

conduciendo su coche deportivo a gran velocidad. En general, la velocidad siempre

andaba implicada en el proceso, y la adrenalina física corría por sus venas, junto con la

experiencia de observar la belleza del paisaje, todo lo cual formaba una parte importante

de su estrategia creativa. En aquella época estaba frustrado en algunos aspectos de su

vida y no participaba en la misma e intensa actividad exterior. Al llevar a cabo este

cambio y regresar a una fuerte actividad fisiológica, pudo restaurar de inmediato la

certidumbre y el flujo de su creatividad. Usted y yo tenemos la capacidad para realizar

cambios como éste en cualquier momento. Al cambiar nuestra fisiología, cambiamos

nuestro nivel de realización. Nuestra capacidad siempre está presente, y lo que tenemos

que hacer es situarnos en estados de ánimo en los que sea accesible.

Así pues, la clave para el éxito consiste en crear pautas de movimiento que creen

confianza, una sensación de fortaleza, flexibilidad, poder personal y diversión. Debemos

darnos cuenta de que el estancamiento procede de la falta de movimiento. ¿Se imagina a

180

una persona anciana, alguien que ya «no sale mucho»? Envejecer no es una cuestión de

edad, sino de falta de movimiento. Y la falta de movimiento total es la muerte.

Si observa usted a los niños caminar por una acera después de la lluvia y ven un

charco delante de ellos, ¿qué cree que harán cuando lleguen al charco? ¡Saltarán sobre

él! Se echarán a reír, salpicarán a su alrededor y se lo pasarán bien. ¿Qué hace, en

cambio, una persona mayor? ¿Rodearlo? Ni siquiera se limita a rodearlo sino que,

además, se pasa un buen rato quejándose. Usted quiere vivir de modo diferente. Quiere

vivir con un muelle en su paso, con una sonrisa en su rostro. ¿Por qué no convertir el

buen humor, las actitudes escandalosas y juguetonas en una nueva prioridad? Aprenda a

sentirse bien y cumplir sus expectativas. No tiene que tener ninguna razón especial para

sentirse bien: está vivo y, por lo tanto, puede sentirse bien aunque no tenga ninguna

razón para ello.

## ENFOQUE: EL PODER DE CONCENTRACIÓN

Si usted quisiera, ¿verdad que podría sentirse deprimido en un instante? Apuesto a que

sí, enfocando la atención sobre algo horrible que haya ocurrido en su pasado. Todos

tenemos en nuestro pasado alguna experiencia que ha sido mala, ¿verdad? Si enfoca en

ello la atención suficiente, se lo imagina y piensa, no tardará en empezar a sentirse

deprimido. ¿Ha ido alguna vez a ver una película de terror? ¿Volvería a verla cientos de

veces? Desde luego que no. ¿Por qué? Pues porque no se sentiría bien haciéndolo.

Entonces, ¿por qué volver a las películas de terror que tiene en la cabeza

constantemente? ¿Por qué imaginarse a sí mismo en los papeles menos agraciados,

representándolos frente al hombre o la mujer que peor le caen? ¿Por qué pensar una y

otra vez en los desastres de negocios o en las malas decisiones tomadas en la profesión?

Claro que estas películas de serie «B» no se limitan sólo a su experiencia pasada.

También puede enfocar ahora mismo la atención sobre algo que crea estar perdiéndose, y

sentirse mal por ello. Y, lo que es peor todavía, puede enfocar la atención sobre algo que

no ha ocurrido todavía y sentirse mal por adelantado. Aunque es posible que ahora se ría

por ello, desgraciadamente eso es lo que hace la mayoría de la gente día tras día.

Si deseara sentirse ahora mismo como si estuviera en un éxtasis, ¿podría hacerlo?

Claro que sí, podría hacerlo con la misma facilidad. ¿Puede enfocar la atención o

181

recordar algún momento de éxtasis absoluto y total? ¿Puede enfocar la atención en cómo

se sentía su cuerpo en ese momento? ¿Recordarlo con detalles tan vívidos que vuelva a

sentir por completo aquellas sensaciones? Apuesto a que sí. También podría enfocar la

atención sobre cosas que le produzcan éxtasis en su vida ahora mismo, en todo aquello

que sienta como algo grande. Del mismo modo, podría enfocar la atención sobre cosas

que no han sucedido todavía y sentirse bien por adelantado. Ése es el poder que nos

ofrecen los objetivos, y por eso trataremos el tema en el capítulo 11.

AQUELLO EN LO QUE ENFOCAMOS LA ATENCIÓN SE  
CONVIERTE EN NUESTRA IDEA DE LA

REALIDAD

Lo cierto es que hay muy pocas cosas absolutas. Habitualmente, de su enfoque

dependerá cómo se sienta acerca de las cosas y el significado de una experiencia en

particular. Elizabeth, la mujer con un desorden de personalidad múltiple, había vivido

constantemente sumida en el dolor. Su vía de escape consistió en crear una nueva

personalidad para cada incidente que debía manejar emocionalmente. Eso le permitía

cambiar su enfoque viendo el problema a través de los ojos «de alguien más». Sin

embargo, tras la integración de sus personalidades, siguió experimentando dolor. Sólo

fue capaz de hacerse cargo del control de su vida cuando aprendió a controlar sus estados

de ánimo mediante un cambio consciente de su fisiología y enfoque.

El enfoque no es la verdadera realidad, porque se trata del propio punto de vista; sólo

es una percepción de cómo son las cosas en realidad. Piense en ese punto de vista (el

poder de nuestro enfoque) como si se tratara de la lente de una cámara, que sólo muestra

la imagen y el ángulo de aquello sobre lo que se enfoca. Debido a eso, las fotografías

que toma pueden distorsionar la realidad con suma facilidad, presentando sólo una

pequeña porción de una imagen mucho mayor.

Supongamos que acude usted a una fiesta con su cámara, se sienta en un rincón y la

enfoca sobre un grupo de personas que están discutiendo. ¿Cómo se representaría esa

fiesta? Se la imaginaría como algo desagradable y frustrante, en la que nadie se lo pasó

bien y todo el mundo andaba discutiendo. Es importante recordar que la forma de

representarnos las cosas en nuestras mentes determinará la forma en que nos sintamos.

Pero ¿y si enfocara la cámara hacia otro lugar de la estancia donde hubiera gente riendo,

contando chistes y pasándoselo en grande? Entonces le parecería la mejor fiesta de todas,

donde todo el mundo se lo estaba pasando fabulosamente bien.

Ésa es la razón por la que suele armarse tanto jaleo con las biografías «no autorizadas»: sólo son la percepción de una persona acerca de la vida de otra. A menudo,

este punto de vista lo ofrecen personas cuyos celos les hacen tener un interés en

distorsionar las cosas. El problema consiste en que el punto de vista de la biografía

queda limitado al «ángulo de la cámara» del autor, y todos sabemos que la cámara

distorsiona la realidad, y que un primer plano puede hacer que las cosas parezcan más

grandes de lo que son en realidad. Cuando se la manipula con manos expertas, una

cámara puede minimizar o difuminar partes importantes de la realidad. Parafraseando a

Ralph Waldo Emerson, cada uno de nosotros ve en los demás lo que llevamos en nuestro

propio corazón.

**EL SIGNIFICADO ES A MENUDO UNA CUESTIÓN DE ENFOQUE**

Si ha programado una reunión de negocios y alguien no llega a tiempo, la forma en que



usted se sienta dependerá estrictamente de aquello sobre lo que enfoque la atención. ¿Se

imagina que la razón por la que esa persona no ha acudido es porque no le importa, o

interpreta quizá que ha tenido grandes dificultades para llegar a tiempo? Aquello en lo

que enfoque la atención afectará definitivamente a sus emociones. ¿Y si se enojara con

esa persona y luego resultara que ha llegado tarde porque estaba discutiendo plantearle

una oferta mejor? Recuerde que aquello en lo que enfoque la atención determinará la

forma en que se siente. Quizá no deba precipitarse a sacar conclusiones; debemos elegir

muy cuidadosamente en qué enfocamos la atención.

El enfoque determina si percibe usted su realidad como buena o mala, si se siente feliz

o triste. Una metáfora fantástica para describir el poder del enfoque son los coches de

carreras, por los que siento verdadera pasión. Conducir un fórmula uno consigue a veces

que pilotar un helicóptero parezca una experiencia relajante. En un coche de carreras,

uno no puede permitirse el lujo de desviar la atención ni por un momento. La atención

no puede limitarse al lugar donde se encuentra, y tampoco puede quedar fijada en el

pasado, o demasiado lejos, en el futuro. Al mismo tiempo que permanece plenamente

183

consciente de dónde está, tiene que anticipar constantemente lo que va a suceder en el

futuro más inmediato.

Ésa fue una de las primeras lecciones que aprendí cuando empecé a asistir a la escuela

de carreras. Los instructores me hicieron subir a lo que se conoce como un «coche

deslizante», un automóvil dotado de una computadora en los amortiguadores hidráulicos

capaz de levantar cualquier rueda del suelo ante una señal del instructor. La primera

regla fundamental que le enseñan a uno para conducir es: enfoque la atención sobre el

lugar hacia donde quiere ir, no en lo que tema.

Si uno empieza a patinar y a perder el control, la tendencia es mirar hacia la pared.

Pero, si continúa mirando en esa dirección, allí es exactamente donde terminará. Los

conductores saben muy bien que uno va hacia donde mira; se viaja en la dirección hacia

la que se enfoca la atención. Si resiste el temor, tiene fe y enfoca la atención hacia donde

quiere ir, sus acciones le llevarán en esa dirección, y si es posible salir de ella, lo

conseguirá, pero no tendrá ninguna posibilidad si enfoca la atención sobre aquello que

teme. Invariablemente, la gente dice: «¿Y si se va a estrellar de todos modos?» La

respuesta es que aumenta usted sus posibilidades enfocando la atención sobre aquello

que desea. El enfoque puesto sobre la solución le beneficiará siempre. Si lleva

demasiado impulso en la dirección de la pared, enfocar la atención sobre el problema,

justo antes de estrellarse, no le ayudará de todos modos.

La primera vez que los instructores me lo explicaron así, asentí con la cabeza y pensé:

«¡Pues claro! Eso ya lo sé. Al fin y al cabo, yo enseñé lo mismo». La primera vez que

salí a la carretera, sin que yo lo supiera, y de repente, apretaron el botón. Empecé a

patinar, fuera de control. ¿Hacia dónde cree que dirigí la mirada? ¡Puede apostar!

¡Directamente hacia la pared! En los últimos segundos, me sentí aterrorizado porque

sabía que iba a estrellarme contra ella. El instructor me agarró la cabeza y me la giró

hacia la izquierda, obligándome a mirar en la dirección que necesitaba seguir. Seguimos

deslizándonos, y yo sabía que íbamos a estrellarnos, pero me vi obligado a mirar sólo en

la dirección que deseaba seguir. Y en cuanto miré en esa dirección, no pude evitar girar

el volante correctamente. Lo conseguí en el último momento y salimos de la situación.

¡Ya puede imaginarse con qué alivio por mi parte!

Hay una cosa útil de saber respecto a todo esto: al cambiar el enfoque, a menudo no se

cambia inmediatamente de dirección. ¿Verdad que eso también es cierto en las cosas de

la vida? Con frecuencia transcurre un tiempo entre el momento en que se cambia de

184

enfoque y aquel en el que el cuerpo y la experiencia vital actúan en consecuencia. Razón

de más para empezar a enfocar con mayor rapidez sobre lo que desea, y no esperar más

tiempo con el problema.

¿Aprendí mi lección? No. Tuve una experiencia, pero todavía no había creado una

neuroasociación lo bastante fuerte. Tenía que condicionarme para adoptar la nueva

pauta. Así que la siguiente vez que volví a mirar hacia la pared, el instructor tuvo que

recordarme a gritos que mirara hacia mi objetivo. La tercera vez, sin embargo, giré la

cabeza consciente y deliberadamente. Confié en lo que hacía, y funcionó. Después de

haberlo hecho un número suficiente de veces, ahora, cuando patino, mi cabeza gira

inmediatamente hacia donde quiero ir, el volante gira, y el coche obedece mis

instrucciones. ¿Garantiza eso que siempre consigo controlar mi enfoque? No. ¿Aumenta

eso mis posibilidades? ¡Por lo menos cien veces!

Lo mismo puede decirse de la vida. En capítulos posteriores aprenderá usted algunas

formas de condicionarse para que su enfoque sea positivo. Por el momento, debe darse

cuenta de que tiene que disciplinar su mente. Una mente fuera de control es capaz de

gastarle trucos. Pero, si es usted quien la dirige, se convertirá en su mejor amigo.

*Pide y recibirás. Busca y encontrarás; llama y se te abrirán las puertas.*

MATEO, 7, 7

La forma más poderosa de controlar el enfoque es a través de preguntas. Su cerebro le

proporciona una respuesta para todo aquello que pregunte; aquello que busque, lo

encontrará. Si se pregunta: «¿Por qué se está aprovechando esta persona de mí?»,

enfocará la atención en cómo se va a aprovechar de usted, tanto si es cierto como si no.

Si por ejemplo dice: «¿Cómo puedo darle la vuelta a las cosas?», recibirá una respuesta

más capacitadora. Las preguntas constituyen una herramienta tan poderosa para cambiar

su vida, que he reservado el siguiente capítulo para hablar exclusivamente de ellas.

Constituyen una de las formas más poderosas y sencillas de cambiar la forma en que se

siente acerca de cualquier cosa, lo que le permite cambiar la dirección de su vida en un

instante. Las preguntas nos proporcionan la llave para abrir nuestro potencial ilimitado.

Una de las mejores ilustraciones de esto es la historia de un hombre joven que creció

en Alabama. Hace unos quince años, un muchacho corpulento se enzarzó en una pelea

con él, le pegó en la nariz y lo derribó, haciéndole perder el sentido. Cuando el

muchacho recuperó la conciencia, se juró a sí mismo vengarse y matar al tipo

corpulento. Se dirigió a casa, tomó el revólver calibre 22 de su madre y volvió a salir en

busca de su objetivo. En cuestión de un instante, su destino quedó pendiente de un hilo.

En el momento en que encontrara al que le había pegado, lo único que tenía que hacer

era disparar y su compañero de escuela pasaría a la historia. Pero en ese mismo instante

se hizo una pregunta: ¿Qué me sucederá si aprieto el gatillo? Y, entonces, su mente

enfocó la atención sobre otra imagen, una imagen tan dolorosa como pueda imaginarse.

En esa fracción de segundo en que la vida del joven podía seguir dos direcciones

diametralmente opuestas, visualizó con una escalofriante claridad cómo sería estar en

prisión. Se imaginó tener que permanecer toda la noche despierto para evitar que los

otros condenados le violaran. Ese dolor potencial fue mucho mayor que la anticipación

de la venganza. Así pues, desvió el arma y disparó contra un árbol.

Ese muchacho era Bo Jackson, y describe esta escena en su biografía; no cabe la

menor duda de que en ese momento crucial de su vida, el dolor asociado con la prisión

constituyó para él una fuerza mucho más poderosa que el placer que creía obtendría de

matar al otro muchacho. Un cambio de enfoque, una decisión sobre el dolor y el placer

constituyeron probablemente la gran diferencia entre un muchacho sin futuro y uno que

alcanzaría los mayores éxitos atléticos de nuestro tiempo.

*Cuando el arquero afila y hace rectas sus flechas, el maestro dirige sus pensamientos desperdigados.*

BUDA

NO ES SÓLO LO QUE ENFOCA, SINO CÓMO LO ENFOCA

Nuestra experiencia del mundo está creada por la información acumulada mediante el

uso de nuestros cinco sentidos. No obstante, cada uno de nosotros tiende a facilitar un

modo favorito de enfocar las cosas, o una modalidad, como se dice con frecuencia.

Algunas personas se sienten más impactadas, por ejemplo, por lo que ven, y su sistema

visual tiende a ser más dominante. Para otras, el sonido produce las mayores

experiencias de su vida, mientras que otras encuentran los fundamentos en los



sentimientos.

En cada uno de estos modos de experiencia hay elementos específicos de imágenes,

186

sonidos u otras sensaciones que pueden cambiarse para aumentar o disminuir la

intensidad de nuestra experiencia. A estos ingredientes fundamentales se los denomina

submodalidades. [15]. Por ejemplo, puede hacerse mentalmente una imagen y luego tomar

cualquier aspecto de ésta (una submodalidad), y cambiarla para cambiar lo que siente al

respecto. Puede iluminar la imagen, cambiando inmediatamente la cantidad de

intensidad que siente sobre la experiencia. A eso se lo conoce como cambiar una

submodalidad. El mayor experto en submodalidades quizá sea Richard Bandler,

cofundador de la programación neurolingüística. La línea de expertos sobre estos temas

se remonta al trabajo fundacional realizado por Aristóteles sobre los cinco sentidos, que

categoriza los modelos de percepción.

Puede usted elevar o disminuir radicalmente la intensidad de los sentimientos sobre

cualquier cosa, manipulando las submodalidades, que afectan su forma de sentir sobre

cualquier cosa, tanto si se trata de alegría, como de frustración, maravilla o desesperación. Comprender cómo funcionan las submodalidades no sólo le permite

cambiar cómo se siente con respecto a cualquier experiencia en su vida, sino cambiar

también lo que ésta significa para usted y, en consecuencia, saber lo que puede hacer al

respecto.

Una imagen que me parece muy útil es pensar en las submodalidades como los

códigos de barras que aparecen en los productos de un supermercado, esos grupos de

pequeñas líneas negras que han sustituido las etiquetas de precios en todos los

supermercados. Los códigos parecen insignificantes, pero, cuando se le hace pasar por el

escáner de comprobación, transmiten a la computadora información sobre el producto,

cuánto cuesta, cómo afecta su venta al inventario, etcétera. Las submodalidades

funcionan de la misma manera. Cuando se las hace pasar por el escáner de la

computadora que llamamos cerebro, transmiten a éste lo que es la cosa, cómo sentirnos

acerca de ella y qué hacer. Usted tiene su propio código de barras, y hay una lista de

ellos que va junto con preguntas para determinar cuál de ellos usar.

Por ejemplo, si tiende a enfocar la atención sobre modalidades visuales, la cantidad de

disfrute que obtiene de un recuerdo en particular será probablemente una consecuencia

directa de las submodalidades de tamaño, color, brillantez, distancia y la cantidad de

movimiento en la imagen visual que se ha hecho de ello. Si se lo representa con

submodalidades de audición, la forma en que se sienta dependerá del volumen, el ritmo,

la agudeza, la tonalidad y otros factores similares. Para que algunas personas se sientan

187

motivadas, antes tienen que conectar con un canal determinado. Si su canal favorito es

visual, enfocar la atención sobre los elementos visuales de una situación les proporciona

más intensidad emocional al respecto. Para otras personas funcionarán mejor los canales

de audición o los quinésicos. Y para otras personas la mejor estrategia funciona como

una cerradura de combinación. Primero se encuentra la combinación de la cerradura

visual, luego la de la auditiva, después la quinésica. Esos tres elementos tienen que estar

alineados en su lugar correcto, y siguiendo el orden adecuado para que se abra la caja

fuerte.

Una vez que sea consciente de esto, se dará cuenta de que, en su lenguaje cotidiano,

las personas utilizan constantemente palabras para comunicarle en qué sistema y en qué

submodalidades están sintonizadas. Escuche las formas que tienen de describir su

experiencia, y tómelas literalmente. (Por ejemplo, en las últimas frases he utilizado los

términos «conectadas» y «escuche», por lo que se trata claramente de ejemplos

auditivos.)

¿Cuántas veces ha escuchado decir a alguien: «No me imagino haciendo eso»? Le

están comunicando cuál es el problema: si se imaginaran haciéndolo, se encontrarían en

un estado de ánimo en el que sentirían como si pudieran hacer que ocurriera. Es posible

que alguien le haya dicho alguna vez: «Estás sacando las cosas de quicio». Si usted se

siente realmente enojado, es posible que tenga razón. Es posible que tome las imágenes

en su mente y las haga mucho más grandes de lo que son, lo que tiende a intensificar la

experiencia. Si alguien dice: «Esto me resulta muy pesado», puede ayudarle

consiguiendo que se sienta más ligero con respecto a la situación y, de ese modo, logrará

que se sienta en un estado de ánimo mucho mejor para afrontarla. Si alguien dice: «Os

voy a destemplantar», tiene que conseguir que la persona vuelva a templarse para que pueda

cambiar de estado de ánimo.

### **Expresiones comunes basadas en:**

*Submodalidades visuales:*

Eso me ha iluminado el día

Eso sitúa las cosas en una mejor perspectiva

Eso es una prioridad máxima

188

Este tipo tiene un pasado que hay que comprobar

Los árboles no nos dejan ver el bosque

No hago más que encontrarme de frente con este problema

*Submodalidades auditivas:*

Siempre anda dándome la tabarra por eso

El problema me grita

Te escucho claro y fuerte

Todo lo que estábamos haciendo se detuvo con un chirrido

Ese tipo es realmente excéntrico

Eso suena muy bien

*Submodalidades quinésicas:*

Ese tipo es pegajoso

Desaparece/aparece la presión

Esa cosa me abruma

Siento como si todo eso me pesara sobre la espalda

Este concierto es realmente caliente

Me siento absolutamente inmerso en este proyecto

Nuestra habilidad para cambiar la forma en que nos sentimos depende de la habilidad

para cambiar nuestras submodalidades. Debemos aprender a controlar los diversos

elementos con los que nos representamos las experiencias y a cambiarlas de forma que

nos ayuden a obtener los resultados que queremos. Por ejemplo, ¿se ha encontrado

alguna vez diciendo que necesita «distanciarse» de un problema? Si es así, quisiera que

probara algo. Piense en una situación que actualmente represente un desafío para usted.

Hágase una imagen de esa situación en su mente, y luego imagínese que la empuja,

alejándola más y más de sí mismo. Sitúese por encima de ella y mírela desde arriba, con

una nueva perspectiva. ¿Qué sucede con su intensidad emocional? Para la mayoría de la

gente, suele disminuir. ¿Qué ocurre si la imagen se hace más confusa y pequeña? Ahora

tome la imagen del problema y hágala más grande, más brillante, acérquesela más. Para

la mayoría de la gente, eso produce un aumento de la intensidad. Vuelva a empujarla y

observe cómo la derrite el sol. Un sencillo cambio en cualquiera de uno de estos

elementos es como cambiar los ingredientes de una receta. Van a alterar definitivamente

lo que usted experimente finalmente en su cuerpo. Aunque en *Poder sin límites* ya hablé

189

en profundidad de las submodalidades, aquí vuelvo a revisar el tema porque quiero

asegurarme, que comprende usted esta distinción. Se trata de algo crítico para

comprender buena parte del trabajo que llevaremos a cabo en este libro.

Recuerde que la forma en que se sienta sobre las cosas cambiará instantáneamente

mediante un cambio en las submodalidades. Por ejemplo, piense en algo que ocurrió

ayer. Imagínese esa experiencia por un momento. Tome la imagen en su memoria y

sítuela detrás de usted. Poco a poco, empújela hacia atrás, hasta que se encuentre a

kilómetros de distancia, y no sea más que un punto diminuto y difuso en la oscuridad.

¿Tiene ahora la impresión de que eso ocurrió ayer o hace mucho tiempo? Si el recuerdo

es bueno, recupérela; en caso contrario, déjela donde está ahora. ¿Quién necesita enfocar

la memoria sobre eso? En contraste, seguro que ha tenido en su vida algunas

experiencias increíblemente maravillosas. Piense ahora mismo en una de ellas, una que

ocurrió hace mucho tiempo. Recuerde la imagen de esa experiencia. Tráigala hacia

adelante, sítuela delante de sí. Hágala más grande, más brillante y llena de color;

conviértala en una imagen tridimensional. Entre en su cuerpo tal y como era entonces y

luego sienta esa experiencia ahora mismo, como si estuviera allí. ¿Tiene la sensación de

que eso ocurrió hace mucho tiempo, o es quizás algo de lo que está disfrutando ahora



mismo? Como ve, hasta su experiencia del tiempo puede cambiar gracias al cambio de

las submodalidades.

## CREE SU PROPIO ANTEPROYECTO

Descubrir sus propias submodalidades constituye un proceso divertido. Quizá quiera

hacerlo por su propia cuenta, aunque es posible que se divierta más haciéndolo con otra

persona. Eso le ayudará a ser más exacto, y si esa otra persona está leyendo también este

libro, tendrán mucho de que hablar al respecto, y dispondrá de un/a compañero/a en su

compromiso por alcanzar el dominio personal. Y ahora, muy rápidamente, piense en una

época de su vida en la que haya tenido una experiencia muy agradable y haga lo

siguiente: valore su sensación agradable según una escala del 0 al 100, en el que el 0 no

representa ningún disfrute y el 100 el máximo disfrute que pueda haber experimentado.

Digamos que hace usted una valoración de 80 en esta escala de intensidad emocional.

Ahora, consulte la lista de posibles submodalidades de la página 239, y descubra qué

elementos son más aptos que otros para crear un mayor disfrute en su vida, más

sentimientos de placer que de dolor.

Empiece a evaluar cada una de las preguntas de la lista, en comparación con su

experiencia. Así, por ejemplo, al recordar esta experiencia y enfocar la atención sobre las

submodalidades visuales, pregúntese: «¿Se trata de una película o de un plano fijo?» Si

es una película, observe cómo se siente. ¿Se siente bien? Ahora, cambie a lo opuesto.

Conviértalo en un plano fijo y vea lo que ocurre. ¿Desciende su nivel de disfrute?

¿Desciende de una forma significativa? ¿En qué porcentaje? Al convertirlo en un plano

fijo, ¿desciende, por ejemplo, del 80 hasta el 50? Anote el impacto que ese cambio ha

ejercido sobre usted, y podrá utilizar esta distinción en el futuro.

Luego, haga volver la imagen a su forma inicial; es decir, conviértala de nuevo en una

película, si es eso lo que era, para volver a sentirse de nuevo en el nivel 80. Pase a la

siguiente pregunta de la lista. ¿Es en color o en blanco y negro? Si era en blanco y negro,

observe cómo se siente. Ahora, vuelva a hacer lo opuesto. Añada color y vea lo que

sucede. ¿Eleva su intensidad emocional por encima de 80? Anote el impacto emocional

que eso ha ejercido sobre usted. Si alcanza una puntuación de 95, esto puede ser algo

valioso a recordar en el futuro. Por ejemplo, cuando piensa en una tarea que

habitualmente trata de evitar, verá cómo su intensidad emocional positiva aumenta

inmediatamente si añade color a esa imagen. Ahora, vuelva la imagen a blanco y negro y

observe de nuevo lo que sucede con su intensidad emocional, y la gran diferencia que

eso representa. Recuerde terminar siempre restaurando el estado de ánimo original, antes

de pasar a la siguiente pregunta. Devuelva el color a la imagen si era así; hágala más

brillante de lo que era antes, hasta que la vea virtualmente envuelta en un color muy

vivo.

De hecho, la brillantez es una submodalidad importante para la mayoría de la gente;

dar luminosidad a las cosas intensifica la emoción que éstas nos producen. Si reflexiona

sobre la experiencia agradable que está teniendo ahora mismo y hace que la imagen sea

más y más brillante, probablemente se sentirá mucho mejor, ¿verdad? Claro que hay

excepciones. Si está saboreando el recuerdo de un momento romántico y de repente

enciende todas las luces, puede que eso no sea lo más apropiado. ¿Qué sucedería si

hiciera que la imagen fuese a media luz, oscura y desenfocada? Eso es algo casi

depresivo para la mayoría de la gente. Así pues, vuelva a hacerla brillante.

Repase la lista de las submodalidades visuales, anotando cuál de ellas cambia más su

191

intensidad emocional. Luego, haga lo mismo con las submodalidades auditivas. Al

recrear la experiencia dentro de su cabeza, ¿cómo le suena? ¿Qué efecto provoca en el

nivel de placer que siente el hecho de aumentar el volumen? Al aumentar el ritmo, ¿de

qué modo afecta a su disfrute? ¿En cuánto? Anótelo y cambie tantos otros elementos

como crea posible. Si lo que está imaginando es el sonido de la voz de alguien,

experimente con diferentes inflexiones y acentos, y observe lo que le hace eso a su nivel

de disfrute de la experiencia. Si cambia la calidad del sonido, pasando de suave y sedoso

a basto y grave, ¿qué sucede? Recuerde terminar restaurando los sonidos a su forma

auditiva original, de modo que todas las cualidades continúen produciéndole placer.

Finalmente, enfoque la atención sobre las submodalidades quinésicas. Al recordar esta

experiencia agradable, ¿cómo se intensifica o disminuye su placer si cambia los diversos

elementos quinésicos? Si aumenta la temperatura, ¿se siente más cómodo o le hace eso

subirse por las paredes? Enfoque la atención sobre su respiración. ¿Dónde está usted

respirando? Si cambia la calidad de su respiración, pasando de rápida y superficial a

larga y profunda, ¿cómo afecta eso a la calidad de su experiencia? Observe estas

diferencias y anótelas. ¿Qué sucede con la textura de la imagen? Juegue con ella;

cámbiela de suave y algodonosa a húmeda y pegajosa.

Al pasar por cada uno de estos cambios, ¿cómo se siente su cuerpo? Anótelos. Una vez

que haya experimentado con toda la lista de submodalidades, vuelva al principio y

ajústelo hasta que vuelva a surgir la imagen más agradable; hágala lo bastante real como

para rodearla con sus manos, apretarla y sacarle todo el jugo.

Al hacer estos ejercicios se dará cuenta rápidamente de que algunas de estas

submodalidades son mucho más poderosas que otras para usted. Todos nosotros estamos

constituidos de forma diferente y tenemos nuestras formas preferidas de representarnos

nuestras propias experiencias. Lo que acaba de hacer es producir un anteproyecto en el

que se refleja cómo está constituido su cerebro. Consérvelo y úselo; algún día le vendrá

muy bien y quizás ese día sea hoy mismo. Al saber cuáles son las submodalidades que le

inducen, sabrá cómo cambiar sus emociones positivas y disminuir sus emociones

negativas.

Por ejemplo, si sabe que transformar algo en más grande y brillante y acercárselo

mucho le produce una tremenda intensificación de su emoción, puede sentirse motivado

para hacer algo cambiando esta imagen para que concuerde con sus criterios. También

sabrá cómo evitar que sus problemas sean grandes, brillantes y estén demasiado

## Lista de posibles submodalidades

### Visual

- |                             |                                                              |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------|
| 1. Película/foto fija       | ¿Es una película o un encuadre fijo?                         |
| 2. Color blanco y negro     | ¿Es en color o en blanco y negro?                            |
| 3. Derecha/izquierda/centro | ¿Está la imagen a la derecha, a la izquierda o en el centro? |
| 4. Arriba, medio, abajo     | ¿Está la imagen arriba, en medio o abajo?                    |
| 5. Brillante/difusa/oscura  | ¿Es la imagen brillante, difusa u oscura?                    |
| 6. Tamaño                   | ¿Es la imagen de tamaño natural, mayor o menor?              |
| 7. Proximidad               | ¿Cómo de cerca está la imagen de usted?                      |
| 8. Rápido/medio/lento       | La velocidad de la imagen, ¿es rápida, media o lenta?        |
| 9. ¿Enfoque específico?     | ¿Algún elemento concreto enfocado consistentemente?          |
| 10. En la imagen            | ¿Está usted en la imagen o mirándola a distancia?            |
| 11. Encuadre/panorama       | ¿Tiene la imagen un encuadre o es panorámica?                |
| 12. 3D/2D                   | ¿Es la imagen tridimensional o bidimensional?                |
| 13. Color particular        | ¿Hay algún color que le impacte más que otros?               |
| 14. Punto de vista          | ¿La está mirando desde arriba, desde un lado, etc.?          |
| 15. Inductor espectral      | ¿Hay algo que induzca sentimientos fuertes?                  |

### Auditivo

- |                       |                                                            |
|-----------------------|------------------------------------------------------------|
| 1. El yo/otros        | ¿Se está diciendo algo a sí mismo o escuchándolo de otros? |
| 2. Contenido          | ¿Qué dice o escucha específicamente?                       |
| 3. Cómo se dice       | ¿Cómo lo dice o lo escucha?                                |
| 4. Volumen            | ¿Es muy ruidoso?                                           |
| 5. Tonalidad          | ¿Cuál es la tonalidad?                                     |
| 6. Ritmo              | ¿Con qué rapidez se dice?                                  |
| 7. Localización       | ¿De dónde procede el sonido?                               |
| 8. Armonía/cacofonía  | ¿Está el sonido en armonía o es cacofónico?                |
| 9. Regular/irregular  | ¿Es el sonido regular o irregular?                         |
| 10. Inflexión         | ¿Hay alguna inflexión en la voz?                           |
| 11. Ciertas palabras  | ¿Se enfatizan ciertas palabras?                            |
| 12. Duración          | ¿Cuánto dura el sonido?                                    |
| 13. Singularidad      | ¿Qué hay de singular en el sonido?                         |
| 14. Inductor especial | ¿Hay algo que induzca sentimientos fuertes?                |

### Quinestésico

- |                                   |                                                                          |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 1. Cambio de temperatura          | ¿Hubo algún cambio de temperatura? ¿Caliente o frío?                     |
| 2. Cambio de textura              | ¿Hubo un cambio de textura? ¿Basto o suave?                              |
| 3. Rígido/flexible                | ¿Es rígido o flexible?                                                   |
| 4. Vibración                      | ¿Hay vibración?                                                          |
| 5. Presión                        | ¿Hubo algún aumento o disminución de la presión?                         |
| 6. Localización de la presión     | ¿Dónde se localizaba la presión?                                         |
| 7. Tensión/relajación             | ¿Hubo un aumento en la tensión o relajación?                             |
| 8. Movimiento/dirección/velocidad | ¿Hubo movimiento? En tal caso, ¿cuáles eran la dirección y la velocidad? |
| 9. Respiración                    | ¿Calidad de la respiración?<br>¿Dónde empezaba/terminaba?                |
| 10. Peso                          | ¿Es algo pesado o ligero?                                                |
| 11. Estable/intermitente          | ¿Son los sentimientos estables o intermitentes?                          |
| 12. Tamaño/cambio de figura       | ¿Ha cambiado de tamaño o de figura?                                      |
| 13. Dirección                     | Los sentimientos ¿llegaban al cuerpo o salían de éste?                   |
| 14. Inductor especial             | ¿Hay algo que induzca sentimientos fuertes?                              |

cercanos, ya que en tal caso también intensificaría sus emociones negativas. Sabrá cómo

salir de un estado de ánimo limitador y entrar en otro que esté lleno de energía y le

transmita poder. Y de ese modo puede hallarse mejor equipado para continuar su camino

hacia el poder personal.

Para afrontar los desafíos es crucial conocer el gran papel que juegan las

193

submodalidades en su experiencia de la realidad. Por ejemplo, el que usted se sienta

confuso o siguiendo una trayectoria correcta, es una cuestión de submodalidades. Si

piensa en algún momento en que se sintió confuso, recuerde si se estaba representando la

experiencia como una imagen fija o como una película. Luego, compare eso con otra

oportunidad en que tuvo la impresión de comprender algo. Cuando la gente se siente confusa,

ello se debe a menudo a que posee una serie de imágenes en la cabeza que se encuentran

amontonadas en un lío caótico, debido a que alguien ha estado hablando con excesiva

rapidez o en voz demasiado alta. Otras personas, en cambio, se sienten confusas si se les

enseñan las cosas con excesiva lentitud. Estos individuos necesitan ver las imágenes en

forma de película, para ver cómo se relacionan las cosas unas con otras; de otro modo, el



proceso se hace demasiado disociado. ¿Ve ahora cómo la comprensión de las

submodalidades de alguien puede ayudarle a aprender de una forma más efectiva?

El problema es que la mayoría de nosotros tomamos nuestras pautas limitadoras y las

convertimos en algo grande, brillante, cercano, ruidoso o pesado (dependiendo de la

submodalidad con la que se esté conectado), y luego nos preguntamos por qué nos

sentimos abrumados. Si alguna vez ha logrado salir de ese estado de ánimo, se debe

probablemente a que usted mismo o alguien más ha tomado esa imagen y la ha

cambiado, redirigiendo así su enfoque. Finalmente, dice: «Oh, resulta que no era un

asunto tan grande». O bien trabajó usted un aspecto de la cuestión y, al hacerlo, no le

pareció un proyecto tan grande. Se trata de estrategias sencillas, muchas de las cuales ya

fueron tratadas en *Poder sin límites*. En este capítulo espero despertar su apetito y

hacerle ser consciente de ellas.

## CAMBIE SUS ESTADOS Y HABRÁ CAMBIADO SU VIDA

Ahora puede cambiar su estado de ánimo de muchas formas, y todas ellas son muy

sencillas. Puede cambiar inmediatamente su fisiología cambiando su forma de respirar.

O cambiar el enfoque al decidir en qué quiere centrar la atención, o el orden de las cosas

en las que se fija, o en la forma de hacerlo. Puede usted cambiar sus submodalidades. Si

ha estado enfocando la atención sobre lo peor que podría suceder, y lo ha hecho de

forma consistente, ya no hay excusa alguna para seguir haciéndolo así. Empiece ahora

mismo a dirigir su mirada hacia lo mejor.

194

La clave de la vida consiste en disponer de tantas fórmulas para guiarla que hacerlo se

convierta en un arte. El desafío que se le plantea a la mayoría de la gente es que sólo

conoce unas pocas formas de cambiar su estado de ánimo: come en exceso, bebe

demasiado, duerme mucho, va de compras o toma drogas, nada de lo cual nos confiere

más poder; antes al contrario, todo eso tiene sobre nosotros consecuencias desastrosas y

trágicas. El mayor de los problemas es que muchas de estas consecuencias son

acumulativas, de modo que ni siquiera nos damos cuenta del problema hasta que ya es

demasiado tarde. Eso fue lo que le sucedió a Elvis Presley y, desgraciadamente, es lo

mismo que le está sucediendo cada día a mucha otra gente. Imagínese una rana

desgraciada a la que se mete en un puchero para ser hervida a fuego lento hasta morir. Si

se la hubiera dejado caer en un puchero de agua hirviendo, la conmoción del calor la

habría hecho saltar inmediatamente hacia atrás, pero con un calor que sólo va

aumentando gradualmente, ni siquiera se da cuenta de que está en peligro, hasta que ya

es demasiado tarde para salir.

El viaje hacia las cataratas del Niágara se inicia cuando no se controlan los estados de

ánimo, porque, si no se controlan, tampoco podrá controlar su comportamiento. Si hay

cosas que necesita llevar a cabo, pero no logra motivarse lo suficiente, dése cuenta de

que no se encuentra usted en el estado de ánimo apropiado. Eso, sin embargo, no es una

excusa, sino una orden. Es la orden de hacer lo que sea necesario para cambiar su estado

de ánimo, ya sea variando su fisiología o su enfoque. En un momento determinado, me

situé en un estado de ánimo en el que me sentí presionado a escribir mi libro; no fue

ningún milagro que me pareciera imposible. Entonces, tuve que encontrar una forma de

cambiar mi estado de ánimo; de no haberlo hecho así, no estaría usted leyendo esto.

Tenía que encontrarme en un estado de creatividad, de excitación. Si quiere usted seguir

una dieta, el dejarse arrastrar a un estado de temor, preocupación o frustración no le va a

ayudar en nada. Tiene que encontrarse en un estado de determinación si es que quiere

alcanzar el éxito. Si desea realizar mejor su trabajo, debe darse cuenta de que la

inteligencia es a menudo un factor del estado. Personas que supuestamente tienen una

capacidad limitada, son capaces de reaccionar y aumentar su nivel de comprensión si

adoptan un nuevo estado de ánimo. Así lo he demostrado muchas veces con personas

disléxicas. Aunque la dislexia es una función de nuestras facultades visuales, también lo

es de nuestros estados mentales y emocionales. Las personas disléxicas no invierten las

letras o las palabras cada vez que escriben o leen algo. Es posible que lo hagan la

mayoría de las veces, pero no todas. La diferencia existente entre los momentos en que

son capaces de leer claramente y aquellos otros en que invierten las letras procede del

estado de ánimo en que se encuentran. Si cambia usted su estado, habrá cambiado

inmediatamente su nivel de actuación. Cualquiera que sea disléxico o que tenga que

enfrentarse a algún otro desafío basado en su estado emocional, puede utilizar estas

estrategias para dar la vuelta a las cosas.

Como quiera que el movimiento puede cambiar de inmediato nuestro estado de ánimo,

tiene sentido crear muchas formas de hacerlo con un solo movimiento singular y en un

instante. Una de las cosas que cambiaron mi vida de una forma radical fue algo que

aprendí por primera vez hace años. En Canadá descubrí a un hombre que se dedicaba a

partir madera utilizando técnicas de karate. En lugar de pasarme un año y medio o dos

aprendiendo la técnica, sin entrenamiento en artes marciales, me dediqué a descubrir en

qué enfocaba la atención, cómo lo hacía (la brillantez y todo lo demás), cuáles eran sus

creencias, y cuál era su estrategia física, es decir, cómo utilizaba específicamente su

cuerpo para partir la madera.

Practiqué una y otra vez sus movimientos físicos, haciéndolos idénticos y con una

tremenda intensidad emocional, enviando a mi cerebro profundas sensaciones de

certidumbre. Mientras tanto, mi instructor me entrenaba en mis movimientos. ¡Bam!

Partí un trozo de madera, luego dos, después tres, cuatro. ¿Qué había hecho para

conseguirlo? 1) Elevé mis criterios e hice que el hecho de partir madera se constituyera

en una obligación para mí, algo que antes habría aceptado como una limitación; 2)

cambié mi creencia limitadora en cuanto a mi habilidad para hacer esto, cambiando para

ello mi estado emocional, que pasó a ser de certidumbre, y 3) imité una estrategia

efectiva para provocar el resultado.

Este acto transformó mi sentido del poder y de la certidumbre a través de todo mi

cuerpo. Empecé a utilizar este mismo sentido de certidumbre para «partir madera», y lo

dediqué a lograr otras cosas que nunca había pensado que pudiera hacer, y gracias a eso

dejé atrás con facilidad mis vacilaciones y algunos de mis temores. A lo largo de los

años, continué usando y reforzando las sensaciones. Y al cabo de unos pocos años

empecé a enseñarlas a otras personas, incluso a niños, a niñas de once y doce años,

demostrándoles cómo aumentar su autoestima y ofreciéndoles una experiencia que ellos

no creían posible. Finalmente, empecé a utilizar esto como parte de mis seminarios de

poder ilimitado basados en cintas de vídeo, dirigidos por las personas que habían

196

establecido una franquicia conmigo, por nuestros asesores en desarrollo personal,

repartidos por todo el mundo. Esas personas admiten a participantes y en treinta minutos

o menos consiguen que superen sus temores y aprendan a progresar a través de cualquier

cosa que los detenga en sus vidas. Después de haber partido la madera, aprenden a usar

esta experiencia para obtener una sensación de certidumbre que es necesaria para

perseguir cualquier cosa que deseen alcanzar en la vida. Siempre resulta fascinante

observar a un hombre corpulento, convencido de que puede hacerlo por la simple fuerza

bruta, pero que fracasa, y luego ver a una mujer que tiene la mitad de su tamaño y tono

muscular y que rompe la madera en un santiamén, porque está segura de su fisiología.

*La experiencia no es lo que le sucede a un hombre, sino lo que ese hombre hace con lo que le sucede.*

ALDOUS HUXLEY

Debe darse cuenta de que tiene que tomar un control consciente sobre el funcionamiento de su propia mente. Y tiene que hacerlo deliberadamente, ya que de otro

modo se va a encontrar a merced de aquello que suceda a su alrededor. La primera

habilidad que debe dominar consiste en ser capaz de cambiar su estado de ánimo

instantáneamente, sin que importen las circunstancias ni lo asustado o frustrado que se

sienta. Ésa es una de las habilidades fundamentales que la gente desarrolla en mis

seminarios. Aprende a cambiar rápidamente su estado de ánimo y pasar de tener miedo y

«saber» que no puede hacer algo, a saber que puede hacerlo y que es capaz de emprender

una acción efectiva. El desarrollo de experiencias como éstas, en las que usted cambia



con rapidez, le proporciona un poder tremendo en su vida, algo que no podrá apreciar del

todo hasta que lo haya intentado por sí mismo.

La segunda habilidad es que debe ser capaz de cambiar su estado de ánimo en

cualquier circunstancia, en cualquier ambiente que le haga sentirse incómodo

condicionándose a sí mismo hasta sentirse bien, sin que importe dónde se encuentre. La

tercera habilidad consiste en establecer una serie de pautas habituales en la manera de

usar su fisiología y enfoque para que pueda sentirse bien sin necesidad de hacer ningún

esfuerzo consciente. Mi definición del éxito es vivir su vida de una forma que le haga

sentir toneladas de placer y muy poco dolor, y en que, gracias a su estilo de vida, la

gente que le rodea experimente mucho más placer que dolor. Alguien que haya

conseguido muchas cosas, pero que siga viviendo en constante dolor emocional, o que se

197

vea siempre rodeado por gente que experimenta dolor, no ha alcanzado el verdadero

éxito. El cuarto objetivo se centra en capacitar a los demás para cambiar su estado de

ánimo instantáneamente, hacerlo en cualquier ambiente y para toda su vida. Eso es lo

que aprenden las personas con las que he establecido una franquicia y lo que aplican con

respecto a sí mismas y a las personas con las que trabajan.

Así pues, ¿qué necesita recordar de este capítulo? Todo lo que desea realmente en la

vida es cambiar la forma en que se siente. Sus emociones no son más que tormentas

bioquímicas para su cerebro, y usted puede controlarlas en cualquier momento. Puede

experimentar el éxtasis ahora mismo, o puede dejarse arrastrar por el dolor y la

depresión, o sentirse abrumado, eso depende de usted. No necesita drogas ni ninguna

otra cosa para conseguirlo. Existen muchas formas efectivas y, como ya aprendió en el

capítulo dedicado a las creencias, puede superar los efectos de las drogas a través de los

elementos químicos que crea en su propio cuerpo, cambiando su enfoque y la forma en

que usa su fisiología. Esos productos químicos que producimos son mucho más

poderosos que cualquier otra sustancia exterior a nosotros.

*Todo momento grande y exigente que se produce en los anales del mundo es el triunfo de algún entusiasmo.*

RALPH WALDO EMERSON

¿SABE QUÉ HACER PARA SENTIRSE BIEN?

Durante un viaje de negocios a Toronto, me sentí físicamente tenso debido a un intenso

dolor en la espalda. Cuando el avión se disponía a aterrizar, empecé a pensar en lo que

necesitaba hacer en cuanto llegara al hotel. Para entonces ya serían las 10.30 de la noche,

y a la mañana siguiente tenía que levantarme temprano para dirigir mi seminario. Podía

comer algo (no había probado bocado en todo el día), pero ya era terriblemente tarde.

Podía preparar mi conferencia y ver las noticias en la tele. En ese preciso momento, me

di cuenta de que todas estas acciones no eran más que simples estrategias para librarme

del dolor y obtener algún nivel de placer. Sin embargo, ninguna de esas acciones era tan

exigente. Necesitaba ampliar mi lista de formas de experimentar placer, independientemente del momento y el lugar donde me encontrara.

¿Sabe usted qué hacer para sentirse bien? Parece una pregunta estúpida, ¿verdad?

198

Pero, en realidad, ¿dispone usted de una serie de formas específicas y capacitadoras para

sentirse bien en un instante? ¿Puede conseguirlo sin necesidad de recurrir a la comida, el

alcohol, las drogas, el tabaco y otras fuentes adictivas? Estoy seguro de que conoce

algunas formas, pero dediquémonos a aumentar la lista. Identifiquemos ahora mismo

algunas de las alternativas positivas de las que ya disponga para sentirse bien. Siéntese

ahora mismo y anote una lista de cosas que haga habitualmente para cambiar la forma en

que se siente. Mientras está haciendo la lista, ¿por qué no añadir algunas cosas nuevas

que no haya intentado hasta ahora y que también podrían cambiar su estado de ánimo y

hacerlo más positivo?

No se detenga hasta que haya anotado un mínimo de quince formas de sentirse

instantáneamente bien, aunque lo ideal sería anotar por lo menos veinticinco. Se trata de

un ejercicio al que quizá desee volver una y otra vez hasta haber encontrado por lo

menos cien formas.

**Lista de formas para cambiar cómo me siento,  
para pasar del dolor al placer y para sentirme  
bien inmediatamente**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_
11. \_\_\_\_\_
12. \_\_\_\_\_
13. \_\_\_\_\_
14. \_\_\_\_\_
15. \_\_\_\_\_
16. \_\_\_\_\_
17. \_\_\_\_\_
18. \_\_\_\_\_
19. \_\_\_\_\_
20. \_\_\_\_\_
21. \_\_\_\_\_
22. \_\_\_\_\_
23. \_\_\_\_\_
24. \_\_\_\_\_
25. \_\_\_\_\_

Al hacer una lista para mí mismo, me di cuenta de que interpretar música constituía

una de las formas más poderosas con las que podía cambiar rápidamente mi estado de

ánimo. Leer era otra forma de sentirme bien, porque entonces cambiaba mi enfoque, y

me encanta aprender, sobre todo cuando leo algo instructivo e informativo que pueda

aplicar inmediatamente a mi vida. Cambiar los movimientos de mi cuerpo es algo que

puedo hacer instantáneamente para romper un estado de ánimo limitador y entrar en otro

200

con mayores recursos: ejercitarme en mi escalera maestra, con la música a toda potencia,

saltar arriba y abajo sobre mi unidad de rebote, correr ocho kilómetros cuesta arriba,

nadar.

He aquí algunas otras: bailar, cantar al compás de un disco favorito, ver una película

de comedia, ir a un concierto, escuchar cintas de audio informativas. Tomar un jacuzzi,

un baño caliente. Hacer el amor con mi esposa. Disfrutar de una cena familiar, con todos

los miembros de la familia sentados a la mesa, y charlar sobre lo que sea más importante

para nosotros. Abrazar y besar a mis hijos, abrazar y besar a Becky. Llevar a Becky a ver

una película como *Fantasma*, sentados en nuestras butacas, anegados en lágrimas. Crear

una nueva idea, una nueva empresa, un nuevo concepto. Refinar o mejorar cualquier

cosa que esté haciendo en esos momentos. Crear cualquier cosa. Contar chistes a mis

amigos. Hacer cualquier cosa que me dé la sensación de estar contribuyendo a algo.

Dirigir cualquiera de mis seminarios, especialmente los más grandes (una de mis

submodalidades favoritas). Repasar mis recuerdos, recordar vívidamente una experiencia

maravillosa que haya tenido recientemente, o en el pasado, rememorándola en mi diario.

**SI NO DISPONE DE UN PLAN PARA EL PLACER, EXPERIMENTARÁ DOLOR**

La clave consiste en crear una lista enorme de formas de conseguir sentirse bien, para no

tener la necesidad de volverse hacia aquellas otras que son destructivas. Si vincula dolor

con los hábitos destructivos y más y más placer con los nuevos hábitos capacitadores,

descubrirá que la mayoría de ellos le será accesible en la mayor parte de las ocasiones.

Convierta esta lista en una realidad, desarrolle un plan para el placer para todos y cada

uno de sus días. No se limite a confiar al azar en que el placer se le presentará de algún

modo; prepárese para sentir el éxtasis. ¡Hágale espacio!

Aquí estamos hablando, una vez más, de condicionar su sistema nervioso, su cuerpo y

su enfoque mental, de modo que busque constantemente formas de que todo le beneficie

en la vida. Recuerde que si continúa teniendo una pauta emocional limitadora, ello se

debe a que utiliza su cuerpo de la forma habitual, o a que enfoca continuamente la

atención de una cierta forma limitadora. Si es el enfoque lo que necesita cambiar, existe

una herramienta increíble para cambiarlo en un instante. Debe saber que...

201

8

Las preguntas son la respuesta

Aquel que se hace preguntas, no puede evitar las respuestas.

PROVERBIO DEL CAMERÚN

No necesitaban ninguna razón. Llegaron, simplemente, porque él era de descendencia

judía. Los nazis asaltaron su hogar y le detuvieron, a él y a toda su familia. No tardaron

en ser conducidos como ganado, metidos en un tren atestado, y enviados al infame



campo de la muerte de Auschwitz. Ni sus pesadillas más perturbadoras le habían

preparado para ver a su familia asesinada ante sus propios ojos. ¿Cómo podía seguir

viviendo con el horror de haber visto a otro niño llevar las ropas de su hijo porque éste

estaba muerto como resultado de una de aquellas «duchas»?

De algún modo, se las arregló para seguir viviendo. Un buen día, miró la pesadilla que

le rodeaba y se enfrentó a una verdad insoslayable: si se quedaba allí un solo día más, se

hallaba destinado a morir. Tomó la decisión de escapar, y supo que la evasión tenía que

producirse inmediatamente. No sabía cómo, sólo sabía que tenía que hacerlo. Llevaba

semanas preguntando a los otros prisioneros: «¿Cómo podemos escapar de este lugar

horrible?» Las respuestas que recibía siempre parecían ser las mismas: «No seas

estúpido —le decían—. No hay forma de escapar de aquí. Hacer esas preguntas no hará

más que torturar tu alma. Limítate a trabajar duro y a rezar para sobrevivir». Pero él no

pudo aceptar esa respuesta; no estaba dispuesto a aceptarla. Llegó a sentirse obsesionado

por la idea de escapar, y aunque sus preguntas no parecían tener ningún sentido, siguió

preguntándose una y otra vez: «¿Qué puedo hacer? Tiene que haber una forma. ¿Cómo

puedo salir de aquí hoy mismo, sano y salvo?»

En la Biblia se dice: «Pedid y se os dará». Y por alguna razón, ese mismo día encontró

una respuesta. Quizá fue la intensidad con que se hizo la pregunta, o su sentido de la

202

certidumbre de que «ahora ha llegado el momento». O posiblemente sólo fue el impacto

de enfocar continuamente la atención sobre la respuesta a una pregunta que le quemaba.

Fuera cual fuese la razón, el poder gigantesco de la mente y el espíritu humanos

consiguió despertar a este hombre. La respuesta le llegó a través de una fuente

improbable: el olor nauseabundo de la carne humana corrompida. Allí, a sólo unos pocos

pasos de distancia de donde realizaba su trabajo, observó un enorme montón de cuerpos

que habían sido amontonados en la caja de un camión: hombres, mujeres y niños que

habían sido gaseados. Se les habían quitado los empastes de oro, todo aquello que

poseían, cualquier joya, y hasta las ropas. En lugar de preguntarse: «¿Cómo pueden los

nazis ser tan despreciables, tan destructivos? ¿Cómo puede Dios haber permitido algo

tan maligno? ¿Por qué me ha hecho Dios esto?», Stalislav Lec se hizo una pregunta

diferente. Se preguntó: «¿Cómo puedo utilizar esto para escapar?» Y obtuvo

instantáneamente la respuesta.

Al acercarse el final del día y cuando el grupo de trabajo se disponía a regresar hacia

los barracones, Lec se ocultó detrás del camión. Se quitó las ropas en un santiamén y se

metió, desnudo, entre el montón de cuerpos, sin que nadie le viera. Aparentó estar

muerto y permaneció totalmente quieto, a pesar de que más tarde estuvo a punto de ser

aplastado cuando el montón de cuerpos cayó sobre él.

El olor fétido de la carne corrompida y los rígidos restos de los muertos le rodeaban

por todas partes. Esperó y esperó, confiando en que nadie se diera cuenta de que había

un cuerpo vivo en aquel montón de muertos, confiando en que el camión emprendería su

marcha tarde o temprano.

Finalmente, oyó el ruido del motor al ponerse en marcha. Sintió el estremecimiento de

la caja del camión. Y en un momento experimentó un atisbo de esperanza mientras yacía

allí, entre los muertos. Al cabo de un rato, el camión se detuvo y descargó su fantasmal

cargamento de docenas de muertos y un hombre que aparentaba ser uno de ellos,

dejándolo caer sobre una fosa gigantesca abierta en el exterior del campo. Lec

permaneció allí durante horas, hasta que cayó la noche. Cuando estuvo finalmente

seguro de que no había nadie por los alrededores, salió de entre la montaña de cadáveres

y recorrió desnudo sesenta kilómetros, hasta la libertad.

¿Cuál fue la diferencia entre Stanislav Lec y los muchos otros que perecieron en los

campos de concentración? Aunque, desde luego, hubo numerosos factores, una

diferencia crítica fue que él se planteó una pregunta diferente. Se la hizo

203

persistentemente, con la expectativa de encontrar una respuesta, y su cerebro halló una

solución que le salvó la vida. Las preguntas que se hizo a sí mismo aquel día, en

Auschwitz, le indujeron a tomar decisiones en una fracción de segundo, lo que condujo a

acciones que impactaron su destino de forma muy significativa. Pero, antes de encontrar

la respuesta, tuvo que tomar decisiones, y para emprender aquellas acciones, tuvo que

hacerse las preguntas correctas.

A lo largo de este libro ha aprendido usted cómo las creencias afectan nuestras

decisiones, acciones, la dirección de nuestras vidas y, en consecuencia, nuestro destino.

Pero todas esas influencias no son más que producto de nuestro pensamiento, de la

forma en que nuestro cerebro evalúa y crea significados a través de toda su vida. Así

que, para llegar al fondo de cómo creamos nuestra realidad sobre una base cotidiana,

necesitamos responder a la pregunta: «¿Cómo pensamos?»

## NUESTRAS PREGUNTAS DETERMINAN NUESTROS PENSAMIENTOS

Un día, me encontraba pensando en acontecimientos importantes que habían ocurrido en

mi propia vida y en las vidas de las personas a las que había conocido a lo largo del

camino. Me había encontrado con mucha gente, afortunada y desgraciada, con éxito y

fracasada; realmente, deseaba saber qué había permitido a las personas de éxito lograr

tantas cosas grandes, mientras que otras personas con educación similar o incluso mejor

desaparecían tragadas por las cataratas del Niágara. Así pues, me pregunté: «¿Qué es lo

que constituye la mayor diferencia en mi vida, en quién me convierto, quién soy como

persona y hacia dónde me dirijo?» La respuesta que encontré ya la he compartido con

usted: «No son los acontecimientos que configuran mi vida lo que determina cómo me

siento y actúo, sino más bien la forma que tengo de interpretar y evaluar las experiencias

de mi vida. El significado que doy a cada acontecimiento determinará las decisiones que

tome, las acciones que emprenda y, en consecuencia, mi destino. Sin embargo, ¿cómo

evalúo yo las cosas? ¿Qué es exactamente una evaluación?»

Pensé: «Bueno, en estos momentos estoy evaluando, ¿verdad? Estoy tratando de

evaluar cómo describir lo que es una evaluación. ¿Qué estoy haciendo ahora mismo?»

Entonces me di cuenta de que me había estado haciendo una serie de preguntas y,

evidentemente, éstas eran:

¿Cómo hago una evaluación?

¿Qué es exactamente una evaluación?

Ahora mismo, estoy evaluando, ¿verdad?

¿Qué estoy haciendo ahora mismo?

Entonces, pensé: «¿Es posible que las evaluaciones no sean más que preguntas?» Me

eché a reír y pensé: «Bueno, ¿acaso no es eso una pregunta?»

Empecé a darme cuenta de que pensar no es más que el proceso de hacerse preguntas

y contestarlas. Si después de leer esto se dice usted: «Eso es cierto», o «Eso no es

cierto», para haber hecho tal afirmación tiene que haberse hecho (consciente o

inconscientemente) una pregunta: «¿Es eso cierto?» Si ha pensado: «Necesito reflexionar

sobre eso», lo que está diciendo en realidad es: «Necesito hacerme algunas preguntas

sobre eso. Necesito considerar eso por un momento». Al considerarlo, empezará por

hacerse preguntas al respecto. Debemos darnos cuenta de que la mayoría de las cosas

que hacemos, día tras día, es plantearnos y contestar preguntas. Así pues, si queremos

cambiar la calidad de nuestras vidas debemos cambiar las preguntas que nos hacemos

habitualmente. Esas preguntas dirigen nuestro enfoque y, en consecuencia, cómo

pensamos y cómo sentimos.

Los niños, claro está, son verdaderos maestros en el arte de hacer preguntas. ¿Con

cuántos millones de preguntas nos bombardean a medida que van creciendo? ¿Por qué

crees usted que eso es así? ¿Acaso lo hacen sólo para volvernos locos? Debemos darnos

cuenta de que ellos están haciendo constantemente evaluaciones acerca de lo que

significan las cosas y qué deberían hacer. Empiezan a crear neuroasociaciones que

guiarán sus futuros. Son máquinas de aprender, y la forma de aprender, de pensar, de

establecer nuevas conexiones, se inicia haciendo preguntas, ya sea aquellas que nos

hacemos a nosotros mismos o que planteamos a los demás.

Todo este libro y mi vida de trabajo es el resultado de haberme planteado preguntas

acerca de lo que nos impulsa a todos a hacer lo que hacemos, y cómo podemos producir

cambios con mayor rapidez y facilidad de lo que se ha hecho hasta ahora. Las preguntas



son la forma fundamental que tenemos de aprenderlo virtualmente todo. De hecho, todo

el método socrático (una forma de enseñanza que se remonta al antiguo filósofo griego

Sócrates) se basa en que el maestro no hace otra cosa que plantear preguntas, que dirigen

el enfoque del estudiante, y lograr que sea éste el que produzca sus propias respuestas.

Cuando me di cuenta del poder increíble de las preguntas para configurar nuestros

205

pensamientos y, literalmente, nuestras propias respuestas a las experiencias, seguí

«haciéndome preguntas». Empecé a observar con qué frecuencia aparecen las preguntas

en nuestra cultura. Se habían puesto de moda juegos como el Trivial Pursuit, Jeopardy y

Scruples. *El libro de las preguntas*, todo un libro dedicado a plantear preguntas para

hacerle pensar a uno sobre su propia vida y valores, alcanzó un gran éxito. Los anuncios

en la televisión y en la prensa preguntaban: «¿Qué es lo que más se convierte en una

leyenda?», «¿Cómo se deletrea “alivio”?», «¿Es eso ya una sopa?». En un anuncio de

televisión sobre las zapatillas de baloncesto, Spike Lee le pregunta a Michael Jordan:

«¿Son zapatos?»

Pero yo no sólo quería saber cuáles eran las preguntas que nos hacíamos como

sociedad. También deseaba descubrir las preguntas que constituyen una verdadera

diferencia en la vida de las personas. Me dediqué a plantear preguntas a la gente, en mis

seminarios, en los aviones, en las reuniones; hacía preguntas a todas las personas con las

que me veía, desde presidentes de consejos de administración hasta personas sin hogar

que me encontraba en la calle, tratando de descubrir las preguntas que habían creado su

experiencia de la vida cotidiana. Me di cuenta así de que la diferencia fundamental entre

la gente que parecía haber alcanzado el éxito (¡en cualquier ámbito!) y los que no, era

que los primeros se habían hecho mejores preguntas y, como resultado de ello, habían

obtenido mejores respuestas. Obtuvieron respuestas que les capacitaron para saber

exactamente lo que tenían que hacer en cualquier situación para producir los resultados

que deseaban.

La calidad de las preguntas crea una calidad de vida. Tiene que meterse esta idea en el

cerebro, porque es tan importante como cualquier otra cosa que aprenda en este libro.

Los negocios tienen éxito cuando aquellos que toman las decisiones que controlan su

destino se hacen las preguntas correctas sobre los mercados, las estrategias o las cadenas

de producción. Las relaciones florecen cuando las personas hacen las preguntas correctas

sobre en qué ámbitos hay conflictos potenciales, y cómo apoyarse los unos a los otros,

en lugar de desgarrarse mutuamente. Los políticos ganan elecciones cuando las

preguntas que plantean (ya sea explícita o implícitamente) les proporcionan las

respuestas que funcionan para ellos mismos y para su comunidad.

Cuando el automóvil se hallaba en sus inicios, cientos de personas se pusieron a

fabricarlos, pero Henry Ford se preguntó: «¿Cómo puedo fabricarlos a gran escala?»

Millones de personas se sentían irritadas debido al comunismo, pero Lech Walesa se

206

preguntó: «¿Cómo puedo elevar el nivel de vida de todos los hombres y mujeres

trabajadores?» Las preguntas ponen en marcha un efecto progresivo que ejerce un

impacto que va más allá de lo que podemos imaginar. Cuestionar nuestras limitaciones

es lo que desgarrar los muros en la vida, en los negocios, en las relaciones, incluso entre

países. Estoy convencido de que todo el progreso humano se halla precedido por nuevas

preguntas.

## EL PODER DE LAS PREGUNTAS

*Algunos hombres ven las cosas como son, y dicen: «¿Por qué?» Yo sueño con cosas que nunca fueron, y me*

*pregunto: «¿Por qué no?»*

## GEORGE BERNARD SHAW

Cuando vemos a alguien con una capacidad extraordinaria, o que parece poseer una

capacidad sobrehumana para afrontar los desafíos de la vida, la mayoría de nosotros

pensamos cosas como: «¡Qué suerte tienen! ¡Poseen tanto talento! Tienen que haber

nacido de ese modo». Pero, en realidad, el cerebro humano posee la capacidad para

producir respuestas con mucha mayor rapidez que la computadora más inteligente que

exista, incluso considerando la actual microtecnología de las computadoras para realizar

cálculos en gigasegundos (milmillonésimas de un segundo). Se necesitarían dos edificios

del tamaño del World Trade Center para almacenar la capacidad de nuestro cerebro. Sin

embargo, esta masa de materia gris de apenas kilo y medio de peso puede

proporcionarle, instantáneamente, más capacidad para encontrar soluciones a los

desafíos y para crear poderosas sensaciones emocionales que cualquier otra cosa que

exista en el vasto arsenal tecnológico creado por el hombre.

Del mismo modo que una computadora muestra una capacidad tremenda, sin

comprender cómo aprovechar y utilizar todo aquello que ha almacenado, la capacidad

del cerebro no significa nada. Estoy seguro de que habrá conocido a alguien (quizás

usted mismo) que ha comprado una nueva computadora y nunca la ha usado

sencillamente porque no sabe cómo hacerlo. Si quiere tener acceso a los ficheros de

valiosa información que contiene una computadora, tiene que comprender cómo

aprovechar esa información, pidiéndola mediante las órdenes adecuadas. Del mismo

modo, lo que nos permite obtener cualquier cosa de los propios bancos de datos es el

poder de orden que tiene el hacer preguntas.

*Siempre la hermosa respuesta que plantea una pregunta aún más hermosa.*

E. E. CUMMINGS

Estoy aquí para decirle que la diferencia entre las personas es la diferencia en las

preguntas que hacen de forma consistente. Algunas personas se sienten habitualmente

deprimidas. ¿Por qué? Tal y como hemos visto en el capítulo anterior, una parte del

problema se encuentra en sus estados de ánimo limitados. Dirigen sus vidas con

movimientos limitados y una fisiología semiparalizada, pero, lo que es más importante,

enfocan la atención sobre cosas que les hacen sentirse sobrecargadas y abrumadas. Su

pauta de enfoque y evaluación limita gravemente su experiencia emocional de la vida.

¿Podría esa persona cambiar en un momento la forma en que se siente? Puede apostar a

que sí: cambiando su enfoque mental.

¿Cuál es la forma más rápida de cambiar el enfoque? Haciéndose, simplemente, una

nueva pregunta. Probablemente, esa persona se siente deprimida porque se hace

preguntas incapacitadoras de forma habitual, preguntas como: «¿De qué sirve? ¿Por qué

intentarlo, puesto que, de todos modos, las cosas nunca parecen salir bien? ¿Por qué a

mí, Señor?» Recuerde: pedid y recibiréis. Si se plantea una pregunta terrible, recibirá una

respuesta terrible. Su computadora mental está siempre preparada para servirle, y sea

cual fuere la pregunta que le haga, seguramente le proporcionará una respuesta. Así

pues, si se pregunta: «¿Por qué nunca he tenido éxito?», se lo dirá, aunque la respuesta

sea dura. Puede ofrecerle una respuesta como: «Porque eres estúpido», o bien: «Porque,

de todos modos, no te mereces que te vayan bien las cosas».

¿Cuál puede ser un buen ejemplo de preguntas brillantes? ¿Qué le parece mi buen

amigo W. Mitchell? Si ha leído *Poder sin límite* conocerá su historia. ¿Cómo cree que

logró sobrevivir después de tener quemadas las dos terceras partes de su cuerpo, y a

pesar de ello sentirse bien sobre su vida? ¿Cómo pudo superar años más tarde un

accidente de aviación, perder el uso de sus piernas, verse confinado a una silla de ruedas

y, sin embargo, seguir encontrando una forma de disfrutar contribuyendo a mejorar las

vidas de los demás? Aprendió a controlar su enfoque haciéndose las preguntas

adecuadas.

208

Cuando se encontró en el hospital, con el cuerpo tan quemado que apenas se le

reconocía, rodeado por un gran número de otros pacientes en la sala, pacientes que

sentían lástima de sí mismos y que se preguntaban: «¿Por qué a mí? ¿Cómo ha podido

Dios hacerme esto a mí? ¿Por qué es la vida tan injusta? ¿De qué sirve vivir como un

lisiado?», Mitchell prefirió preguntarse: «¿Cómo puedo utilizar esto?, ¿de qué manera

seré capaz de contribuir al bienestar de los demás?» Estas preguntas son las que crean

una diferencia en los destinos de cada cual: «¿Por qué yo?» raramente produce

resultados positivos, mientras que «¿Cómo puedo utilizar esto?» suele dirigirnos en una

dirección que nos capacita para transformar las dificultades en una fuerza impulsora que



nos permite mejorarnos y mejorar el mundo. Mitchell se dio cuenta de que enojarse,

sentirse herido y frustrado no iba a cambiar su vida, así que, en lugar de fijarse en lo que

no tenía, se dijo a sí mismo: «¿Qué me queda todavía? ¿Quién soy yo realmente? ¿Soy

sólo mi cuerpo, o algo más? ¿Qué soy capaz de hacer ahora, incluso más que antes?»

Después de su accidente de aviación, en el hospital, paralizado de cintura para abajo,

conoció a una mujer increíblemente atractiva, una enfermera llamada Annie. Con todo el

rostro quemado y el cuerpo semiparalizado, tuvo la osadía de preguntarse: «¿Cómo

podría salir con ella?» Sus compañeros le dijeron: «Estás loco. Te estás engañando a ti

mismo». Pero un año y medio más tarde él y Anne habían establecido una relación y en

la actualidad ella es su esposa. Ésa es la belleza de hacerse preguntas que nos capacitan:

que nos aportan recursos insustituibles, en forma de respuestas y soluciones.

Las preguntas determinan todo lo que usted hace en la vida, desde sus habilidades

hasta sus relaciones con respecto a sus propios ingresos. Por ejemplo, muchas personas

no logran comprometerse con una relación porque no hacen más que plantearse

preguntas que crean dudas: «¿Y si hubiera alguien mejor que yo? ¿Y si me comprometo

y luego sale mal la cosa?» ¡Qué preguntas tan terriblemente incapacitadoras! Eso

siempre alimenta el temor a que la hierba sea más verde al otro lado de la valla, y le

impide disfrutar de lo que ya tiene en su propia vida. A veces, esas mismas personas

destruyen las relaciones con preguntas todavía más terribles: «¿Cómo es que siempre me

haces esto a mí? ¿Por qué no me aprecias? Y, si me marchara ahora mismo, ¿cómo te

sentirías?». Compare esas preguntas con estas otras: «¿Cómo he tenido tanta suerte de

encontrarte en mi vida? ¿Qué es lo que más amo en mi esposa/o? ¿Cuánto más ricas

serán nuestras vidas como resultado de nuestra relación?»

Piense en las preguntas que se hace habitualmente en el ámbito de las finanzas.

209

Invariablemente, si a una persona no le van bien las cosas desde el punto de vista

financiero, ello se debe a que está creando mucho temor en su vida, un temor que le

impide invertir o controlar sus finanzas. Se hace preguntas como: «¿Qué juguetes quiero

ahora?», en lugar de: «¿Qué plan necesito seguir para alcanzar mis objetivos

financieros?» Las preguntas que se haga determinarán hacia dónde enfoca la atención,

cómo piensa, cómo se siente y qué hace. Si queremos cambiar nuestras finanzas,

tenemos que elevar los criterios, cambiar nuestras creencias sobre lo que es posible, y

desarrollar una estrategia mejor. Una de las cosas que he observado al imitar a alguno de

los gigantes financieros es que ellos se hacen insistentemente preguntas diferentes al

resto de la gente, preguntas que a menudo van en contra de la «sabiduría» financiera más

ampliamente aceptada.

No cabe la menor duda de que Donald Trump<sup>[16]</sup> está experimentando ahora

verdaderos desafíos financieros. Durante una década, sin embargo, fue una de las

personas más destacadas en el mundo económico. ¿Cómo lo consiguió? Hubo muchos

factores, pero uno en el que están de acuerdo casi todos es que a mediados de los años

setenta, cuando la ciudad de Nueva York se enfrentó a la bancarrota y la mayoría de los

constructores le daban vueltas a preguntas como: «¿Cómo sobreviviremos si esta ciudad

se desmorona?», Trump se hizo una sola pregunta: «¿Cómo puedo enriquecerme

mientras todos los demás están paralizados de miedo?» Esa única pregunta le ayudó a

configurar muchas de sus decisiones empresariales y le condujo a la posición de

predominio económico de la que disfrutó.

Trump no se detuvo allí. También se hizo otra gran pregunta, que sería bueno imitar

antes de hacer cualquier inversión financiera. Una vez convencido de que un proyecto

tenía un tremendo potencial para el beneficio económico, preguntaba: «¿Cuál es la parte

mala? ¿Qué es lo peor que puede suceder, y cómo puedo manejarlo?» Estaba convencido

de que, si sabía que podía manejar el peor escenario posible, podía cerrar el trato porque

la parte buena ya se encargaría de las cosas por sí sola. ¿Qué sucedió cuando hizo

preguntas tan astutas?

Trump había alcanzado acuerdos que nadie más podría haber considerado durante

aquellos tiempos económicamente difíciles. Se había hecho cargo del antiguo edificio

del Commodore, convirtiéndolo en el Grand Hyatt (su primer gran éxito económico). Y

cuando las cosas dieron la vuelta, ganó mucho. No obstante, finalmente se metió en

grandes problemas económicos. ¿Por qué? Muchos dicen que cambió la forma que tenía

210

de enfocar las inversiones. Empezó a hacerse preguntas como: «¿Qué puedo disfrutar en

poseer?», en lugar de: «¿Cuál es el acuerdo más beneficioso?» Y, lo peor de todo,

algunos dicen que Trump empezó a creerse invencible y, como resultado de ello, dejó de

hacerse la pregunta sobre «lo peor». Este sencillo cambio en su procedimiento de

evaluación (en las preguntas que se planteaba) puede haberle costado una buena parte de

su fortuna. Recuerde que su destino se ve configurado no sólo por las preguntas que se

haga, sino también por aquellas que no se haga.

Si hay algo que he aprendido en la búsqueda de las creencias y estrategias esenciales

de las mentes destacadas actuales, es que las evaluaciones superiores crean una vida

superior. Todos tenemos la capacidad para evaluar la vida a un nivel que produzca

resultados extraordinarios. ¿En qué piensa usted cuando escucha la palabra «genio»? Si

es usted como yo, lo que acude inmediatamente a su mente es la figura de Albert

Einstein. Pero ¿cómo logró Einstein ir más allá de su fracasada educación en la escuela

superior, para entrar en el ámbito de los pensadores verdaderamente grandes? Sin duda

alguna, lo consiguió porque se planteó preguntas excelentemente formuladas.

Cuando Einstein se hallaba explorando la idea de la relatividad del espacio y el

tiempo, se preguntó: «¿Es posible que las cosas que parecen simultáneas no lo sean en

realidad?» Por ejemplo, si se encuentra usted a varios kilómetros de distancia de una

explosión sónica, ¿la escucha en el momento exacto en que ésta ocurre en el espacio?

Einstein conjeturó que no, que cuando uno experimenta el suceso, éste no está

sucediendo en realidad, sino que más bien ocurrió unos momentos antes. En la vida

cotidiana, razonó, el tiempo es relativo, dependiendo de en qué ocupe uno su mente.

En cierta ocasión, Einstein dijo: «Cuando un hombre está sentado en compañía de una

mujer bonita durante una hora, ese período de tiempo le parece como un minuto. Pero si

se le deja sentado sobre una estufa caliente durante un minuto, ese tiempo le parecerá

más que una hora. Eso es la relatividad». Siguió conjeturando en el ámbito de la física y,

creyendo que la velocidad de la luz era fija, se encontró haciéndose la pregunta: «¿Y si

se pusiera una luz a bordo de un cohete? ¿Se incrementaría entonces su velocidad?» En

el proceso de contestarse a estas preguntas fascinantes, y otras similares, Einstein postuló

su famosa teoría de la relatividad.

*Lo importante es no dejar de interrogarse. La curiosidad tiene su propia razón de existir. Uno no puede evitar*

*sentirse pasmado cuando se contemplan los misterios de la eternidad, de la vida, de la maravillosa estructura de*

*la realidad. Es suficiente con que uno trate de aprehender un poco de ese misterio cada día. No pierda nunca una*

*santa curiosidad.*

211

ALBERT EINSTEIN

Las poderosas distinciones que estableció Einstein fueron el resultado de una serie de

preguntas. ¿Fueron sencillas? Sí. ¿Fueron poderosas? Absolutamente. ¿Qué poder estaría

usted en condiciones de liberar haciéndose unas preguntas igualmente sencillas pero

poderosas? No cabe la menor duda de que las preguntas son una herramienta mágica que

permite al genio que llevamos en nuestras mentes cumplir nuestros deseos; son como el

despertador de nuestras capacidades gigantescas. Nos permiten alcanzar nuestros deseos

en cuanto las presentemos en forma de interrogantes específicos y bien planteados. De

las preguntas consistentes y de calidad surge una verdadera calidad de la vida. Recuerde

que su cerebro, como el de los genios, le ofrecerá aquello por lo que pregunte. Así que

ponga cuidado con lo que se pregunta, porque aquello hacia lo que mire será aquello que

encontrará.

Así pues, disponiendo de todo este poder, ¿por qué la gente no es más feliz, sana, rica

y sabia? ¿Por qué tantas personas se sienten tan frustradas, como si no hubiera solución



en su vida? Una respuesta es que, cuando se hacen preguntas, les falta la certidumbre

que hace que se les ocurran las respuestas y, lo que es más importante, no logran hacerse

conscientemente las preguntas que más les capaciten. Pasan sin hacer caso sobre este

proceso crítico, sin previsión ni sensibilidad para con el poder que maltratan o que no

logran encender con su falta de fe.

Un ejemplo clásico de ello es la persona que desea perder peso y «no puede». No es

que no pueda; lo que sucede es que su plan actual para evaluar lo que debe comer no le

apoya. Se hacen preguntas como: «¿Qué me hará sentirme más lleno?» y: «¿Cuál es el

alimento más rico y más dulce que puedo tomar?» Eso les lleva a seleccionar alimentos

llenos de grasa y azúcar, una garantía de mayor infelicidad. ¿Y si, en lugar de eso, se

hicieran preguntas como: «¿Qué puede alimentarme realmente?», o bien: «¿Contribuirá

esto a limpiarme o a atascarme?», «¿Hay algo ligero que pueda comer y que me

proporcione energía?» Mejor aún, podrían preguntarse: «Si como esto, ¿a qué tendré que

renunciar para alcanzar mi objetivo? ¿Cuál será el último precio que tendré que pagar si

no dejo esto ahora?» Al hacerse preguntas como éstas, asociará dolor al comer en

exceso, y su comportamiento cambiará inmediatamente. Para mejorar su vida tiene que

cambiar las preguntas que se hace habitualmente. Recuerde que las pautas de preguntas

que se haga de forma consistente crearán depresión o disfrute, indignación o inspiración,

212

miseria o magia. Hágase las preguntas que sean capaces de elevar su espíritu y que le

permitan seguir empujando por el camino de la excelencia humana.

## CÓMO FUNCIONAN LAS PREGUNTAS

Las preguntas logran tres cosas específicas:

1. *Cambian inmediatamente aquello sobre lo que enfocamos la atención y, en*

*consecuencia, cómo nos sentimos.* Si continúa haciéndose preguntas del estilo de:

«¿Cómo es que me siento tan deprimido?», o bien: «¿Por qué no le gusto a nadie?»,

enfocará la atención, buscará y encontrará referencias que apoyen la idea de que hay una

razón para que se sienta deprimido o poco querido. Como resultado de ello, se quedará

en esos estados de ánimo tan poco capacitadores. Si en lugar de eso se pregunta:

«¿Cómo puedo cambiar mi estado de ánimo para sentirme más feliz y querido?»,

enfocará la atención sobre las soluciones. Aunque su cerebro le responda inicialmente:

«No hay nada que pueda hacer», si a pesar de ello insiste, como hicieron Stanislav Lec o

W. Mitchell, y mantiene un sentido de la certidumbre y la expectativa, terminará por

obtener las respuestas que necesita y se merece. Descubrirá verdaderas razones para

sentirse mejor y, al enfocar la atención sobre ellas, su estado emocional le seguirá de

inmediato.

Hay una gran diferencia entre una afirmación y una pregunta. Cuando se dice a sí

mismo: «Soy feliz, soy feliz, soy feliz», es posible que se sienta realmente feliz si

produce la suficiente intensidad emocional, cambia su fisiología y, en consecuencia, su

estado de ánimo. Pero, en realidad, puede pasarse todo el día haciéndose afirmaciones de

este tipo sin cambiar cómo se siente. Lo que le ayudará a cambiar realmente es

preguntarse: «¿De qué me siento feliz ahora? ¿De qué podría sentirme feliz si lo

deseara? ¿Cómo me haría sentirme feliz eso?» Si continúa haciéndose preguntas como

éstas, descubrirá referencias reales que le inducirán a enfocar la atención sobre las

razones que existen realmente para que se sienta feliz. Y entonces estará seguro de

sentirse feliz.

En lugar de «animarle», las preguntas le proporcionan verdaderas razones para sentir

la emoción. Usted y yo podemos cambiar en un instante el estado de ánimo, cambiando

nuestro enfoque. La mayoría de nosotros no nos damos cuenta del poder del control de la

213

memoria. ¿Verdad que ha atesorado en su vida momentos que, si enfoca la atención y

piensa en ellos, eso le hace sentirse inmediatamente feliz, incluso en este momento?

Quizá fue el nacimiento de un niño, el día de su boda o su primera cita. Las preguntas

son una guía que le conduce a esos momentos. Si se hace preguntas como: «¿Cuáles son

los momentos que más atesoró?», o bien: «¿Qué hay de realmente maravilloso en mi

vida ahora mismo?», y considera seriamente la pregunta, empezará a pensar en

experiencias que le hacen sentirse fenomenalmente bien. Y en ese estado emocional no

sólo se sentirá mejor, sino que será capaz de aportar más a todos aquellos que le rodeen.

El problema, como bien puede suponer, es que la mayoría de nosotros nos sentimos

como si funcionáramos con un piloto automático. Al no lograr controlar de forma

consciente las preguntas habituales que nos planteamos, limitamos gravemente nuestro

abanico emocional y, por lo tanto, nuestra habilidad para utilizar los recursos de que

disponemos. ¿La solución? Como ya vimos en el capítulo sexto, el primer paso consiste

en cobrar conciencia de lo que desea, y descubrir cuál es su vieja pauta limitadora.

Conseguir apalancamiento: pregúntese: «Si no cambio esto, ¿cuál es el precio que tendré

que pagar en último término? ¿Qué me costará esto a largo plazo?», y: «¿Cómo quedaría

transformada toda mi vida si hiciera esto ahora mismo?»; interrumpa la pauta (si alguna

vez ha sentido dolor, se ha distraído y no lo ha sentido, sabrá lo muy efectivo que es

esto); cree una alternativa nueva y capacitadora, haciéndose una serie de preguntas

mejores; y luego condiciónela, repitiéndola hasta que se convierta en una parte

consistente de su vida.

### *UNA HABILIDAD DE PODER*

Aprender a hacerse preguntas capacitadoras en momentos de crisis es una habilidad

crítica que me ha ayudado a pasar por algunos de los momentos más difíciles de mi vida.

Jamás olvidaré el momento en que descubrí a un antiguo socio dirigiendo un seminario y

afirmando el derecho sobre un material que yo mismo había desarrollado, palabra por

palabra. Mi primer impulso fue hacer las preguntas típicas de: «¿Cómo se atreve?

¿Cómo ha podido tener el valor de hacer esto?», pero no tardé en darme cuenta de que

dejarme llevar por esta clase de discurso incontestable no haría más que lanzarme hacia

un círculo vicioso del que no habría forma de escapar. El tipo hizo lo que hizo, y me di

cuenta de que lo único que yo tenía que hacer era pedir a mis abogados que aplicaran el

principio de dolor-placer para enderezar la situación, de modo que ¿para qué dejarme

arrastrar por un estado de enojo mientras tanto? Decidí seguir mi camino y disfrutar de la

vida, pero mientras siguiera preguntándome «¿Cómo ha podido hacerme esto?», yo

continuaría en este estado de ánimo negativo. La forma más rápida de cambiarlo

consistiría en plantearme una serie de nuevas preguntas. Así que me pregunté: «¿Hay

algo que respete en este tipo?» Al principio, mi cerebro me contestó: «¡Nada!», pero

luego me pregunté: «¿Qué podría respetar en él si quisiera?», y finalmente encontré una

respuesta: «Bueno, debo admitir que no está sentado pasivamente; al menos está

utilizando lo mismo que yo le enseñé». Eso me hizo reír y contribuyó a romper mi pauta,

permitiéndome cambiar mi estado de ánimo, volver a valorar mis opciones y sentirme

bien siguiéndolas.

Una de las formas que he descubierto para aumentar la calidad de mi vida consiste en

imitar las preguntas habituales que se hacen las personas a las que respeto.  
Si encuentra a

alguien que sea extremadamente feliz, le garantizo que hay alguna razón  
para ello. Esa

persona enfoca la atención directamente sobre aquellas cosas que la hacen  
sentirse feliz,

y eso significa que se plantea preguntas sobre la felicidad. Descubra cuáles  
son esas

preguntas, utilícelas, y empezará a sentirse como esa misma persona.

Hay algunas preguntas que ni siquiera estamos dispuestos a considerar.  
Walt Disney,

por ejemplo, se negó a hacerse ninguna pregunta sobre si sus  
organizaciones tendrían

éxito o no. Pero eso no significa que el creador del Reino Mágico no se  
hiciera preguntas

de forma más recursiva. Mi abuelo, Charles Shows, fue guionista con  
Disney, y una de

las cosas que compartió conmigo fue que, en cualquier momento en que  
estuvieran

trabajando en un proyecto o guión nuevo, Disney mostraba una forma única  
de obtener

respuestas. Destinaba toda una pared a desplegar el proyecto, el guión o la  
idea, y todos

los que pertenecían a la compañía pasaban por allí y escribían las respuestas  
a la



pregunta: «¿Cómo podemos mejorar esto?» Daban así una solución tras otra, llenando la

pared de sugerencias. Luego, Disney revisaba las respuestas a la pregunta que había

formulado. De este modo, accedía a los recursos de cada persona que trabajaba en su

compañía y luego producía resultados comparables a la calidad de las respuestas.

Las respuestas que recibimos dependen de las preguntas que estamos dispuestos a

plantear. Por ejemplo, si se siente realmente enojado, y alguien dice: «¿Qué hay de

grande en esto?», es posible que no esté dispuesto a responder. Pero, si valora mucho el

215

aprendizaje, puede que esté dispuesto a responder sus propias preguntas de: «¿Qué

puedo aprender de esta situación? ¿Cómo puedo utilizar esta situación?» Su deseo por

encontrar nuevas distinciones le impulsará a tomarse el tiempo para responder a sus

propias preguntas y, al hacerlo así, cambiarán su enfoque, su estado de ánimo y los

resultados que esté obteniendo.

Hágase ahora mismo algunas preguntas que le aporten poder. ¿De qué se siente

realmente feliz en su vida ahora mismo? ¿Qué hay realmente grande en su vida hoy? ¿De

qué se siente verdaderamente agradecido? Tómese un momento para pensar en las

respuestas y observe lo bien que se siente al saber que posee razones legítimas para

sentirse estupendamente ahora mismo.

*2. Las preguntas cambian aquello que suprimimos.* Los seres humanos somos

maravillosas «criaturas supresoras». A todos nos suceden millones de cosas a nuestro

alrededor, sobre las que podríamos enfocar la atención ahora mismo, desde el flujo de la

sangre por nuestras orejas hasta la brisa que puede estar acariciándonos los brazos. No

obstante, sólo podemos enfocar la atención consciente sobre un pequeño número de

cosas al mismo tiempo. Inconscientemente, la mente puede hacer todo tipo de cosas,

pero, una vez conscientes, nos vemos limitados por el número sobre las que podemos

enfocar la atención de forma simultánea. Así pues, el cerebro se pasa una buena parte de

su tiempo tratando de dar prioridad a lo que debe prestar atención y, lo que es más

importante, a lo que no presta atención alguna o incluso «suprime».

Si se siente realmente triste, sólo hay una razón: es porque suprime todas las razones

por las que podría sentirse bien. Y si se siente bien, es porque suprime todas las cosas

malas en las que podría fijar su atención. Así que, cuando le hace una pregunta a alguien,

cambia aquello sobre lo que esa persona enfoca la atención y lo que está suprimiendo. Si

alguien le pregunta: «¿Se siente tan frustrado como yo con este proyecto?», aunque no se

sintiera frustrado antes, puede empezar a enfocar la atención sobre lo que previamente

había suprimido, y empezar a sentirse también mal. Si alguien le pregunta: «¿Qué hay de

realmente horrible en su vida?», puede sentirse impulsado a contestar, al margen de lo

ridícula que sea esa pregunta. Si no la contesta conscientemente, la pregunta puede

permanecer inconscientemente en su mente.

A la inversa, si se le pregunta: «¿Qué hay de realmente grande en su vida?», y

mantiene usted el enfoque sobre la respuesta, puede empezar a sentirse inmediatamente

bien. Si alguien dice: «Sabes que este proyecto es realmente grande. ¿Has pensado

alguna vez en el impacto que vamos a tener gracias a lo que hemos creado aquí?», puede

sentirse inspirado por un proyecto que antes le parecía muy trabajoso. Las preguntas son

como el láser de la conciencia humana. Concentran su enfoque y determinan lo que

sentimos y hacemos. Deténgase un momento, eche un vistazo a la estancia donde se

encuentre y pregúntese: «¿Hay en esta habitación algo que sea marrón?» Mira a su

alrededor y lo ve: marrón, marrón, marrón. Ahora, observe esta página. Bloqueando su

visión periférica, piense en todo aquello que sea... verde. Si se encuentra en una

habitación que conoce bien, probablemente lo hará con facilidad, pero, si está en una

habitación extraña, es muy probable que recuerde más cosas marrones que verdes.

Ahora, mire a su alrededor y observe lo que sea verde: verde, verde, verde. ¿Observa

usted más verde esta vez? Si se encuentra en un ambiente que no le es familiar, estoy

seguro de que la respuesta será afirmativa. ¿Qué nos enseña esto? Pues que aquello hacia

lo que miramos, eso es lo que encontramos.

Así pues, si se siente enojado, una de las mejores cosas que puede hacer es

preguntarse: «¿Cómo puedo aprender de este problema para que no vuelva a

sucedarme?» Ése es un buen ejemplo de una pregunta de calidad, en el sentido de que le

llevará desde el desafío actual a encontrar los recursos capaces de impedir que este dolor

vuelva a repetirse en el futuro. Hasta que se hace esa pregunta, está suprimiendo la

posibilidad de que este problema se convierta realmente en una oportunidad.

### *EL PODER DE LA PRESUPOSICIÓN*

Las preguntas tienen el poder de afectar a nuestras creencias y, de ese modo, lo que

consideramos como posible o imposible. Tal y como vimos en el capítulo cuarto, hacer

preguntas penetrantes puede debilitar las patas de referencia de las creencias limitadoras,

permitiéndonos desmantelarlas y sustituirlas por otras capacitadoras. Pero ¿se ha dado

cuenta alguna vez de que las palabras específicas que seleccionamos y el mismo orden

de éstas en una pregunta pueden hacernos considerar ciertas cosas, al mismo tiempo que

damos otras por sentadas? A eso se lo conoce como el poder de la presuposición, algo de

lo que debería ser muy consciente.

Las presuposiciones nos programan para aceptar cosas que pueden ser ciertas o no, y

otras personas pueden utilizarlas sobre nosotros, o nosotros mismos podemos utilizarlas

217

subconscientemente. Por ejemplo, si se hace una pregunta como: «¿Por qué me saboteo

siempre a mí mismo?» después de que algo haya salido mal, se está preparando para

volver a repetir lo mismo y está poniendo en marcha una profecía que se cumple a sí

misma. ¿Por qué? Pues porque, como ya hemos dicho, su cerebro le aportará

obedientemente la respuesta a cualquier cosa que le pregunte. Habrá dado por sentado

que se sabotea porque enfoca la atención sobre por qué hace tal cosa, en lugar de

plantearse si lo ha hecho en realidad.

Durante las elecciones presidenciales de 1988 se dio un buen ejemplo de ello, poco

después de que George Bush anunciara que Dan Quayle se presentaría como su

vicepresidente. Una compañía de televisión llevó a cabo una encuesta de ámbito

nacional, pidiendo a la gente que llamara a un número 900 para contestar a la pregunta:

«¿Le preocupa que Dan Quayle utilizara la influencia de su familia para entrar en la

Guardia Nacional y no ser enviado a Vietnam?». La evidente presuposición implícita en

esta pregunta era que Quayle había utilizado, en efecto, la influencia de su familia para

obtener una ventaja injusta, algo que, por otra parte, no se había demostrado nunca. No

obstante, la gente respondió a ella como si fuera un hecho confirmado. No se lo

cuestionaron y lo aceptaron automáticamente. Y, lo que es peor, muchos llamaron

diciendo que se sentían extremadamente indignados por ese hecho, ¡a pesar de que no se

había demostrado nunca! Desgraciadamente, este proceso se produce con demasiada

frecuencia; lo practicamos continuamente con nosotros mismos y con los demás. No

caiga en la trampa de aceptar las presuposiciones de alguien más, o las propias.

Encuentre referencias que apoyen nuevas creencias que le capaciten.

*3. Las preguntas cambian los recursos de que disponemos.* Hace unos cinco años

llegué a una encrucijada crucial en mi vida, cuando regresé a casa después de una

jornada agotadora y descubrí que uno de mis socios me había malversado un cuarto de

millón de dólares y dejado la empresa con una deuda de 750.000 dólares. Las preguntas

que no había logrado hacer cuando contraté a ese hombre me habían llevado a esta

situación, y ahora mi propio destino dependía de las nuevas preguntas que fuera capaz de

hacerme. Todos mis asesores me aseguraron que sólo me quedaba una alternativa:

declararme en bancarrota.

Empezaron inmediatamente a hacerme preguntas como: «¿Qué debemos vender

primero? ¿Quién se lo comunicará a los empleados?» Pero yo me negué a aceptar la

derrota. Resolví que, costase lo que costase, encontraría una forma de mantener mi

218

empresa en funcionamiento. En la actualidad, sigo activo en el negocio no gracias al

gran consejo que recibí de quienes me rodeaban, sino porque me planteé una pregunta

mejor: «¿Cómo puedo darle la vuelta a esta situación?»

A continuación, me hice una pregunta mucho más inspiradora: «¿Cómo puedo darle la



vuelta a mi empresa, llevarla hasta el siguiente nivel y conseguir que ejerza un mayor

impacto del que ha logrado en el pasado?» Sabía que, si me hacía una pregunta mejor,

obtendría una respuesta mejor.

Al principio, no obtuve la respuesta que deseaba. Inicialmente, fue: «No hay forma de

darle la vuelta a la situación». Pero seguí haciéndome la pregunta con intensidad y

expectación. La amplié, planteándomela del siguiente modo: «¿Cómo puedo añadir más

valor y ayudar a más gente incluso mientras duermo? ¿Cómo puedo conectar con la

gente de una forma que no se vea limitada por mi presencia física?» Con estas preguntas

en la cabeza, se me ocurrió la idea de iniciar una operación de franquicia en la que más

gente pudiera representarme por todo el país. Un año más tarde y a partir de estas

mismas preguntas, se me ocurrió la idea de producir un informe comercial televisado, y

ésa fue una respuesta que recibí de la misma ardiente pregunta que me había planteado.

Desde entonces, hemos creado y distribuido más de siete millones de cintas grabadas

por todo el mundo. Gracias a haberme hecho una pregunta con la suficiente intensidad,

obtuve una respuesta que me ayudó a desarrollar relaciones con personas diseminadas

por todo el mundo, y a las que de otro modo no habría podido conocer o contactar.

En el ámbito de los negocios, especialmente, las preguntas nos abren nuevos mundos

y nos permiten acceder a recursos que, de otro modo, nos habrían pasado inadvertidos, a

pesar de que estaban disponibles. Donald Petersen, un presidente jubilado de la Ford

Motor Company, era conocido por sus preguntas persistentes: «¿Qué piensa al respecto?

¿Cómo puede mejorar su trabajo?» En cierta ocasión, Petersen planteó una pregunta que,

sin lugar a dudas, dirigió los beneficios de la Ford por el camino del éxito. Le preguntó

al diseñador Jack Telnack: «¿Le gustan los coches que está diseñando?» Y Telnack

contestó: «En realidad, no, no me gustan». Entonces, Petersen le planteó la pregunta

crítica: «¿Por qué no ignora a la dirección y se dedica a diseñar un coche que le guste?»

El diseñador le tomó la palabra al presidente y se puso a trabajar en lo que luego sería

el Ford Thunderbird 1983, un coche que inspiró los modelos posteriores del Taurus y el

Sable. En 1987, bajo la dirección de Petersen, maestro en el arte de hacer preguntas, la

219

Ford ya había superado a la General Motors en márgenes de beneficios, y en la

actualidad el Taurus se considera uno de los mejores coches que se han fabricado.

Donald Petersen es un gran ejemplo de alguien que utilizó realmente el poder

increíble de las preguntas. Gracias a una de ellas cambió por completo el destino de la

Ford Motor Company. Usted y yo tenemos ese mismo poder a nuestra disposición en

cada momento del día. Las preguntas que nos hacemos en cualquier momento pueden

configurar nuestra percepción de quiénes somos, de qué somos capaces, y qué estamos

dispuestos a hacer para alcanzar nuestros sueños. Aprender a controlar conscientemente

las preguntas que nos hacemos nos conducirá mucho más lejos que ninguna otra cosa en

el proceso de alcanzar nuestro destino. A menudo, nuestros recursos sólo se ven

limitados por las preguntas que debemos hacernos.

Una cosa importante a recordar es que nuestras creencias afectan a las preguntas.

Muchas personas jamás se habrían preguntado: «¿Cómo puedo darle la vuelta a la

situación?», sencillamente porque todos los que les rodeaban les habrían dicho que era

imposible. Les habría parecido una pérdida de tiempo y energía. Tenga cuidado de no

hacerse preguntas limitadas, ya que, en tal caso, encontrará respuestas limitadas. Lo

único que limita las preguntas que se hace es su creencia acerca de lo que es posible.

Una creencia esencial que ha configurado mi destino personal y profesional es que, si

continúo haciéndome cualquier pregunta, terminaré por encontrar una respuesta. Lo

único que necesitamos hacer es crear una pregunta mejor, para obtener así una respuesta

mejor. Una de las metáforas que suelo utilizar es que la vida es como un juego de riesgo;

todas las respuestas están ahí, y lo único que tenemos que hacer es plantear las preguntas

correctas para ganar.

## PREGUNTAS QUE SOLUCIONAN PROBLEMAS

La clave, pues, consiste en desarrollar una pauta de preguntas bien consolidadas que nos

den más poder. Usted y yo sabemos que siempre habrá momentos en que nos

encontremos con eso que solemos llamar «problemas»: los obstáculos al progreso

personal y profesional. Toda persona tiene que enfrentarse con estos «regalos»

especiales, sin que importe la fase de la vida que haya alcanzado.

La cuestión no es si va a tener problemas, sino cómo va a enfrentarse a ellos cuando

220

aparezcan. Todos necesitamos una forma sistemática de afrontar los desafíos. Así pues,

al darme cuenta del poder de las preguntas para cambiar inmediatamente mi estado de

ánimo y permitirme el acceso a recursos y soluciones, empecé a entrevistar a personas y

a preguntarles cómo lograban salir de los problemas. Descubrí que hay ciertas preguntas

que parecen totalmente necesarias. He aquí una lista de cinco preguntas que utilizo para

afrontar cualquier tipo de problema que surja, y le aseguro que éstas han cambiado

absolutamente la calidad de mi vida. Si elige utilizarlas, también harán lo mismo por

usted.

## Las preguntas que solucionan problemas

1. ¿Qué hay de grande en este problema?
2. ¿Qué hay que no sea perfecto todavía?
3. ¿Qué estoy dispuesto a hacer para lograr que sea como yo quiero?
4. ¿Qué estoy dispuesto a no seguir haciendo para lograr que sea como yo quiero?
5. ¿Cómo puedo disfrutar del proceso, mientras hago lo necesario para lograr que sea como yo quiero?

Nunca olvidaré una de las primeras veces que utilicé estas preguntas para cambiar mi

estado de ánimo. Fue después de haber tenido que viajar durante casi cien días de cada

ciento veinte. Me sentía extremadamente agotado. Encontré un montón de notas

«urgentes» que tenía que responder a los ejecutivos de varias de mis empresas, y una

lista de más de cien llamadas telefónicas que tenía que hacer personalmente. No se

trataba de llamadas de personas que desearan visitarme, sino de llamadas importantes a

alguno de mis más íntimos amigos, asociados en los negocios y miembros de mi familia.

¡Me sentí perdido en ese preciso momento! Empecé a plantearme algunas preguntas

increíblemente incapacitadoras: «¿Cómo es que no dispongo de tiempo?  
¿Por qué no me

dejan solo? ¿Es que no comprenden que no soy una máquina? ¿Por qué no  
puedo

disfrutar nunca de unas vacaciones?» Ya se puede imaginar la clase de  
estado emocional

en que me encontraba para entonces.

Afortunadamente, en medio de esa situación, me detuve. Rompí esa pauta y  
me di

cuenta de que enojarme no me iba a facilitar las cosas; antes al contrario, las  
empeoraría.

221

Mi estado de ánimo me inducía a hacerme preguntas terribles. Tenía que  
cambiar

haciéndome mejores preguntas. Volví la atención hacia mi lista de  
preguntas capaces de

solucionar problemas y empecé a repasarla.

1. «¿Qué hay de grande en este problema?» Mi primera respuesta, como en  
tantas

otras ocasiones, fue: «¡Absolutamente nada!» Pero lo pensé mejor por un  
momento y me

di cuenta de que ocho años antes habría estado dispuesto a dar cualquier  
cosa por tener

veinte socios y amigos en los negocios que deseaban visitarme, y más de  
cien personas

de impacto y calibre nacional que llenaban esta lista de amigos y asociados.  
Al darme

cuenta de ello, me reí de mí mismo, rompí mi pauta, y empecé a sentirme  
agradecido por

el hecho de que hubiera tanta gente a quien respeto y amo deseando  
compartir su tiempo

conmigo.

2. «¿Qué hay que no sea perfecto todavía?» Evidentemente, mi programa de  
trabajo

necesitaba algo más que una pequeña corrección. Me sentía como si no  
dispusiera de

tiempo para mí mismo, y como si mi vida estuviera desequilibrada. Observe  
la

presuposición implícita en esta pregunta: «¿Qué hay que no sea perfecto  
todavía?» Eso

implica claramente que las cosas serán perfectas en algún momento. Esta  
pregunta no

sólo le ofrece nuevas respuestas, sino que al mismo tiempo le alienta.

3. «¿Qué estoy dispuesto a hacer para lograr que sea como yo quiero?»  
Decidí que

estaba dispuesto a organizar mi vida y mi programa, hacerlos más  
equilibrados, a tomar

el control y aprender a decir «no» a ciertas cosas. También me di cuenta de  
que

necesitaba contratar a otro ejecutivo para una de mis empresas, alguien que  
pudiera



asumir una parte de mi trabajo. Eso me proporcionaría más tiempo para quedarme en

casa junto a mi familia.

4. «¿Qué estoy dispuesto a no seguir haciendo para lograr que sea como yo quiero?»

Sabía que no podía seguir quejándome y gimiendo sobre lo injusto de la situación, ni

seguir sintiéndome utilizado cuando, en realidad, la gente trataba de apoyarme.

5. «¿Cómo puedo disfrutar del proceso, mientras hago lo necesario para lograr que sea

como yo quiero?» Al hacerme esta última y quizá más importante pregunta, traté de

buscar una forma de que fuera divertido. «¿Cómo puedo disfrutar haciendo cien

llamadas telefónicas?» Allí sentado, en mi despacho, no lograba sacar nada de mis jugos

emocionales y mentales. Entonces se me ocurrió una idea: hacía por lo menos seis meses

que no me metía en mi jacuzzi. Me puse rápidamente el bañador, tomé la computadora y

el teléfono portátil y me dirigí hacia donde tenía instalado el jacuzzi. Una vez allí,

222

empecé a hacer las llamadas. Llamé a algunos de mis asociados en Nueva York y

bromeé con ellos: «¿Hace realmente tanto frío? Hmmm. Pues aquí en California también

están las cosas muy duras, ¿sabes? Te llamo desde mi jacuzzi». Todos nos divertimos

con esta clase de cosas y me las arreglé de ese modo para convertir el asunto en un

juego. (Pero cuando llegué al final de la lista tenía el cuerpo tan arrugado que parecía un

viejo de cuatrocientos años.)

Ese jacuzzi estuvo siempre en el patio de atrás de la casa, pero tuve que hacerme la

pregunta correcta para descubrir que constituía un recurso para mí. Si por lo general se

tienen presentes esas cinco preguntas, se dispone de una pauta sobre cómo afrontar los

problemas, y eso cambiará instantáneamente su enfoque y le permitirá acceder a los

recursos que necesita.

*El que no puede preguntar, no puede vivir.*

## PROVERBIO ANTIGUO

Cada mañana, al despertarnos, nos hacemos las mismas preguntas. Cuando se apaga la

alarma del despertador, ¿qué pregunta se hace? Suele ser: «¿Cómo es que tengo que

levantarme ahora?», «¿Por qué no hay más horas en el día?», «¿Y si dormitara un rato

más?» ¿Y qué sigue preguntándose mientras se ducha? «¿Por qué tengo que ir a

trabajar?», «¿Cómo va a estar hoy de mal el tráfico?», «¿Qué clase de asuntos me van a

caer encima hoy?» ¿Y si cada día empezara a hacerse conscientemente una serie de

preguntas capaces de situarle en el estado mental correcto para recordar lo agradecido, lo

feliz y lo excitado que se siente? ¿Qué clase de día cree que tendría empezando la

jornada con los estados emocionales más positivos que pudiera encontrar?

Evidentemente, eso afectaría a su forma de sentir en todos los ámbitos.

### **Las preguntas de poder de la mañana**

Nuestra experiencia vital se basa en aquello sobre lo que enfocamos la atención. Las siguientes

preguntas han sido concebidas para inducirle a experimentar más felicidad, excitación, orgullo,

gratitud, alegría, compromiso y amor cada día de su vida. Recuerde que las preguntas de calidad crean

una calidad de vida.

Encuentre dos o tres respuestas a todas estas preguntas y asóciase por completo a ellas. Si tiene

dificultades para encontrar una respuesta, añade simplemente «podría». Por ejemplo: «¿Qué podría

hacerme sentir feliz ahora en mi vida?»

1. ¿Qué me hace sentirme feliz ahora en mi vida?

¿Qué es lo que me hace sentirme feliz? ¿Cómo hace que me sienta?

2. ¿Qué me hace sentirme estimulado ahora en mi vida?

¿Qué es lo que me hace sentirme estimulado? ¿Cómo hace que me sienta?

3. ¿De qué me siento orgulloso en mi vida ahora?

¿Qué es lo que me hace sentirme orgulloso? ¿Cómo hace que me sienta?

4. ¿De qué me siento agradecido en mi vida ahora?

¿Qué es lo que me hace sentirme agradecido? ¿Cómo hace que me sienta?

5. ¿De qué estoy disfrutando más en mi vida ahora?

¿Qué es lo que me hace disfrutar más? ¿Cómo hace que me sienta?

6. ¿Con qué estoy comprometido en mi vida ahora?

¿Qué es lo que me hace comprometerme? ¿Cómo hace que me sienta?

7. ¿A quién amo? ¿Quién me ama?

¿Qué es lo que me hace amar? ¿Cómo hace que me sienta? A veces, por la noche, me hago las

preguntas de la mañana, y en ocasiones añado tres preguntas, las siguientes:

### **Las preguntas de poder de la noche**

1. ¿Qué he dado de mí hoy? ¿En qué forma he dado algo hoy?

2. ¿Qué he aprendido hoy?

3. ¿Cómo ha contribuido el día de hoy a aumentar la calidad de mi vida, y cómo puedo utilizarlo como

una inversión en mi futuro?

Repita las preguntas de la mañana (opcional).

Al darme cuenta de esto, decidí que necesitaba aplicar un «ritual de éxito», y creé una

serie de preguntas que me hago cada mañana. Lo maravilloso de hacerse preguntas por

la mañana es que eso puede hacerse en la ducha, mientras se afeita o se seca el pelo. De

todos modos, ya se está haciendo preguntas, así que ¿por qué no hacerse las correctas?

Me di cuenta de que hay ciertas emociones que todos necesitamos cultivar para ser

felices y alcanzar éxitos individuales. De otro modo, uno puede ganar y seguir teniendo

la sensación de que está perdiendo si no mantiene la puntuación o se toma el tiempo para

sentir lo afortunado que es. Así pues, tómese ahora el tiempo para revisar las siguientes

preguntas. Tómese un momento y experimente en profundidad las sensaciones que le

producen las preguntas de la página siguiente.

Si quiere producir un verdadero cambio en su vida convierta esto en parte de su ritual

diario para el éxito personal. Al plantearse de modo consistente estas preguntas,

descubrirá que puede acceder a los estados emocionales más capacitadores, de una forma

regular, y empezará a crear las autopistas que conducen a estas emociones de felicidad,

excitación, orgullo, gratitud, alegría, compromiso y amor.

Al cabo de poco tiempo, descubrirá que, en cuanto abre los ojos, esas preguntas se

disparan automáticamente por simple hábito, y ya estará entrenado para hacerse la clase

de preguntas que aumentarán su poder para experimentar una mayor riqueza en la vida.

## TRANSMITIR EL DON DE LAS PREGUNTAS

Una vez que haya aprendido a hacerse preguntas capacitadoras, no sólo podrá ayudarse a

sí mismo, sino también a los demás. Puede ofrecerlas como un don a otras personas. En

cierta ocasión que estaba en Nueva York, me encontré con un amigo y socio para

almorzar. Se trataba de un destacado abogado, a quien yo admiraba por su experiencia

empresarial y por la práctica que había adquirido desde muy joven. Aquel día, sin

embargo, había sufrido lo que él percibía como un golpe devastador: su socio había

abandonado la empresa, dejándole con una tremenda cantidad de gastos generales y sin

muchas ideas en cuanto a cómo darle la vuelta a la situación.

Recuerde que aquello en lo que enfocaba la atención era lo que determinaba el

significado. En cualquier situación en que se encuentre, puede enfocar la atención sobre

lo que es limitador o lo que es más capacitador, y aquello que busque será lo que

encontrará. El problema consistía en que el hombre se estaba haciendo las preguntas

incorrectas: «¿Cómo pudo abandonarme mi socio de este modo? ¿Es que no le importa?

¿No se da cuenta de que me está destrozando la vida? ¿No se da cuenta de que no puedo

hacer nada sin él? ¿Cómo voy a explicarles a mis clientes que ya no puedo seguir en este

negocio?» Todas esas preguntas estaban abarrotadas de presuposiciones acerca de cómo

había quedado destrozada su vida.

Yo podía intervenir de muchas formas, pero decidí que me limitaría a plantearle unas

pocas preguntas, así que dije: «Recientemente, he creado esta sencilla tecnología de

preguntas y cuando la he aplicado a mí mismo, he descubierto que ejerce un impacto

increíble. Me ha sacado de situaciones bastante duras».

225

—¿Te importa si te hago un par de preguntas y vemos si también funcionan en tu

caso?

—De acuerdo —contestó—, pero no creo que nada pueda ayudarme ahora.

Empecé por hacerle las preguntas de la mañana y luego las preguntas que solucionan

problemas.

—¿De qué te sientes feliz? —empecé—. Sé que eso puede parecerle estúpido y

ridículo, pero ¿de qué te sientes realmente feliz?

—De nada —fue su primera respuesta.

—¿De qué podrías sentirte feliz ahora si quisieras? —seguí preguntando.

—Me siento realmente feliz por mi esposa —contestó—, porque le van muy bien las

cosas y nuestra relación es muy íntima.

—¿Y cómo te sientes cuando piensas en esa intimidad con ella?

—Eso es para mí uno de los regalos más increíbles de mi vida —contestó.

—Es una mujer muy especial, ¿verdad?



Inmediatamente, empezó a enfocar la atención sobre ella y a sentirse fenomenal.

Podría usted decir que yo me limitaba a distraerle. Pero no, le estaba ayudando a

entrar en un estado de ánimo mejor, en el que a uno siempre se le ocurren cosas más

positivas para afrontar los desafíos. Primero tuve que romper la pauta y situarle en un

ambiente emocional positivo.

Le pregunté de qué más se sentía feliz. Empezó a hablar de cómo debería sentirse feliz

por haber ayudado a un escritor a cerrar un trato para la publicación de su primer libro, y

el autor se sentía encantado. Me dijo que debería sentirse orgulloso por ello, pero que no

se sentía así. Así pues, le pregunté:

—Si te sintieras orgulloso, ¿cómo te sentirías?

Empezó a pensar en lo maravilloso que sería eso, y su estado de ánimo cambió

inmediatamente. Después, le pregunté:

—¿De qué te sientes orgulloso?

—Me siento realmente orgulloso de mis hijos —contestó—. Son personas muy

especiales. No sólo tienen éxito en los negocios, sino que se preocupan realmente por los

demás. Me siento orgulloso de aquello en lo que se han convertido como hombres y

mujeres, y por el hecho de que sean mis hijos. Forman parte de mi legado.

—¿Cómo te hace sentir el hecho de saber que has ejercido ese impacto? —  
le

pregunté.

226

De repente, un hombre que momentos antes se hallaba convencido de que su vida

estaba acabada, volvió a renacer. Le pregunté de qué se sentía realmente agradecido. Me

contestó que de haber conseguido pasar por los momentos duros, cuando era un abogado

joven y trabajador que se esforzaba por salir adelante, de haber construido su carrera

desde abajo, y de haber vivido el sueño americano. Luego, le pregunté:

—¿De qué te sientes realmente excitado?

Entonces, me contestó:

—En realidad, me excita el hecho de disponer de una oportunidad para efectuar un

cambio ahora mismo.

Ésa fue la primera vez que pensó en ello, y pudo hacerlo porque su estado de ánimo

había cambiado radicalmente. Seguí preguntándole:

—¿A quién amas, y quién te ama?

Empezó a hablarme de su familia y de lo increíblemente unidos que estaban todos.

Así que le pregunté:

—¿Qué hay de grande en el hecho de que tu socio te abandone?

—¿Sabes? —replicó—. Lo que podría haber de grande en esta situación es que odio

tener que venir a Nueva York. Me encanta quedarme en mi casa de Connecticut. Lo

grande de esta situación es que puedo empezar a verlo todo de nuevo.

Eso inició toda una nueva cadena de posibilidades, al final de la cual resolvió instalar

un nuevo despacho en Connecticut, a menos de cinco minutos de su hogar, pedirle a su

hijo que entrara en el negocio y contratar los servicios de una empresa de recogida de

recados telefónicos en Manhattan. Se sintió tan excitado que decidió ponerse

inmediatamente a buscar un nuevo despacho.

En cuestión de minutos, el poder de las preguntas había obrado su magia. Ese hombre

siempre dispuso de los recursos necesarios para afrontar su situación, pero las preguntas

limitadoras que se hacía habían hecho que ese poder le fuera inaccesible, y le habían

inducido a verse como «un viejo que había perdido todo aquello que había construido».

En realidad, la vida le había ofrecido un regalo tremendo, pero él había suprimido la

verdad hasta que empezó a hacerse preguntas de calidad.

## UNA CUESTIÓN DE DESTINO

227

Uno de mis personajes favoritos (y uno de los hombres más apasionados que he

conocido jamás) es Leo Buscaglia, autor de *Amor* y de muchos otros libros

extraordinarios en el campo de las relaciones humanas. Una de las cosas grandes de Leo

es su permanente insistencia en hacerse una pregunta que su padre le transmitió desde

que era un niño pequeño. Cada día, durante la cena, su padre le preguntaba:

—¿Qué has aprendido hoy?

Leo tenía que dar una contestación, y ésta debía ser de calidad. Si ese día no había

aprendido nada interesante en la escuela, corría a consultar la enciclopedia para estudiar

algo que pudiera compartir. Leo asegura que hasta el momento no se marcha a la cama

sin haber aprendido algo nuevo que sea de valor. Como resultado de ello estimula

constantemente su mente, y una buena parte de su pasión por el amor y el aprendizaje

procede del hecho de que hace décadas empezara a hacerse esa pregunta de forma

repetida.

¿Qué preguntas podrían ser útiles para que usted se las hiciera de forma regular? Sé

que dos de mis favoritas son las más sencillas. Me ayudan a darle la vuelta a cualquier

clase de desafíos que surja en mi vida. Son, sencillamente: «¿Qué hay de grande en

esto?», y: «¿Cómo puedo utilizar esto?» Al preguntarme qué hay de grande en cualquier

situación, suelo encontrar algún significado poderoso y positivo, y al preguntarme cómo

puedo utilizarlo, puedo afrontar cualquier desafío y darle la vuelta para que me

favorezca. Así pues, ¿cuáles son las dos preguntas que puede utilizar usted para cambiar

sus estados emocionales, o para acceder a los recursos que realmente desea? Añádalas a

las preguntas habituales de la mañana que ya le he ofrecido, y acostúmbrese a hacérselas

para que satisfagan sus necesidades personales y emocionales.

Algunas de las preguntas más importantes que solemos plantearnos en nuestras vidas

son: «¿De qué se ocupa realmente mi vida?», «¿Con qué me siento realmente

comprometido?», «¿Por qué estoy aquí?» y «¿Quién soy yo?» Se trata de preguntas

increíblemente poderosas, pero, si espera a obtener la respuesta perfecta se encontrará

con graves problemas. A menudo, la primera respuesta emocional que obtiene, esa que

parece salir de las propias entrañas, es aquella en la que debe confiar y de acuerdo con la

cual debe actuar. Ésta es la reflexión final que quiero hacer con usted. Llegar un

momento en el que uno debe dejar de hacerse preguntas para poder progresar. Si

continúa haciéndoselas, empezará a sentirse inseguro, y sólo ciertas acciones llegarán a

producir resultados. Habrá un momento en que tendrá que dejar de evaluar y empezar a

228

hacer algo. ¿Cómo? Decida finalmente lo que es más importante para usted, al menos

por el momento, y utilice su poder personal para seguir adelante y empezar a cambiar la

calidad de su vida.

Así pues, permítame hacerle una pregunta. Si hubiera una acción que pudiera usted

emprender de forma inmediata para cambiar radicalmente la calidad de sus emociones y

sentimientos todos y cada uno de los días de su vida, ¿desearía conocerla? En tal caso,

siga leyendo...

229

9

El vocabulario para el éxito definitivo

La palabra correcta es un poderoso agente. Cada vez que

nos encontramos con una de esas palabras tan

correctas... el efecto resultante es tanto físico como

espiritual y está cargado de electricidad.

MARK TWAIN

Palabras... Se las ha utilizado para hacernos llorar y reír. Son capaces de herir o curar.

Nos ofrecen esperanza o devastación. Con palabras podemos dar a conocer nuestras más

nobles intenciones y nuestros más profundos deseos.

A lo largo de la historia de la humanidad, nuestros líderes y pensadores más destacados han utilizado el poder de las palabras para transformar nuestras emociones,

para enrolarnos en sus causas y para configurar el curso del destino. Las palabras no sólo

pueden crear emociones, sino también acciones. Y de nuestras acciones fluyen los

resultados de nuestras vidas. Cuando Patrick Henry se encontró ante sus compañeros

delegados y proclamó: «No sé qué camino pueden tomar los demás, pero en cuanto a mí,

dadme libertad, ¡o dadme la muerte!», sus palabras encendieron una verdadera tormenta

que liberó el compromiso desenfrenado de nuestros antepasados por extinguir la tiranía

que les había oprimido durante tanto tiempo.

Usted y yo compartimos su herencia privilegiada, las oportunidades con que contamos

en la actualidad por el hecho de vivir en Estados Unidos fueron creadas por hombres

cuyas palabras terminarían por configurar las acciones de las generaciones futuras:

Cuando, en el curso de los acontecimientos humanos, se hace necesario para un pueblo disolver los lazos

políticos que lo han conectado con otro...



Esta sencilla declaración de independencia, este conjunto de palabras, se convirtió en

el vehículo del cambio para una nación.

Claro que el impacto de las palabras no se ve limitado a Estados Unidos. Durante la

Segunda Guerra Mundial, cuando se hallaba en peligro la misma supervivencia de Gran

Bretaña, las palabras de un solo hombre ayudaron a movilizar la voluntad del pueblo

inglés. Se dijo en cierta ocasión que Winston Churchill poseía la habilidad única de

hacer entrar en combate el idioma inglés. Su famoso llamamiento a todos los británicos

para convertir aquello en su «hora decisiva», tuvo como resultado el despliegue de un

valor incomparable, y aplastó el engaño de Hitler sobre la invencibilidad de su máquina

de guerra.

La mayoría de las creencias se forman con palabras, y también se las puede

transformar por medio de palabras. Los puntos de vista predominantes en Estados

Unidos sobre la igualdad racial se vieron configurados por las acciones, pero esas

acciones se vieron inspiradas a su vez por palabras apasionadas. ¿Quién puede olvidar la

conmovedora invocación de Martin Luther King, cuando compartió su visión? «Tengo el

sueño de que, algún día, esta nación se levantará y vivirá al verdadero significado de su

credo...»

Muchos de nosotros somos muy conscientes del poderoso papel que han jugado las

palabras en nuestra historia, del poder que tienen los grandes oradores para

conmovernos, pero pocos somos conscientes de nuestro propio poder para utilizar esas

mismas palabras para conmovernos emocionalmente, para desafiar, dar valor y fortaleza

a nuestros espíritus, impulsarnos hacia la acción y buscar mayores riquezas de este

regalo que llamamos vida.

Una selección efectiva de palabras para describir la experiencia de nuestras vidas

puede elevar nuestras emociones más poderosas. Por el contrario, una pobre selección de

palabras puede devastarnos con la misma seguridad y rapidez. La mayoría de nosotros

elegimos inconscientemente las palabras que utilizamos; caminamos como sonámbulos a

través del dédalo de posibilidades de que disponemos. Dése cuenta ahora del poder que

tienen sus palabras si las elige sabiamente.

¡Estos sencillos signos son un verdadero regalo! Transformamos estas figuras

singulares que llamamos letras (o sonidos, en el caso de la palabra hablada) en un tapiz

singular y rico de la experiencia humana. Nos proporcionan un vehículo para expresar y

compartir nuestra experiencia con los demás; no obstante, la mayoría de nosotros no nos

231

damos cuenta de que las palabras que elegimos habitualmente también afectan a la forma

en que nos comunicamos con nosotros mismos y, en consecuencia, a lo que experimentamos.

Las palabras pueden herir nuestros egos, o inflamar nuestros corazones; podemos

cambiar instantáneamente cualquier experiencia emocional eligiendo, sencillamente,

nuevas palabras para describir lo que estamos sintiendo. Sin embargo, si no logramos

dominarlas, y si permitimos que su selección sea estrictamente un hábito inconsciente,

podemos estar denigrando toda nuestra experiencia de la vida. Si describe usted una

experiencia magnífica como algo «bastante bueno», la rica textura de esa experiencia se

verá suavizada y aplanada por el uso limitado del vocabulario. Las personas con un

vocabulario empobrecido llevan una vida emocional empobrecida; las personas con

vocabularios ricos disponen de una paleta de colores muy matizados con la que describir

su experiencia, no sólo para los demás, sino también para sí mismas.

La mayoría de la gente, sin embargo, no se ve desafiada por el tamaño del vocabulario

que comprende conscientemente, sino más bien por las palabras que prefiere utilizar. En

muchas ocasiones, utilizamos palabras como «atajos», pero esos atajos suelen cambiar

nuestro estado emocional. Para controlar conscientemente nuestras vidas, tenemos que

evaluar y mejorar conscientemente nuestro vocabulario, para asegurarnos que nos

empuje en la dirección que deseamos en lugar de aquella que queremos evitar. Usted y

yo debemos darnos cuenta de que el idioma está lleno de palabras que, además de su

significado literal, transmiten una clara intensidad emocional. Por ejemplo, si tiene la

costumbre de decir que le «disgustan» las cosas, que le «disgusta» su cabello, le

«disgusta» su trabajo o le «disgusta» tener que hacer algo, ¿no cree que eso eleva la

intensidad de sus estados emocionales negativos más que si eligiera la frase «Prefiero

algo más»?

Utilizar palabras cargadas emocionalmente puede transformar mágicamente nuestro

propio estado de ánimo y el de los demás. Piense en la palabra «caballerosidad», por

ejemplo. ¿Conjura imágenes diferentes y tiene un impacto emocional mayor que

palabras como «amabilidad» o «cortesía»? Sé que, en mi caso, así sucede. La

caballerosidad me hace pensar en un valiente caballero montado sobre un alazán blanco,

defendiendo a su dama de cabello negro como el azabache; me transmite nobleza de

espíritu, una gran mesa redonda alrededor de la cual se sientan hombres de honor, toda la

ética artúrica, en resumen, el milagro de Camelot. ¿Qué le parecen palabras como

«impecable» o «integridad», en comparación con «bien hecho» y «honradez»? Las

palabras «perseguir la excelencia» crean indudablemente mayor intensidad que «tratar de

hacer las cosas mejor».

Durante años, he observado de cerca el poder de cambio que tiene una sola palabra en

la comunicación con alguien, y me he dado cuenta de cómo cambia instantáneamente el

estado de ánimo de las personas, y, con frecuencia, la forma en que se comportan a

continuación. Después de haber trabajado con cientos de miles de personas, puedo

asegurarle que sé, más allá de toda sombra de duda, algo que, a primera vista, puede

parecer difícil de creer: al cambiar su vocabulario habitual (las palabras que utiliza para

describir las emociones que experimenta en su vida) puede cambiar instantáneamente su

forma de pensar, de sentir y hasta de vivir.

La experiencia que indujo por primera vez esta comprensión me ocurrió hace varios

años, durante una reunión de negocios. Me encontraba con dos hombres, uno que había

sido ejecutivo de una de mis empresas, y un socio mutuo y buen amigo; en plena

reunión, recibimos unas noticias bastante perturbadoras. Alguien con quien estábamos

negociando en esos momentos, «intentaba aprovecharse injustamente», había violado la

integridad de nuestro entendimiento, y parecía habernos tomado la delantera. Eso me

encolerizó y me perturbó, por decir algo, pero, aunque me vi atrapado en la situación, no

pude evitar el observar cómo respondieron a la misma pregunta las dos personas con las

que me hallaba reunido.

El ejecutivo se puso fuera de control, lleno de rabia y furia, mientras que mi socio

apenas pareció sentirse afectado por la situación. ¿Cómo es posible que los tres

hubiéramos recibido la misma información, que debiera habernos impactado por igual

(los tres nos jugábamos lo mismo en la negociación) y, sin embargo, cada uno de

nosotros hubiera reaccionado de una forma tan radicalmente diferente? En honor a la

verdad, debo decir que la intensidad de la respuesta de mi ejecutivo me pareció

desproporcionada en relación con lo ocurrido. Ese hombre siguió hablando sobre lo

«furioso» y «encolerizado» que se sentía, se le enrojeció el rostro y se le hincharon

visiblemente las venas de la frente y el cuello.

Evidentemente, vinculaba actuar dejándose dirigir por la rabia con la eliminación de

dolor o la obtención de placer. Al preguntarle qué significaba para él sentirse

«encolerizado», me contestó con los dientes apretados: «Si uno monta en cólera, se hace

más fuerte, y cuando se es más fuerte puede hacer que ocurran cosas, se le puede dar la

233

vuelta a cualquier cosa». Consideraba la emoción de la cólera como un recurso para salir

de la experiencia de dolor y obtener una sensación de placer, como si controlara

realmente el asunto.

Entonces, fijé la atención en la siguiente pregunta que tenía en la cabeza: ¿por qué mi

amigo y socio respondía a la situación sin demostrar prácticamente ninguna emoción? Le

dije:

—Tú no parece sentirte muy afectado por esto. ¿Es que no estás enfadado?

El ejecutivo añadió por su cuenta:



—¿Es que no te pone furioso?

Mi amigo se limitó a contestar:

—No, no vale la pena enojarse por eso.

Al decir esto, me di cuenta de pronto de que, a pesar de conocerle desde hacía muchos

años, nunca le había visto mostrarse enojado por nada. Le pregunté qué significaba para

él sentirse enojado:

—Si uno se siente enojado, pierde el control.

—Eso es interesante —repliqué—, ¿y qué ocurre si pierdes el control?

Mi amigo me contestó con naturalidad:

—Que el otro gana.

No podría haber soñado con encontrar un mayor contraste: una persona vinculaba el

placer de tomar el control con el acto de encolerizarse, mientras que la otra vinculaba el

dolor de perder el control con la misma emoción. Evidentemente, sus comportamientos

reflejaban sus creencias respectivas. Empecé a examinar entonces mis propios

sentimientos. ¿Qué creía yo respecto a eso? Durante años, había estado convencido de

poder manejar cualquier cosa si me enfadaba, aunque también creía que no tenía por qué

enfadarme para hacerlo así. Puedo ser igualmente efectivo hallándome en un estado de

máxima felicidad. Como resultado de mis creencias, no evito la cólera (la utilizo si me

encuentro en ese estado), pero tampoco la busco, porque puedo acceder a mi fortaleza

interna sin necesidad de sentirme «furioso». Lo que me interesó realmente fue la

diferencia en las palabras que todos utilizamos para describir esta experiencia. Yo había

utilizado las palabras «enfadado» y «perturbado», mi ejecutivo había empleado las

palabras «furioso» y «encolerizado», y mi amigo había dicho que se sentía «un poco

molesto» por la experiencia. ¡Casi no podía creerlo! ¿Molesto?

Me volví hacia él y le pregunté:

234

—¿Es eso todo lo que sientes, un poco de molestia? Seguramente tienes que sentirte

enojado o perturbado alguna vez.

—En realidad, no —me contestó—. Se necesitan muchas cosas para que me suceda

eso, y casi nunca ocurren.

—¿Recuerdas aquella vez en que los de Hacienda se te llevaron un cuarto de millón

de dólares de tu dinero y luego resultó que habían cometido un error? —le pregunté—.

¿No tardaste dos años y medio en recuperar ese dinero? ¿No te puso eso lívido?

—No, no me perturbó. Quizá me sentí un poco displicente.

¿Displicente? En aquellos momentos me pareció la palabra más estúpida que podría

haber utilizado. Yo nunca habría empleado una palabra así para describir mi intensidad

emocional. ¿Cómo era posible que este hombre rico y de éxito utilizara una palabra

como «displicente» y siguiera manteniendo un rostro inexpresivo? La verdad es que su

rostro no era inexpresivo del todo. Parecía casi disfrutar hablando de cosas que a mí me

habrían vuelto loco.

Empecé a preguntarme: «Si utilizara esa palabra para describir mis emociones, ¿cómo

empezaría a sentirme? ¿Me encontraría sonriendo ante situaciones que antes me habían

puesto tenso?» Pensé que quizá valía la pena considerar estas reflexiones. Durante varios

días, seguí sintiéndome intrigado por la idea de usar las pautas lingüísticas de mi amigo

y comprobar cuál sería entonces mi intensidad emocional. ¿Qué podía ocurrir si en

alguna ocasión en que me sintiera realmente enojado me volvía hacia alguien y le decía:

«Esto hace que me sienta displicente»? Sólo el pensarlo ya me hacía reír; me parecía tan

ridículo. Decidí probarlo, aunque sólo fuera por diversión.

Encontré la primera oportunidad de probarlo después de un largo vuelo nocturno,

cuando llegué a mi hotel. Como alguien de mi personal se había olvidado comprobar la

reserva de habitación, tuve que permanecer quince o veinte minutos extra ante el

mostrador de recepción del hotel, físicamente agotado y cerca de mi umbral emocional.

El empleado pareció arrastrarse hacia la computadora y empezó a teclear mi nombre a

una velocidad que impacientaría a un caracol. Sentí «un poco de enojo» creciendo en mi

interior, así que me volví hacia el empleado y le dije: «Mire, sé que usted no tiene la

culpa, pero en estos momentos me siento agotado y necesito llegar rápidamente a mi

habitación, porque, cuanto más tiempo permanezca aquí, me temo que tanto más

displicente me voy a sentir».

El empleado me dirigió una mirada de perplejidad y finalmente apareció una sonrisa

en su rostro. Le devolví la sonrisa; había roto mi pauta de actuación. El volcán

emocional que se había ido acumulando en mi interior se enfrió instantáneamente, y

entonces sucedieron dos cosas. Disfruté realmente de unos pocos instantes de

comunicación con el empleado, y éste aumentó su velocidad de actuación. ¿Acaso haber

colocado una nueva etiqueta a mis sensaciones había sido suficiente para romper mi

pauta y cambiar realmente mi experiencia? ¿Podía ser tan fácil? ¡Qué concepto!

Durante la semana siguiente, practiqué la nueva palabra una y otra vez. En cada caso,

descubrí que, al hacerlo, tenía sobre mí el impacto de reducir de inmediato mi intensidad

emocional. A veces, me hacía reír, pero como mínimo interrumpía el impulso que

experimentaba de sentirme enojado y dejarme arrastrar por un estado de cólera. Al cabo

de dos semanas ya ni siquiera tuve que esforzarme por usar la palabra: eso se hizo algo

habitual en mí. Se convirtió en mi preferida para describir mis emociones, y descubrí que

ya no me dejaba arrastrar hacia aquellos estados extremadamente enojados.  
Me sentí

cada vez más fascinado por esta herramienta con la que me había  
encontrado por

casualidad. Me di cuenta de que, al cambiar mi vocabulario habitual, estaba  
transformando mi experiencia, estaba utilizando lo que más tarde  
denominaría

«vocabulario transformacional». Poco a poco, empecé a experimentar con  
otras palabras

y descubrí que, si utilizaba palabras lo bastante potentes, podía disminuir o  
aumentar

instantáneamente mi intensidad con respecto a cualquier cosa.

¿Cómo funciona realmente este proceso? Piénselo del siguiente modo:  
imagine que

sus cinco sentidos canalizan una serie de sensaciones hacia su cerebro.  
Recibe estímulos

visuales, auditivos, quinésicos, olfativos y gustativos, todos los cuales son  
traducidos por

sus órganos sensoriales y convertidos en sensaciones internas. Luego,  
tienen que ser

organizados en categorías. Pero ¿cómo sabemos lo que significan estas  
imágenes,

sonidos y otras sensaciones? Una de las formas más poderosas que ha  
aprendido el

hombre para decidir con rapidez qué significan las sensaciones (¿es dolor o  
placer?)

consiste en crear etiquetas para ellas, y esas etiquetas son lo que usted y yo conocemos

como «palabras».

He aquí el desafío: todas sus sensaciones le llegan a través de este túnel como si

fueran sensaciones líquidas vertidas a través de un conducto delgado en varios moldes

llamados palabras. En nuestro deseo de tomar decisiones con rapidez, en lugar de usar

todas las palabras de que disponemos y encontrar la descripción más apropiada y exacta,

a menudo forzamos la experiencia hacia un molde limitador. Formamos así moldes

236

habituales y favoritos que configuran y transforman nuestra experiencia de la vida.

Desgraciadamente, la mayoría de nosotros no hemos evaluado conscientemente el

impacto de las palabras que estamos acostumbrados a usar. El problema se plantea

cuando empezamos a verter consistentemente cualquier forma de sensación negativa en

la palabra-molde para «furioso», o «deprimido», o «humillado», o «inseguro». Y es muy

posible que esa palabra no refleje la verdadera experiencia del momento. En cuanto

situamos este molde alrededor de nuestra experiencia, la etiqueta que le ponemos se

convierte en nuestra experiencia. Así, lo que era «un poco desafiante» se convierte en

«devastador».

Por ejemplo, mi ejecutivo utilizó las palabras «furioso» y «encolerizado»; yo utilicé

«enojado» o «perturbado», y mi amigo vertió su experiencia en el molde de

«displicente» o «molesto». Según descubrí, lo interesante es que todos nosotros

utilizamos las mismas pautas de palabras para describir multitud de experiencias

frustrantes. Usted y yo necesitamos saber que todos podemos tener las mismas

sensaciones, pero que la forma en que las organizamos (el molde o palabra que usamos

para describirlas) es lo que se convierte en nuestra experiencia. Más tarde descubrí que,

al utilizar el molde de mi amigo (las palabras «displicente» o «molesto»), era capaz de

cambiar instantáneamente la intensidad de mi experiencia, que se convirtió así en algo

más. Ésa es la esencia del vocabulario transformacional: las palabras que adscribimos a

nuestra experiencia se convierten en nuestra experiencia. Por lo tanto, debemos elegir



conscientemente las palabras que usamos para describir nuestros estados emocionales, o

sufrir un mayor dolor del que está realmente justificado o es apropiado.

Las palabras se utilizan literalmente para representarnos lo que es nuestra experiencia

de la vida. En esa representación, alteran nuestras percepciones y sentimientos. Recuerde

que si tres personas pueden tener la misma experiencia, pero una de ellas se siente

furiosa, la otra siente enojo y la otra se siente molesta, es evidente que las sensaciones se

han visto cambiadas por la traducción que cada persona ha hecho de ellas. Como quiera

que las palabras son nuestra principal herramienta para la interpretación o la traducción,

la forma en que etiquetamos nuestra experiencia cambia inmediatamente las sensaciones

producidas sobre nuestros sistemas nerviosos. Usted y yo debemos darnos cuenta de que

las palabras tienen, de hecho, un efecto bioquímico.

Si duda de ello, me gustaría que considerara honestamente si hay palabras que,

utilizadas por alguien, sean capaces de crear inmediatamente una reacción emocional en

usted. Si alguien le dirige una invectiva racial, ¿cómo se siente? Si alguien le insultara

gravemente, ¿cambiaría eso su estado emocional? Probablemente, hay una gran

diferencia entre alguien que le llama por las iniciales h.d.p., y alguien que articula con

todo detalle gráfico las palabras representadas por esas iniciales.

¿No produciría eso un nivel de tensión en su cuerpo muy diferente a que alguien le

llamara «ángel»? ¿O «genio»? ¿O «petimetre»? Todos nosotros vinculamos tremendos

niveles de dolor a ciertas palabras. Al entrevistar al doctor Leo Buscaglia, éste compartió

conmigo los descubrimientos de una investigación llevada a cabo por una universidad

oriental a finales de los años cincuenta. En ella se preguntó a la gente: «¿Cómo definiría

usted el comunismo?» Un número asombroso de las personas que respondieron se

mostró incluso aterrorizada por el simple planteamiento de la pregunta, pero no fueron

muchas las que consiguieron definirlo; ¡lo único que sabían decir es que se trataba de

algo horroroso! Una mujer llegó incluso a decir: «Bueno, no sé realmente qué significa

eso, pero es mucho mejor que no haya nada de eso en Washington». Un hombre dijo que

sabía todo lo que necesitaba saber sobre los comunistas, y que lo que había que hacer era

matarlos a todos. Pero ni siquiera pudo explicar qué eran. No puede negarse el poder de

las etiquetas para crear sensaciones y emociones.

*Las palabras forman el hilo con el que tejemos nuestras experiencias.*

ALDOUS HUXLEY

Al empezar a explorar el poder del vocabulario, seguí luchando contra la idea de que

algo tan sencillo como cambiar las palabras que usamos pudiera significar una diferencia

tan radical en nuestra experiencia de la vida. Pero, al intensificar el estudio del lenguaje,

me encontré con hechos sorprendentes que empezaron a convencerme de que, en efecto,

las palabras filtran y transforman la experiencia. Por ejemplo, descubrí que, según la

*Enciclopedia Compton*, el idioma inglés posee por los menos 500.000 palabras, y desde

entonces he leído en otras fuentes que el número total puede acercarse más a las

750.000. Definitivamente, el inglés contiene mayor número de palabras que cualquier

idioma, con el alemán ocupando un distante segundo lugar, con aproximadamente la

mitad de ese número.

Lo que me pareció verdaderamente fascinante fue que, con un número tan inmenso de

palabras a nuestra disposición, nuestro vocabulario habitual fuera tan extremadamente

238

limitado. Diversos lingüistas han compartido conmigo la idea de que el vocabulario

habitual de una persona media sólo está compuesto por entre 2.000 y 10.000 palabras.

Según una estimación conservadora, el inglés contiene medio millón de palabras, lo que

significa que sólo utilizamos con regularidad de medio a un dos por ciento del lenguaje.

¿Qué otra tragedia podría ser mayor? De esas palabras, ¿cuántas cree usted que

describen emociones? Después de haber revisado un cierto grupo de tesoros lingüísticos,

pude encontrar más de 3.000 palabras relacionadas con las emociones humanas. Lo que

me impresionó fue la proporción de aquellas que describen emociones negativas, en

comparación con las positivas. Según mis cuentas, 1.051 palabras describen emociones

positivas, mientras que hay 2.086 (¡casi el doble!) que describen emociones negativas.

Veamos sólo un ejemplo: encontré 264 palabras para describir la emoción de la tristeza

(palabras

como

«abatido»,

«taciturno»,

«apesadumbrado»,

«desconsolado»,

«melancólico», «afligido», «apenado», «desolado», «compungido»), mientras que sólo

105 describían la alegría, como en «regocijado», «contento», «exultante», «alborozado»

o «jubiloso». ¡No es, pues, nada extraño que la gente se sienta mal, en lugar de sentirse

bien!

Como ya describí en el capítulo séptimo, cuando las personas que participan en mi

seminario «cita con el destino» hacen la lista de emociones experimentadas en una

semana, la mayoría sólo anota aproximadamente una docena. ¿Por qué? Porque

tendemos a experimentar las mismas emociones una y otra vez: ciertas personas tienden

a sentirse frustradas todo el tiempo, o enojadas, inseguras, asustadas o deprimidas. Una

de las razones es porque usan siempre las mismas palabras para describir su experiencia.

Si analizáramos más críticamente las sensaciones que experimentamos en nuestros

cuerpos, y fuéramos más creativos en nuestra forma de evaluar las cosas, podríamos

adscribir una nueva etiqueta a nuestra experiencia y, al hacerlo así, cambiar nuestra

experiencia emocional de ella.

Recuerdo que, hace años, leí algo respecto a un estudio llevado a cabo en una prisión.

Se descubrió que, cuando los presos experimentaban dolor, una de las pocas formas en

que podían comunicarlo era a través de la acción física; su limitado vocabulario limitaba

su abanico emocional, canalizando hasta las más ligeras sensaciones de incomodidad

hacia elevados niveles de cólera violenta. Qué contraste con alguien como William F.

Buckley, cuya erudición y dominio del lenguaje le han permitido describir una imagen

tan amplia de las emociones, y representar así una variedad de sensaciones en sí mismo.

239

Si queremos cambiar nuestra vida y configurar nuestro destino, necesitamos seleccionar

conscientemente las palabras que usamos, y esforzarnos por expandir nuestro nivel de

elección.

Para darle una mayor perspectiva, la Biblia utiliza un total de 7.200 palabras

diferentes; los escritos del poeta y ensayista John Milton incluyeron 17.000, y se dice

que William Shakespeare usó más de 24.000 palabras en sus diversas obras, 5.000 de las

cuales sólo empleó una vez. De hecho, él es responsable de haber creado o acuñado

muchas de las palabras inglesas que usamos habitualmente. He aquí algunas que quizá le

parezcan interesantes.

Los lingüistas han demostrado sin el menor género de dudas que estamos

culturalmente configurados por nuestro lenguaje. ¿Verdad que tiene sentido el hecho de

que el idioma inglés esté tan orientado hacia los verbos? Al fin y al cabo, como cultura

somos muy activos y nos enorgullecemos de nuestro enfoque sobre emprender la acción.

Las palabras que usamos habitualmente afectan nuestra forma de evaluar las cosas y, por

lo tanto, nuestra forma de pensar. En contraste, la cultura china otorga un gran valor a

aquello que no cambia, un hecho reflejado en los numerosos dialectos que muestran un

predominio de los nombres, antes que de los verbos. Desde su perspectiva, los nombres

representan cosas que perdurarán, mientras que los verbos (como acciones) estarán aquí

hoy y habrán desaparecido mañana.

Así pues, es importante darnos cuenta, de que las palabras configuran nuestras

creencias y ejercen un impacto sobre nuestras acciones. Las palabras son el tejido del

que están hechas todas las preguntas. Como ya hemos observado en el capítulo anterior,

al cambiar una sola palabra en una pregunta, podemos cambiar instantáneamente la

respuesta que obtendremos para la calidad de nuestras vidas. Cuanto más buscaba

comprender el significado de las palabras, tanto más impresionado me sentía por su



poder para cambiar la emoción humana, no sólo dentro de mí mismo, sino también en

los demás.

### **Airosamente por la lengua...**

He aquí una muestra de palabras poderosas, inductoras de estados de ánimo, acuñadas por

240

Shakespeare, el maestro del idioma inglés. Según la *Enciclopedia Compton* utilizó en sus obras un

total de 24.000 palabras (5.000 de las cuales sólo empleó una vez).

abogar por

disputar

olímpico

afanar

engendrar

pendenciero

agilidad

estrella fugaz

perplejidad

airosamente

estupefacción

perro guardián

a propósito

fanfarronear

rayo de luna

archivillano

gañidos

resplandor

asesinato

hastiado

risible

azaroso

hostil

sacrificio

bizarría

implacable

salvajada

boato

insondable

sigiloso

bravata

invulnerable

sobrenatural

brillante

majestuoso

tarambana

bufón

manchado de

tardanza

cachorro

sangre

torturar

consagrado

mortificante

tranquilo

cruel

náufrago

trascendencia

desgraciado

negociar

valor del dinero

deslucido

obsceno

vomitara

*Sin conocer la fuerza de las palabras, es imposible conocer a los hombres.*

CONFUCIO

Un día empecé a darme cuenta de que esta idea, por muy sencilla que fuera, no iba

desencaminada, ya que el vocabulario transformacional era una realidad; al cambiar

nuestras palabras habituales, podemos cambiar literalmente las pautas emocionales de

nuestras vidas. Además, podemos moldear las acciones, direcciones y destinos últimos

de nuestras vidas. Un día en que me hallaba compartiendo estas distinciones con un buen

amigo mío, Bob Bays, observé que se le encendía el rostro como un árbol de Navidad

iluminado. Exclamó: «¡Vaya! Pues yo tengo otra distinción que aportar». Empezó a

relatarme una experiencia que le había ocurrido recientemente. Él también había estado

viajando por carretera, siguiendo un programa intenso y cumpliendo las exigencias de

todo el mundo. Cuando finalmente regresó a casa, lo único que deseaba era disponer de

algo de «espacio». Tiene una casa junto al océano, en Malibú, pero es un lugar pequeño,

no diseñado para albergar invitados, y mucho menos para tres o cuatro personas.

Al llegar, encontró que su esposa había invitado a su hermano a quedarse con ellos, y

241

que su hija, Kelly, que se suponía iba a estar sólo dos semanas de visita, había decidido

quedarse dos meses. Para mayor desazón, alguien había apagado el vídeo que él había

preparado para grabar un partido de fútbol que llevaba varios días con ganas de ver.

Como bien se puede imaginar, alcanzó su «umbral emocional» al descubrir quién había

desprogramado el vídeo (su hija), descargó inmediatamente sus emociones sobre ella,

gritándole todos los insultos que pudo encontrar. Para ella, ésta era la primera vez en su

vida que él le levantaba la voz, y mucho menos que utilizaba aquel lenguaje tan vivo. En

consecuencia, estalló inmediatamente en lágrimas.

Al observar la escena, Brandon, la esposa de Bob, se echó a reír a carcajadas. Como

aquél no era el comportamiento habitual de Bob, supuso que eso sería una pauta colérica

y fuerte de interrupción. En realidad, él deseaba haber practicado una pauta de

interrupción. Una vez que empezó a aclararse el humo y que ella se dio cuenta de que su

marido se sentía realmente furioso, se sintió preocupada, así que le ofreció algo valioso

en que pensar. Le dijo: «Bob, estás actuando de una forma muy extraña. Tú nunca has

actuado de este modo. También he observado algo más: has utilizado varias veces una

palabra que no te había escuchado nunca. Habitualmente, cuando te sientes muy tenso,

dices que te sientes sobrecargado, pero últimamente te he oído decir que te sientes

abrumado. Eso no lo habías dicho nunca; Kelly utiliza esa palabra y cuando lo hace

experimenta la misma clase de cólera que tú acabas de mostrar, y se comporta de modo

muy similar a como lo has hecho tú ahora».

Empecé a pensar, mientras Bob me contaba la historia: «Vaya, ¿es posible que, al

adoptar el vocabulario habitual de otra persona se empiecen a adoptar también sus pautas

emocionales?» ¿Y no es eso especialmente cierto cuando, además, se adoptan no sólo las

palabras, sino también su volumen, intensidad y tonalidad?

*Al principio fue el Verbo...*

JUAN, 1, 1

Estoy seguro de que una de las razones por las que nos comportamos a menudo como

aquellas personas con las que pasamos más tiempo es porque heredamos de ellas algo de

sus pautas emocionales, al adoptar algo de su vocabulario habitual. Las personas que

pasan algún tiempo conmigo no tardan en utilizar palabras como «apasionado»,

«escandaloso» y «espectacular» para describir sus experiencias. ¿Se imagina la

242

diferencia que produce en sus estados de ánimo positivos, en comparación con alguien

que se limita a decir que se siente «bien»? ¿Se imagina cómo usar la palabra «pasión»

puede contribuir a elevar su escala emocional? Ésa es una palabra que transforma, y

como yo la utilizo de forma habitual, mi vida tiene más jugo emocional.

El vocabulario transformacional puede permitirnos intensificar o disminuir cualquier

estado emocional, tanto positivo como negativo. Eso significa que nos da el poder para

tomar los sentimientos más negativos que haya en nuestras vidas y disminuir su

intensidad hasta el punto en que ya no nos molestan más, y tomar las experiencias más

positivas y llevarlas hasta niveles más altos de placer y poder.

Más tarde, aquel mismo día, mientras Bob y yo almorzábamos, nos sumergimos en

una serie de proyectos en los que estábamos colaborando juntos. En un momento

determinado, se volvió hacia mí y me dijo:

—Tony, no puedo creer que haya alguien en el mundo que pueda sentirse aburrido. —

Estaba de acuerdo.

—Sé lo que quieres decir. Parece una locura, ¿verdad?

—Sí —replicó—, el aburrimiento es algo que ni siquiera está en mi vocabulario.

En cuanto dijo eso, le pregunté:

—¿Qué acabas de decir? Aburrimiento es una palabra que no está en tu vocabulario...

¿Recuerdas lo que estábamos hablando antes? Si algo no está en tu vocabulario, no

experimentas ese sentimiento. Hmmm. ¿Es posible que no experimentemos ciertas

emociones sencillamente porque no disponemos de una palabra que las represente?



## LAS PALABRAS QUE SELECCIONE CONSISTENTEMENTE CONFIGURARÁN SU DESTINO

Antes dije que la forma que tenemos de representarnos las cosas en nuestras mentes

determina cómo nos sentimos respecto a la vida. Una diferencia es que, si no dispone

usted de una forma de representarse algo, no puede experimentarlo. Aunque sea cierto

que pueda imaginarse algo sin disponer de una palabra para designarlo, o hacerlo por

medio de un sonido o una sensación, no cabe la menor duda de que ser capaz de articular

algo le da dimensión y sustancia añadida y, en consecuencia, un sentido de realidad. Las

palabras son una herramienta básica para representarnos las cosas y si no hay una

palabra a menudo tampoco hay una forma de pensar en la experiencia. Por ejemplo, en

243

algunas lenguas nativas americanas no hay una palabra para «mentira», ese concepto no

forma parte de su lenguaje, como tampoco de su modo de pensar y su comportamiento.

Al no disponer de una palabra, el concepto no parece existir. De hecho, se dice que la

tribu tasaday, en Filipinas, no tiene palabras para «disgusto», «odio» o «guerra»; ¡qué

idea!

Volviendo a mi pregunta inicial, si Bob nunca se siente aburrido y no tiene esa palabra

en su vocabulario, tuve que seguir preguntándome: «¿Qué palabra no utilizo nunca para

describir cómo me siento?» La respuesta que se me ocurrió fue «depresión». Puedo

sentirme frustrado, enojado, curioso, displicente o sobrecargado, pero nunca deprimido.

¿Por qué? ¿Ha sido siempre de ese modo? No. Hace ocho años, me encontré en una

situación en la que me sentía deprimido todo el tiempo. Esa depresión me privó de toda

mi voluntad para cambiar mi vida y, al mismo tiempo, hizo que viera mis problemas

como permanentes, omnipresentes y personales. Afortunadamente, experimenté el dolor

suficiente como para salir de ese pozo, y como resultado de ello vinculé un dolor fuerte

con la depresión. Empecé a creer que sentirse deprimido era lo más cercano a estar

muerto. Como mi cerebro asoció un dolor a gran escala al mismo concepto de depresión,

sin que yo me diera siquiera cuenta de ello, desterré automáticamente esa palabra de mi

vocabulario, de modo que no tuviera forma de representármela o sentirla. De golpe,

había eliminado de mi vocabulario una palabra incapacitadora y, con ella, un sentimiento

que puede ser devastador, incluso en el más fuerte de los corazones. Si un conjunto de

palabras que esté usted utilizando le está creando estados de incapacitación, elimine esas

palabras y sustitúyalas por aquellas que le capaciten.

A estas alturas, puede que se esté diciendo: «Esto no es más que semántica, ¿verdad?

¿Qué diferencia puede representar el jugar con las palabras?» La respuesta es que, si lo

único que hace es cambiar la palabra, la experiencia no cambia. Pero si el uso de la

palabra produce una ruptura de sus pautas emocionales habituales, entonces todo

cambia. El uso efectivo del vocabulario transformacional (un vocabulario que transforma

nuestra experiencia emocional) rompe pautas que no nos aportan recursos, nos hace

sonreír, produce sentimientos totalmente diferentes, cambia nuestro estado de ánimo y

nos permite hacer preguntas más inteligentes.

Por ejemplo, mi esposa y yo somos personas apasionadas que sentimos las cosas

profundamente. Al principio de nuestra relación, nos enfrascábamos a menudo en lo que

solíamos llamar «discusiones bastante intensas». Tras descubrir el poder de las etiquetas

244

que poníamos a nuestra experiencia para alterarla, llegamos al acuerdo de referirnos a

estas «conversaciones» como «debates animados». Eso cambió toda nuestra percepción

de la cuestión. Un «debate animado» tiene reglas distintas a una discusión y, desde

luego, posee una intensidad emocional muy diferente. A lo largo de siete años, nunca

hemos vuelto a ese nivel habitual de intensidad emocional que previamente habíamos

asociado con nuestras «discusiones».

También empecé a darme cuenta de que aún podía suavizar más la intensidad

emocional utilizando modificadores; por ejemplo, al decir: «Me siento un poco

displicente», o bien: «Estoy empezando a sentirme un poco fuera de quicio». Una de las

cosas que Becky suele hacer ahora si ve que empieza a sentirse un poco frustrada, es

decir: «Empiezo a sentirme un poco chiflada». Los dos nos echamos a reír, porque eso

rompe nuestra pauta. La nueva a seguir se basa en hacer una broma respecto a nuestros

sentimientos incapacitadores, y antes de llegar al punto de sentirnos enojados, ya hemos

«matado al monstruo cuando todavía es pequeño».

Cuando compartí este vocabulario transformacional con mi buen amigo Ken

Blanchard, [17] me relató ejemplos de varias palabras que utiliza para cambiar su estado

de ánimo. Una de ellas es una palabra que adoptó en África, cuando estuvo allí de safari

y el camión en el que iba se estropeó. Se volvió a su esposa Marge, y dijo: «Bueno, esto

es bastante inconveniente». Eso funcionó de forma tan adecuada para lograr cambiar sus

estados de ánimo, que ahora ambos usan esa palabra de manera regular. En el campo de

golf, si un lanzamiento no va hacia donde él quiere, dice: «Ese lanzamiento me

subsumerge». Estos pequeños desplazamientos cambian la dirección emocional y, por lo

tanto, la calidad de nuestras vidas.

**PUEDE USAR EL VOCABULARIO TRANSFORMACIONAL PARA AYUDAR A OTROS**

Una vez que ha comprendido el poder de las palabras, se sentirá muy sensibilizado, no

sólo con respecto a aquellos con quienes las usa, sino también a las que usa la gente que

le rodea. Como resultado de mi nueva comprensión del vocabulario transformacional,

me encontré ayudando a quienes me rodeaban. Nunca olvidaré la primera vez que

empecé a utilizar conscientemente esta tecnología. Lo hice para ayudar a un amigo mío

245

llamado Jim, un hombre de negocios de mucho éxito, que estaba pasando una época muy

dura. Recuerdo que hasta entonces nunca le había visto tan decaído.

Mientras hablábamos, observé que en un período de unos veinte minutos se había

referido por lo menos una docena de veces a lo deprimido que se sentía o lo deprimentes

que eran las cosas. Decidí comprobar con qué rapidez podía ayudarle el vocabulario

transformacional a cambiar su estado de ánimo, así que le pregunté: «¿Te sientes

realmente deprimido, o sólo un poco frustrado?», a lo que me contestó: «Me siento muy

frustrado». «Pues a mí me parece que estás haciendo algunos cambios muy positivos que

te harán progresar», le dije. Puesto que estaba de acuerdo conmigo, le describí el

impacto que podrían tener sus palabras sobre su propio estado emocional, y le pedí:

«Hazme un favor, ¿quieres? Prométeme que durante los próximos diez días no utilizarás

la palabra “deprimido” ni una sola vez. Si empiezas a utilizarla, sustitúyela inmediatamente por alguna otra que sea más capacitadora. En lugar de “deprimido”, di,

por ejemplo, “decaído”, o “me siento mejor”, o “estoy dándole la vuelta a las cosas”».

Estuvo de acuerdo en comprometerse a llevar a cabo este experimento, y ya puede

suponer lo que ocurrió: un simple desplazamiento en sus palabras contribuyó a cambiar

por completo su pauta. Ya no volvió a alcanzar el mismo nivel de dolor y, como

resultado, permaneció en estados de ánimo de los que extrajo mayores recursos. Dos

años más tarde, cuando le dije a Jim que iba a escribir algo sobre su experiencia en este

libro, me confió que no había vuelto a sentirse deprimido ni una sola vez desde entonces,

porque nunca había vuelto a usar esa palabra para describir su experiencia.

Recuerde que la belleza del vocabulario transformacional radica en su extraordinaria

sencillez. Su verdadero conocimiento profundo es que se trata de algo tan sencillo y

universalmente aplicable que, en cuanto se usa, puede aumentar de inmediato la calidad

de su vida.

Un buen ejemplo de la transformación que es posible alcanzar cuando se cambia una

sola palabra es lo que sucedió hace varios años en el PIE, el servicio de transportes a

escala nacional. Sus ejecutivos descubrieron que el 60 por ciento de todos sus contratos

de transporte eran erróneos, y que eso les estaba costando más de un cuarto de millón de

dólares, al año. Se contrató al doctor W. Edwards Deming para descubrir la causa. Él

hizo un estudio intensivo y descubrió que el 56 por ciento de estos errores se basaba en

una mala identificación de los contenedores por parte de los propios trabajadores de la

empresa. Siguiendo las recomendaciones del doctor Deming, los ejecutivos de PIE

246

decidieron encontrar una forma de cambiar el nivel de compromiso de la empresa con la

calidad, y que la mejor forma de hacerlo sería cambiar cómo se veían a sí mismos los



propios trabajadores. En lugar de obreros o camioneros, empezaron a referirse a sí

mismos como artesanos.

Al principio, eso extrañó a la gente; al fin y al cabo, ¿qué diferencia podía haber en un

cambio de nombre? No habían cambiado absolutamente nada más, ¿verdad? Pero, como

resultado del uso regular de la palabra, los trabajadores no tardaron en empezar a

considerarse como verdaderos «artesanos», y en menos de treinta días la PIE disminuyó

su 60 por ciento de entregas erróneas a menos del 10 por ciento, ahorrando así a la

compañía cerca de un cuarto de millón de dólares al año.

Eso ilustra una verdad fundamental: las palabras que usamos como cultura

empresarial y como individuos tienen un profundo efecto sobre nuestra experiencia de la

realidad. Una de las razones por las que he creado la palabra CANI, en lugar de tomar

prestado el término japonés *kaizen* («mejora»), fue para incluir en una sola palabra la

filosofía y las pautas de pensamiento correspondientes a una mejora constante e

interminable. Una vez que se empieza a utilizar una palabra de forma contundente, eso

afecta a lo que uno considera y piensa. Las palabras que usamos llevan significado y

emoción. La gente siempre anda inventando palabras; ésa es una de las maravillas del

lenguaje inglés, que es muy rápido a la hora de aceptar nuevas palabras y conceptos. Si

revisa un diccionario, descubrirá las contribuciones de muchas lenguas extranjeras, y

especialmente de toda clase de grupos con intereses especiales.

Por ejemplo, las personas de la cultura del *surfing* han creado palabras como «tubular»

y «rad» para transmitir de forma «totalmente respetuosa» el efecto que tienen las olas en

sus vidas cotidianas. Su jerga privada ha encontrado tanta aceptación, que se ha

convertido en parte de nuestro argot habitual y, por lo tanto, en la forma en que

pensamos. Eso vuelve a plantearnos el tema de la necesidad de ser conscientes de las

palabras que adoptemos de quienes nos rodean, o de las que seleccionemos por nosotros

mismos. Si emplea frases como «Soy un suicida», habrá elevado instantáneamente su

dolor emocional a un nivel que puede llegar a amenazar realmente su calidad de vida. Si

mantiene una relación romántica y le dice a su compañero/a: «Me marchó», está creando

la posibilidad muy real de que la relación esté a punto de terminar. Sin embargo, si dice:

«Me siento terriblemente frustrado/a», o «Me siento enojado/a», cuenta con una mejor

posibilidad de resolución.

247

La mayoría de las profesiones tiene una cierta serie de palabras que utiliza para

describir su trabajo y las cosas particulares a éste. Muchas personas del mundo del

espectáculo, por ejemplo, experimentan una tensión en el estómago antes de salir a un

escenario. Su respiración cambia, se les acelera el pulso y empiezan a respirar. Algunos

consideran que eso forma parte natural de la preparación para la actuación, mientras que

otros lo ven como una prueba de que fracasarán. Esas sensaciones, que Carly Simon

denominó «el sobresalto del escenario», le impidieron actuar en directo durante años.

Bruce Springsteen, por otra parte, experimenta la misma clase de tensión en el estómago,

pero con la diferencia de que él etiqueta estas sensaciones como «excitación». Sabe que

está a punto de tener una experiencia increíblemente poderosa en la que va a entretener a

miles de personas y lograr que les encante. Apenas si puede esperar a salir al escenario.

Para Bruce Springsteen, la tensión en el estómago es un aliado; para Carly Simon es un

enemigo.

## DEL RETINTÍN AL TURBO

¿Cómo sería su vida si pudiera tomar todas las emociones negativas que ha experimentado y disminuir su intensidad para que no le impactaran tan poderosamente y

le permitieran estar siempre a cargo de la situación? ¿Cómo sería su vida si pudiera

tomar las emociones más positivas e intensificarlas, llevando así su vida a un nivel más

elevado? Puede usted hacer ambas cosas en un abrir y cerrar de ojos. He aquí su primera

tarea.

Tómese un momento de tiempo, ahora mismo, y anote tres palabras que utilice

corrientemente para sentirse fastidiado (aburrido, frustrado, desilusionado, enojado,

humillado, herido, triste, etcétera). Sean cuales fueren las palabras elegidas, asegúrese de

que las utiliza con regularidad para incapacitarse. Para descubrir algunas de las palabras

que necesita transformar, pregúntese: «¿Cuáles son algunos de los sentimientos

negativos que experimento con mayor fuerza?»

A continuación, una vez identificadas estas tres palabras, diviértase un rato. Póngase

en un estado loco y escandaloso, y busque algunas palabras nuevas que crea podría

utilizar ya sea para romper su pauta o al menos para disminuir de algún modo su

intensidad emocional. Permítame ofrecerle alguna pista en cuanto a cómo seleccionar

248

algunas palabras que funcionarán realmente para usted a largo plazo. Recuerde que a su

cerebro le encanta todo aquello que le saque del dolor y le acerque al placer, así que elija

una palabra que quiera usar en lugar de la vieja y limitadora. Una de las razones por las

que empleo «displicente» o «un poco molesto» es porque parecen muy ridículas. Se trata

de una interrupción de pauta total para mí y para cualquiera que me esté escuchando, y

puesto que me encanta romper pautas, obtengo mucha diversión y placer usando estas

palabras. Una vez que obtenga resultados así le garantizo que también se hará un adicto

al proceso. Para ayudarlo a empezar, he aquí algunos ejemplos de palabras sencillas y

ridículas que puede utilizar de forma inmediata para disminuir su intensidad:

**Tome estos «monos de patio»**

**y librese de la materia blanda**

He aquí algunos ejemplos divertidos de vocabulario transformacional utilizados en los

lugares de trabajo:

**Guardería infantil**

*Mono de patio*: un niño de preescolar totalmente móvil. Uso: «El tuyo, al menos, está

en la escuela, pero yo tengo que habérmelas con un mono de patio».

*Pegadizos*: monos de patio histéricos que se pegan ferozmente a los padres.

*Residuos de Chernobil*: unos pañales particularmente nauseabundos. Uso: «Cariño,

será mejor que adviertas a Escandinavia».

*Agujeros verdes*: las narices verdes y goteantes de un mono de patio.

*Materia blanda*: lo que suele encontrarse en los pañales.

**Directores de tanatorio**

Este término es un gran ejemplo de vocabulario transformacional. ¿Cómo se les

llamaba antes? *Directores de pompas fúnebres*, e incluso antes se les había llamado

«encargados de amortajar». Ahora son directores de tanatorio, un término que a la gente

le resulta más fácil de aceptar...

*Agita y cuece*: cremación sin funeral. Uso: «Oh, este tipo no es más que un agita y

cuece».

249

*A lo furtivo*: un rápido vistazo al cuerpo y un breve servicio religioso en el que

habitualmente sólo participan los miembros de la familia.

## **Equipos SWAT**

*Avon llama a su puerta*: abrir una puerta volando la cerradura con un escopetazo.

## **Abogados**

*Compradora*: una esposa financieramente dependiente, sin ingresos personales. Uso:

«Necesitará una tonelada de alimentos. Es una compradora».

*Bomberos*: abogados divorcistas que tratan de destruir al otro miembro de la pareja

consiguiendo que todos los valores vayan a parar a su propio cliente.

## **Salones de belleza**

*Caspers*: clientes de piel pálida. (Derivado de Casper, el fantasma amigo.)

*Iguanas*: clientes excesivamente bronceados, de piel curtida.

## **Emoción/expresión negativa**

### **Se transforma en**

*Me siento...*

*Me siento...*

enojado

desencantado

temeroso

incómodo

ansioso

un poco preocupado

ansioso

expectante

confuso

curioso

deprimido

tranquilo antes de la

deprimido



no en lo más alto

deprimido

camino de darle la vuelta

destruido

contratiempo

eso huele mal

es un poco aromático

fastidiado

zumbado

desilusionado

subyugado

desilusionado

demorado

disgustado

sorprendido

aterrorizado

desafiado

embarazado

consciente

embarazado

estimulado

agotado

recargándome

agotado

un poco alicaído

250

fracaso

tropiezo

fracaso

aprendizaje

fracaso

educándome

temor

maravilla

temeroso

curioso

asustado

inquisitivo

frustrado

desafiado

frustrado

fascinado

furioso

apasionado

humillado

incómodo

humillado

sorprendido

herido

molesto

herido

deslucido

odio

prefiero

impaciente

anticipándome

inseguro

interrogativo

insultado

mal comprendido

insultado

mal interpretado

irritado

estimulado

*Me siento...*

*Me siento...*

irritado

encrespado

celoso

amoroso

perezoso

acumulando energía

solitario

disponible

solitario

temporalmente a disposición

perdido

buscando

nervioso

lleno de energía

sobrecargado

extendiéndome

abrumado

algo desequilibrado

abrumado

ocupado

abrumado

desafiado

abrumado

se me exige

abrumado

muchas oportunidades

abrumado

maximizado

abrumado

moviéndome y sacudiéndome

doloroso

incómodo

petrificado

desafiado

rechazado

desviado

rechazado

aprendiendo

rechazado

mirado por encima

rechazado

poco apreciado

rechazado

mal comprendido

triste

clasificando mis pensamientos

251

<b>Palabra vieja, incapacitadora</b>	<b>Palabra nueva, capacitadora</b>
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____

asustado

excitado

oh, mierda

oh, cáscaras

enfermo

limpiándome

tenso

ocupado

tenso

bendecido

tenso

lleno de energía

estúpido

descubriendo

estúpido

sin recursos

estúpido

aprendiendo

terrible

diferente

Estoy seguro de que usted puede ampliar esta lista, así que anote tres palabras que

utilice habitualmente para crear sentimientos negativos en su vida, y luego escriba una

lista de alternativas capaces de romper su pauta haciéndole reír porque son ridículas, o

induciéndole al menos a disminuir la intensidad.

¿Cómo se asegura de utilizar realmente estas palabras? La respuesta es sencilla:

aplíquese el NAC. ¿Recuerda el condicionamiento neuroasociativo?

¿Recuerda los dos

primeros pasos?

Paso uno: decida que se compromete a tener mucho más placer en su vida y mucho

menos dolor. Dése cuenta de que una de las cosas que le impiden conseguirlo es el hecho

de utilizar un lenguaje que intensifica la emoción negativa.

Paso dos: consiga apalancamiento sobre sí mismo de modo que utilice estas tres

nuevas palabras. Una forma de hacerlo consiste en pensar lo ridículo que resulta dejarse

arrastrar a una actitud frenética, cuando tiene la alternativa de sentirse bien. Quizás una

forma todavía más poderosa de lograr apalancamiento es hacer lo que yo hice: acercarse

a tres amigos y compartir con ellos las palabras que quiere cambiar. Por ejemplo,

descubrí que me sentía demasiado frustrado en mi vida, así que, en lugar de eso, decidí



sentirme «fascinado». También me encontraba a menudo diciendo: «Tengo que hacer

esto», lo que hacía que me sintiera tenso. Como deseaba encontrar algo que me recordara

lo afortunado que soy, y como eso transformó realmente mi experiencia, empecé a decir:

«Voy a hacer esto». ¡No *tengo que* hacer nada! Y en lugar de sentirme «enojado»,

prefería sentirme «molesto», o «displicente», o «un poco preocupado».

Durante los diez días siguientes, si me descubría utilizando alguna vez la palabra

antigua, rompía de inmediato mi pauta y la sustituía por la nueva. Al proporcionarme el

placer de comprometerme y seguir el plan, establecí una nueva pauta. Mis amigos, sin

embargo, estaban allí para ayudarme si volvía al viejo camino. Ellos tenían que

preguntarme enseguida: «Tony, ¿te sientes enojado o sólo displicente?», «¿Te sientes

frustrado o fascinado?» Les dejé bien claro que no debían utilizar esto como un arma,

sino como una herramienta de apoyo. Al cabo de un corto período de tiempo estas

nuevas pautas de lenguaje se convirtieron en un hábito sólido.

¿Quiere decir eso que nunca puedo sentirme «enojado»? Pues claro que no.  
El enojo

puede ser, en ocasiones, una emoción muy útil. Pero no queremos que  
nuestras

emociones más negativas sean nuestras herramientas predilectas. Queremos  
aumentar

nuestro nivel de alternativas. Queremos disponer de muchos más moldes en  
los que

verter nuestras sensaciones líquidas de la vida, para disponer así de un  
mayor número y

calidad de emociones en nuestra vida.

Si quiere usted realizar de verdad estos cambios, acuda a tres amigos,  
explíqueles lo

que se propone hacer, qué palabras son las que quiere utilizar y pídale que  
le pregunten

con respeto: «¿Está (*palabra vieja*) o (*palabra nueva*)?» Hágase el  
propósito de romper

también sus propias pautas cada vez que le sea posible. Ofrézcase un placer  
inmediato

cada vez que use una nueva alternativa, y desarrollará así un nuevo nivel de  
elección en

su vida.

Claro que la utilización del vocabulario transformacional no queda limitada  
a

disminuir la intensidad negativa; también nos ofrece la oportunidad de  
intensificar

poderosamente nuestra experiencia de las emociones positivas. Cuando alguien le

pregunta cómo le van las cosas, en lugar de contestar: «Muy bien», o «Así, así», déles

una buena sorpresa contestando: «¡Me siento espectacular!» Por muy simplista que le

parezca, lo cierto es que esto crea una nueva pauta en su neurología, un nuevo camino

neural que conduce al placer. Así pues, escriba ahora mismo tres palabras que utilice

habitualmente para describir cómo se siente o cómo le van las cosas, y que sigan la

253

orientación de «me siento bien», «estoy estupendamente» o «las cosas van bien». Luego,

piense en otras nuevas que sean absolutamente capaces de inspirarle. Si quiere algunas

sugerencias, observe la lista siguiente y trace un círculo alrededor de aquellas palabras

que le parezca divertido añadir a su vocabulario para estimular su actual experiencia de

la vida:

**Palabra buena**

**Palabra estupenda**

*Me siento...*

*Me siento...*

alerta

lleno de energía

muy bien

superior

atractivo

magnífico

despierto

anhelante por marchar

cómodo

aplastante

confiado

imparable

contento

sereno

frío

escandaloso

curioso

fascinado

determinado

imparable

enérgico

como un turbo

entusiasmado

excitado

excitado

extático

excitado

apasionado

excitado

escandaloso

fantástico

fabuloso

rápido

como una bala

sentirse bien

cargado cósmicamente

sentirse bien

tremendo

estupendo

imponente

concentrado

energizado

afortunado

increíblemente bendecido

lleno

repleto

divertido

vivaz

contento

sobre la luna

bien

mejor que excelente

bien

dinamita

bien

no puedo estar mejor

bien

mágico

bien

vibrante

estupendo

exuberante

estupendo

vigorizado

estupendo

matador

estupendo

increíble

254

estupendo

fenomenal

feliz

extático

feliz

animado

feliz

satisfecho, exuberante e hiper

feliz

totalmente bendecido

*Me siento...*

*Me siento...*

intenso

como un láser

interesado

encantado

interesante

cautivador

me gusta

embelesado

me gusta

idolatro

me gusta

me entusiasma

querido

adorado

amoroso

exudo amor

amoroso

apasionado



motivado

impulsado

motivado

inducido a

motivado

jugoso

progresar

avanzar a toda velocidad

bonito

fantástico

bonito

espectacular

no hay problema

feliz de

no está mal

no podía estar mejor

bien

lleno de energía

bien

fantástico

bien

perfecto

prestar atención

concentrado

pacífico

sereno

perfecto

extraordinario

agradable

monumental

poderoso

invencible

bastante bien

en la cima del mundo

bastante bien

estupendamente

impulsado hacia arriba

encumbrado

rápido

explosivo

con recursos

brillante

satisfecho

saciado

seguro

centrado

seguro

confiado en mí mismo

seguro

lleno de valor

seguro

lleno de poder

astuto

dotado

estimulado

cargado

255

**Palabra vieja,  
y mediocre**

**Palabra nueva,  
e intensificadora**

1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_

1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_

fuerte

invencible

super

explosivo

sabroso

suntuoso

fabuloso

extasiado

Utilice el mismo sistema de contactar con tres amigos para asegurarse de que utiliza

estas tres nuevas palabras, poderosas y positivas, y se divierte al hacerlo.

## SUAVICE SU APROXIMACIÓN AL DOLOR CON LA AYUDA DE LOS DEMÁS

Resulta difícil sobreestimar el impacto del vocabulario transformacional sobre nosotros

mismos y sobre los demás. Necesitamos recordar el valor de usar lo que denominamos

suavizadores e intensificadores, que nos proporcionan un mayor grado de precisión en

nuestra relación con los otros, ya se trate de una relación romántica, de negocios o de

cualquier otra situación.

Hace años, cuando creía que algo andaba mal en mi negocio, llamaba a la persona

apropiada y decía: «Me siento realmente enojado», o bien: «Me siento realmente

preocupado por esto». ¿Sabe lo que conseguía con ello? Automáticamente, mi pauta

lingüística hacía reaccionar a la otra persona, aun cuando no fuera ésa mi intención; a

menudo, se ponían a la defensiva, y eso nos impedía a ambos encontrar una solución al

problema que afrontáramos.

Así pues, en lugar de eso aprendí a decir (aunque sintiera una mayor intensidad): «Me

siento un tanto inquieto por algo. ¿Puede usted ayudarme?» En primer lugar, eso

disminuía mi propia intensidad emocional, lo que me beneficiaba tanto a mí como a la

persona con la que me estaba comunicando. ¿Por qué? Porque «inquieto» es una palabra

muy diferente a «preocupado». Si uno dice estar preocupado por algo, puede dar la

impresión de no tener fe en las habilidades de esa persona. En segundo lugar, al añadir

256

«un tanto», se suaviza el mensaje de forma importante. Así pues, al disminuir mi

intensidad, permitía a la persona responder desde una posición de fuerza y también

aumentaba mi nivel de comunicación con ella.

¿Se da cuenta de cómo esto podría mejorar también sus interacciones en el hogar?

¿Cómo se comunica habitualmente con sus hijos? A menudo, ni siquiera nos damos

cuenta del poder que tienen nuestras palabras sobre ellos. Los niños, al igual que los

adultos, tienden a tomarse las cosas personalmente, y necesitamos sensibilizarnos en

cuanto a las posibles ramificaciones de observaciones hechas sin pensar. En lugar de

espetar continuamente y con impaciencia: «¡Eres un estúpido!», o «¡Eres tan torpe!»

(una pauta que, en algunos casos, puede socavar poderosamente el sentido del valor

propio de un niño), interrumpa su propia pauta diciendo algo así como: «Empiezo a

sentirme un poco displicente con tu comportamiento; ven aquí y hablemos sobre esto».

De este modo, no sólo rompe su pauta, lo que permite a ambos acceder a un mejor

estado para comunicar de forma inteligente sus sentimientos y deseos, sino que también

envía al niño el mensaje de que el desafío no tiene que ver con él como persona, sino con

su comportamiento, algo que puede cambiarse. Eso ayuda a construir lo que denomino el

punto de la realidad, [18] los cimientos para una comunicación más poderosa y positiva

entre dos personas, y puede ejercer un impacto mayor y más positivo sobre sus hijos.

En cualquiera de estas situaciones, la clave consiste en romper la pauta; de otro modo,

y hallándose en un estado en el que no dispone de recursos, puede decir cosas que

lamentará más tarde. Así es exactamente como se destruyen muchas relaciones. En un

estado de cólera, podemos decir cosas que hieran los sentimientos de alguien, haciéndole

sentir deseos de venganza, o hiriéndola de tal modo que no deseará volverse a abrir a

nosotros nunca más. Así pues, debemos ser conscientes del poder de nuestras palabras,

tanto para crear como para destruir.

*El pueblo alemán no forma una nación inclinada a la guerra, sino una nación militarizada, lo que significa que*

*no desea una guerra, pero que tampoco la teme. Ama la paz, pero también ama su honor y su libertad.*

ADOLF HITLER

Los demagogos de todos los tiempos han utilizado las palabras para asesinar y subyugar, como cuando Hitler pervirtió las frustraciones de una nación, transformándolas en odio contra un pequeño grupo de personas y, en su afán por conquistar territorio, convenció al populacho alemán para que se preparara para la

257

guerra. Saddam Hussein etiquetó su invasión de Kuwait y las subsiguientes hostilidades

como una *yihad*, o «guerra santa», lo que transformó poderosamente las percepciones de

los ciudadanos iraquíes acerca de la justicia de su causa.

En nuestra historia reciente observamos, en menor medida, numerosos ejemplos del

uso cuidadoso de las palabras para redefinir la experiencia. Durante la reciente guerra del

golfo Pérsico, la jerga militar fue increíblemente compleja, pero sirvió para suavizar el

impacto de la destrucción que se estaba produciendo. Durante la administración Reagan,

el misil MX fue rebautizado con el nombre de «Mantenedor de la paz. La administración

Eisenhower se refería continuamente a la guerra de Corea como a una «acción de



policía».

Tenemos que ser precisos en las palabras que utilizemos porque tienen significado no

sólo para nosotros, en cuanto a nuestra propia experiencia, sino también para otros. Si no

le gustan los resultados que obtiene en su comunicación con los demás, fíjese con mayor

atención en las palabras que utiliza, y sea más selectivo. No le sugiero con ello que se

sienta tan sensibilizado como para no poder utilizar una palabra. Pero es importante que

seleccione aquellas palabras que le proporcionen más poder.

Por la misma razón, ¿es siempre más conveniente para nosotros disminuir la

intensidad de nuestras emociones negativas? La respuesta es no. A veces, necesitamos

situarnos en un estado de enojo que nos permita crear el suficiente apalancamiento en

nosotros mismos como para producir un cambio. Todas las emociones humanas tienen

su lugar, como veremos en el capítulo once. No obstante, queremos estar seguros de que

no accedemos a nuestros estados más negativos e intensos desde el principio. Así que,

por favor, le ruego que no me interprete mal; no le estoy pidiendo que lleve una vida en

la que no tenga ninguna sensación o emoción negativa. Hay momentos en que éstas

pueden ser muy importantes. En el siguiente capítulo hablaremos de una de ellas.

Nuestro objetivo consiste en experimentar menos dolor y más placer. El dominio del

vocabulario transformacional constituye uno de los pasos más sencillos y poderosos

hacia ese objetivo.

Tenga cuidado con las etiquetas que pueden limitar su experiencia. Como ya he

mencionado en el primer capítulo, trabajé con un muchacho joven al que en aquella

época se le etiquetó como «incapacitado para el aprendizaje», y que ahora ha sido

calificado como un genio. Ya puede imaginarse lo que ese simple cambio de palabras

hizo para transformar radicalmente la percepción del muchacho sobre sí mismo, y cuánto

258

aumentó a partir de entonces su habilidad. ¿Cuáles son las palabras por las que quiere ser

conocido? ¿Cuál es la palabra o la frase característica con la que desea que le

identifiquen los demás?

## **Y ahora, una pausa para nuestro patrocinador...**

A veces, el vocabulario es incluso más transformacional de lo que habíamos pretendido, un hecho

corroborado por varios grandes publicitarios. Después de haber traducido al chino su eslogan «Pepsi

da vida», los ejecutivos de la empresa se dieron cuenta, asombrados, de que se habían gastado millones

de dólares anunciando: «Pepsi trae a sus antepasados de regreso de la tumba». La Chevrolet, extrañada

por la disminución de ventas de su nuevo compacto Nova en América Latina, terminó por descubrir el

significado de la traducción del nombre al español: «No va», es decir, «no funciona».

Debemos tener mucho cuidado a la hora de aceptar las etiquetas que nos pongan los

demás porque, una vez que le ponemos una etiqueta a algo, creamos una emoción

correspondiente. En nada se expresa eso mejor que en las enfermedades. Todo lo que he

estudiado en el campo de la psiconeuroinmunología refuerza la idea de que las palabras

que usamos producen poderosos efectos bioquímicos. En una entrevista con Norman

Cousins, me habló del trabajo que había llevado a cabo en los doce últimos años con más

de 2.000 pacientes. De vez en cuando, observaba que, en el momento en que un paciente

era diagnosticado (es decir, se le ponía una etiqueta a sus síntomas), éste empeoraba.

Etiquetas como «cáncer», «esclerosis múltiple» o «enfermedad coronaria» tendían a

producir pánico en los pacientes, conduciéndoles a la impotencia y la depresión, lo que

dificultaba, de hecho, la efectividad del sistema inmunológico del cuerpo.

A la inversa, los estudios han demostrado, que si los pacientes pudieran verse

liberados de la depresión producida por ciertas etiquetas, en sus sistemas inmunológicos

se produciría automáticamente un estímulo correspondiente. «Las palabras pueden

provocar la enfermedad, pueden incluso matar —me dijo Cousins—. En consecuencia,

los médicos sabios tienen mucho cuidado con la forma en que se comunican.» Ésa es una

de las razones por las que, en Fortunate Management, nuestra empresa de prácticas de

dirección, no sólo trabajamos con médicos para ayudarles a montar sus empresas, sino

259

que también les enseñamos a aumentar su sensibilidad emocional, permitiéndole así

contribuir más. Si practica usted una profesión en la que trabaje con gente, es imperativo

que comprenda el poder de las palabras para impactar sobre quienes le rodean.

Si todavía se muestra escéptico, le sugiero que se aplique a sí mismo el vocabulario

transformacional, y vea lo que ocurre. En los seminarios, la gente dice con frecuencia:

«Me siento tan encolerizado por lo que me hizo esa persona». Entonces, yo les pregunto:

«¿Se siente encolerizado o herido?» A menudo, hacerles esa sencilla pregunta es

suficiente para que vuelvan a evaluar la situación. Cuando seleccionan una nueva

palabra y admiten: «Supongo que me siento herido», se observa instantáneamente cómo

su fisiología refleja una disminución de la intensidad. Y, entonces, para ellos resulta más

fácil afrontar la sensación de sentirse herido que la de sentirse encolerizado.

De modo similar, puede intentar disminuir su intensidad emocional en ámbitos en los

que ni siquiera haya pensado. Por ejemplo, en lugar de utilizar la frase: «Me estoy

muriendo de hambre», ¿qué sucedería si dijera simplemente: «Tengo un poco de

hambre»? Al utilizar esta última frase, descubrirá, como lo he descubierto yo, que puede

disminuir la intensidad de su apetito en cuestión de momentos. A veces, la gente come

en exceso simplemente porque sigue su pauta habitual de lanzarse a un frenesí

emocional. Y una parte de esas actitudes se inicia con el lenguaje que utilizamos de

forma habitual.

En un reciente seminario de cita con el destino, fuimos testigos de un gran ejemplo de

poder en el uso de las palabras para cambiar instantáneamente el estado de ánimo de

alguien. Una de las participantes regresó de la cena con un aspecto absolutamente

radiante. Nos dijo que poco antes de cenar había sentido una increíble necesidad de

llorar y salir corriendo de la sala, gimiendo. «Estaba todo tan entremezclado —nos dijo

—, que tenía la sensación de que iba a explotar en cualquier momento. Pensé que iba a

desmoronarme. Pero entonces me dije a mí misma: “No, no, no, estás experimentando

un retroceso”. Eso me hizo reír. Y luego pensé: “No, estás experimentando un

progreso”». Lo único que hizo fue cambiar unas pocas letras de una palabra, pero, al

hacerse cargo del control sobre el proceso de etiquetado de su emoción (el vocabulario),

cambió por completo su estado de ánimo y su percepción de la experiencia, y con ello

transformó su realidad.

Ahora tiene usted su oportunidad. Hágase con el control. Observe las palabras que

utiliza habitualmente y sustitúyalas por otras que le ofrezcan más poder, que eleven o

260

disminuyan su intensidad emocional, según le convenga. Empiece hoy mismo. Ponga en

marcha este proceso acumulativo. Anote sus palabras, establezca sus compromisos,

sígalos y sepa que el poder de esta sencilla herramienta le permitirá lograr cosas, por sí

sola, sin tener que utilizar nada más.

A continuación, echemos un vistazo a algo que es igualmente divertido y sencillo para

darle mayor poder en el control absoluto de sus emociones. Abramos juntos un camino

de posibilidades y exploremos el pleno impacto de...

261

El poder de las metáforas

La metáfora quizá sea una de las potencialidades más fructíferas del hombre. Su eficacia raya en lo mágico, y parece una herramienta para la creación que Dios olvidó dentro de una de sus criaturas cuando la creó.

JOSÉ ORTEGA Y GASSET

«Estoy al final de la cuerda.»

«No puedo atravesar el muro.»

«Tengo la cabeza a punto de estallar.»

«Me encuentro en una encrucijada.»

«Dejé pasar la oportunidad.»

«Estoy flotando en el aire.»

«Me estoy ahogando.»

«Me siento tan feliz como una alondra.»

«He llegado a un punto muerto.»

«Parece como si llevara el mundo sobre los hombros.»

«La vida es como un cuenco de cerezas.»

«La vida es una trampa.»

En el capítulo anterior hablamos del poder que tienen las palabras para configurar



nuestras vidas y dirigir nuestros destinos. Observemos ahora ciertas palabras que tienen

más significado e intensidad emocional: las metáforas. Para comprender lo que son,

tenemos que comprender antes lo que son los símbolos. ¿Qué crea un mayor impacto

inmediato, la palabra «cristiano» o la imagen de una cruz? Si es usted como muchas

otras personas, la cruz tiene un mayor poder para producir emociones positivas

262

inmediatas. Literalmente, no es más que dos líneas cruzadas, pero tiene el poder de

comunicar un criterio y una forma de vida a millones de personas. No obstante, tomemos

la cruz y retorzámosla hasta convertirla en una esvástica, y contrastemos con ella la

palabra «nazi». ¿Cuál tiene más poder para influirle negativamente? Si se parece usted a

la mayoría, la esvástica tenderá a producirle sensaciones más fuertes y de una forma más

rápida que la palabra. A lo largo de la historia se han empleado símbolos para inducir

respuestas emocionales y configurar el comportamiento de las personas. Hay muchas

cosas que sirven como símbolos: imágenes, sonidos, objetos, acciones y, desde luego,

palabras. Si las palabras son simbólicas, entonces las metáforas son símbolos

intensificados.

¿Qué es una metáfora? Cuando explicamos o comunicamos un concepto comparándolo con algo más, estamos utilizando una metáfora. Es posible que esas dos

cosas tengan en realidad muy poca semejanza entre sí, pero nuestra familiaridad con una

de ellas nos permite comprender mejor la otra. Las metáforas son símbolos y, como

tales, pueden crear intensidad emocional incluso con mayor rapidez y de una forma más

completa que las palabras que usamos tradicionalmente. Las metáforas pueden

transformarnos al instante.

Como seres humanos, pensamos y hablamos constantemente en metáfora. La gente

dice a menudo que se siente «entre la espada y la pared», o «envuelta en la oscuridad», o

que «lucha por mantener la cabeza fuera del agua». ¿Cree que podría sentirse un poco

más estimulado si, al pensar en la forma de afrontar un desafío, en lugar de hacerlo en

términos de «luchar por mantener la cabeza fuera del agua» lo hiciera en términos de

«subir la escalera que conduce al éxito»? ¿Se sentiría diferente en cuanto a someterse a

un examen si pensara en términos de «pasarlo», antes que de «debatirse» en él?

¿Cambiaría su percepción y su experiencia si hablara de que el tiempo «se arrastra», en

lugar de decir que «vuela»? ¡Puede apostar a que sí!

Una de las formas fundamentales que tenemos para aprender es a través de las

metáforas. El aprendizaje es el proceso de establecer nuevas asociaciones en nuestras

mentes, de crear nuevos significados, y las metáforas son idealmente aptas para ello.

Cuando no comprendemos algo, una metáfora nos proporciona una forma de ver que lo

que no comprendemos es como algo que comprendemos. La metáfora nos ayuda a

establecer una relación. Si X es como Y, y comprendemos X, de pronto comprendemos

Y. Si, por ejemplo, alguien intenta hacerle comprender lo que es la electricidad

263

pronunciando términos como «ohms», «amperios», «voltaje» y «resistencias», lo más

probable es que se sienta confundido porque quizá no comprenda lo que significan esas

palabras, al no tener referencias para ellas, y, en consecuencia, le resulta difícil

comprender una relación entre ellas.

Pero ¿y si yo le explicara lo que es la electricidad comparándola con algo con lo que

usted ya estuviera familiarizado? ¿Y si trazara el dibujo de una tubería y le dijera: «¿Ha

visto alguna vez el agua corriendo por una tubería?» Cuando contestara que sí, yo le

diría: «¿Y si hubiera en el interior de esa tubería una pequeña aleta capaz de disminuir la

cantidad de agua que pasa por la tubería? Esa pequeña aleta es lo que hace una

resistencia en una unidad eléctrica». ¿Sabría usted entonces lo que es una resistencia?

Puede apostar a que sí y, además, lo sabría instantáneamente. ¿Por qué? Porque le he

dicho que eso es «como» algo que usted ya comprende.

Todos los grandes maestros (Buda, Mahoma, Confucio, Lao-Tsé) han utilizado

metáforas para transmitir el significado de sus palabras al hombre común. Al margen de

cuáles sean nuestras creencias religiosas, la mayoría de nosotros estaría de acuerdo en

que Jesucristo fue un maestro notable cuyo mensaje de amor no sólo ha perdurado por lo

que dijo, sino también por la forma en que lo dijo. No acudió a los pescadores y les dijo

que se dedicaran a reclutar cristianos; ellos no habrían tenido ninguna referencia para el

significado de «reclutar». Así pues, les dijo que se convirtieran en «pescadores de

hombres».

En cuanto usó esa metáfora, ellos comprendieron inmediatamente lo que debían hacer.

Esa metáfora les proporcionó instantáneamente un proceso análogo paso a paso acerca

de cómo atraer a otros hacia la fe. Cuando él hablaba en parábolas, destilaba ideas

complejas en imágenes sencillas que transformaban a todo aquel que se tomaba en serio

su mensaje. De hecho, Jesús no sólo fue un narrador maestro, sino que utilizó toda su

vida como una metáfora para ilustrar la fuerza del amor divino y la promesa de la

redención.

Las metáforas pueden darnos mayor poder, al expandir y enriquecer nuestra

experiencia de la vida. Desgraciadamente, sin embargo, si no tenemos cuidado al adoptar

una metáfora, también adoptamos instantáneamente muchas de las creencias que van

adscribas a ella. Durante años, los físicos utilizaron la metáfora del sistema solar para

describir la relación de los electrones con los protones y neutrones, dentro del núcleo de

un átomo. ¿Qué había de estupendo en esta metáfora? Que ayudaba inmediatamente a

264

los estudiantes a comprender la relación entre el átomo y algo que ya comprendían.

Podían imaginarse inmediatamente el núcleo como el Sol, y los electrones como planetas

que giraban alrededor de él. El problema era que, al aceptar esta metáfora, los físicos

adoptaban (sin darse cuenta) un sistema de creencias según el cual los electrones

permanecían en órbitas equidistantes con respecto al núcleo, de una forma muy similar a

como los planetas se mantienen en órbitas básicamente equidistantes con respecto al Sol.

Se trataba de una presuposición inexacta y limitadora. De hecho, condujo a los físicos

durante años a una pauta de irresolución acerca de numerosas cuestiones atómicas, y

todo ello debido a una serie de falsas presuposiciones adoptadas por culpa de esta

metáfora. En la actualidad sabemos que los electrones no mantienen órbitas equidistantes; sus órbitas varían en distancia con respecto al núcleo. Esta nueva idea no

se impuso hasta que se abandonó la metáfora del sistema solar. El resultado fue un salto

cuántico en la comprensión de la energía atómica.

## METÁFORAS GLOBALES

¿Recuerda a mi ejecutivo encolerizado? El mismo día que establecí las distinciones que

condujeron a la creación de la tecnología del vocabulario transformacional, descubrí el

valor de lo que denomino metáforas globales. Sabía que mi ejecutivo utilizaba palabras

que intensificaban su emoción, y me pregunté qué le hacía experimentar esos

sentimientos negativos en primer lugar. Como usted y yo ya sabemos, todo lo que

hacemos se basa en el estado de ánimo en que nos encontramos, que viene determinado a

su vez por nuestra fisiología y por la forma en que nos representamos las cosas en

nuestras mentes.

Así que le pregunté por qué se sentía tan alterado, me contestó: «Bueno, es como si

nos tuvieran encerrados en una caja apuntándonos a la cabeza con una pistola». Si usted

creyera, o se representara en su mente, hallarse atrapado en una situación como ésta,

¿cree que reaccionaría con bastante intensidad? No resulta difícil imaginar por qué se

sentía tan encolerizado. Durante muchos años, y sin darme cuenta de ello, había estado

ayudando a la gente a cambiar su forma de sentir, interrumpiendo sus pautas de

actuación y cambiando sus metáforas. Sencillamente, no me daba cuenta de que lo

estaba haciendo así. (Eso forma parte del poder de crear una etiqueta: una vez que se

265

dispone de una etiqueta para lo que se está haciendo, puede producir un comportamiento

permanente.)

Me volví hacia el ejecutivo y le pregunté: «¿De qué color es la pistola de agua?» El

hombre me miró, extrañado: «¿Qué?», preguntó. Le repetí la pregunta: «¿De qué color

es la pistola de agua?» Eso tuvo la virtud de interrumpir inmediatamente su pauta. Para



contestar a mi pregunta, su mente tuvo que enfocar la atención sobre mi extraña

pregunta, lo que le hizo cambiar de inmediato su enfoque mental. Cuando empezó a

imaginarse una pistola de agua, ¿cree que su emoción cambió a causa de ello? ¿Puede

apostar a que sí! Se echó a reír. Cualquier pregunta que hagamos repetidamente

producirá en una persona la búsqueda de una respuesta, y al contestar a la pregunta,

cambiará su enfoque. Por ejemplo, si le digo una y otra vez: «No piense en el color

azul», ¿en qué color va a pensar? Evidentemente, en el azul. Y aquello en lo que piense

será lo que sienta.

Al conseguir que el ejecutivo pensara en la situación en términos de una pistola de

agua, sacudí inmediatamente su propia imagen incapacitadora y con ello cambié en un

momento su estado de ánimo. ¿Qué pasaba con la caja? Eso lo abordé de una forma

diferente porque sabía que aquel hombre era competitivo. Así pues, me limité a decir:

«En cuanto a la idea sobre esa caja, no sé lo que pensará usted, pero yo sé que nadie

podría construir una caja lo bastante grande como para contenerme a mí». ¡Ya puede

imaginarse lo rápidamente que destruí su caja!

Ese hombre tiene sensaciones intensas con regularidad porque funciona con metáforas

agresivas. Si usted se siente realmente mal acerca de algo, eche un rápido vistazo a las

metáforas que utilice para describir cómo se siente, o por qué no está progresando, o

para referirse al obstáculo que se interponga en su camino. A menudo, estará utilizando

una metáfora que intensifica sus sensaciones negativas. Cuando la gente experimenta

dificultades, dice con frecuencia cosas parecidas a: «Siento como si todo el peso del

mundo descansara sobre mis hombros», o bien: «Parece como si delante de mí hubiera

un muro que no puedo atravesar». Pero las metáforas incapacitadoras pueden cambiarse

en un instante, con la misma rapidez con que fueron creadas. Es preferible representarse

la metáfora como algo real; en tal caso puede cambiarla con la misma rapidez con que la

ha creado. Así que, si alguien me dice que se siente como si todo el peso del mundo

descansara sobre sus hombros, yo le digo: «Entonces, deja el mundo en el suelo y sigue

tu camino». Me dirigen una mirada de extrañeza pero, claro, para comprender lo que

266

acabo de decir, tienen que efectuar un cambio de enfoque y, en consecuencia, también en

la forma en que se sienten. Si alguien me dice que no puede progresar, y que no hace

más que darse de cabezadas contra una pared, le digo que deje de golpearse y se limite a

perforar un agujero, o a saltar la pared, hacer un túnel por debajo, rodearla o abrir una

puerta y atravesarla.

Por muy simplista que le parezca, le sorprendería ver con qué rapidez responde la

gente. En el momento en que se representa las cosas en la mente de un modo distinto, en

ese preciso instante cambia la forma en que se siente. Si alguien me dice: «Me siento

como si estuviera al final de mi cuerda», yo replico: «¡Pues déjala a un lado y ven aquí!»

La gente habla a menudo de quedarse «empantanada» en una situación. ¡Uno nunca se

queda «empantanado»! Puede que se sienta un poco frustrado, o que no encuentre

respuestas claras, pero no se está empantanado. Sin embargo, en cuanto uno se

representa la situación de estar empantanado, así será como se sentirá. Debemos tener

mucho cuidado con las metáforas que nos permitimos utilizar.

También debe tener cuidado con las metáforas que le ofrezcan los demás.

Recientemente, leí un artículo sobre el hecho de que Sally Field cumplía 44 años. El

artículo decía que empezaba a «deslizarse por la pendiente de la mediana edad». Qué

forma tan horrible e incapacitadora para representar la sabiduría personal en expansión.

Si tiene la sensación de hallarse en la oscuridad, límitese a encender las luces. Si cree

que se ahoga en un mar de confusiones, camine por la playa y relájese en la isla de la

comprensión de las cosas. Sé que todo esto puede parecerle infantil, pero lo

verdaderamente infantil es permitirnos seleccionar inconscientemente metáforas que nos

incapacitan de una forma permanente. Debemos hacernos cargo de nuestras propias

metáforas, no sólo para evitar las que constituyan un problema, sino también para

adoptar las que más nos capaciten.

Una vez que se haya sensibilizado a las metáforas que utilice usted o cualquier otra

persona, le será fácil cambiarlas. Lo único que necesita hacer es preguntarse: «¿Es esto

lo que quiero decir realmente? ¿Es así como son las cosas, o acaso esta metáfora es

inexacta?» Recuerde que cada vez que utilice expresiones como «me siento como» o

«esto es como», esta última palabra suele inducir el uso de una metáfora. Así que hágase

una pregunta que le dé más poder. Pregúntese: «¿Qué metáfora sería mejor? ¿Cuál sería

una forma más capacitadora de pensar que ésta? ¿A qué más se parece esto?» Por

ejemplo, si yo fuera a preguntarle qué significa la vida para usted, o cuál sería su

267

metáfora para la vida, podría contestarme: «La vida es como una batalla constante» o

bien: «La vida es una guerra». Si adoptara esta metáfora, empezaría a adoptar también

una serie de creencias que la acompañan. Lo mismo que sucede con el ejemplo del

átomo y el sistema solar, empezaría a basar su comportamiento en una serie de creencias

inconscientes transmitidas por la metáfora.

Cualquier metáfora que adopte va acompañada por una serie de reglas, ideas y

nociones preconcebidas. Así pues, si cree que la vida es una guerra, ¿cómo colorea eso

su percepción de la vida? Puede decir: «Es dura, y termina con la muerte». O bien:

«Aquí se trata de mí contra todos los demás», o incluso: «Es un perro comiéndose a

otro», o «Si la vida es realmente una batalla, entonces quizá vaya a salir herido». Todos

estos filtros impactan sobre sus creencias inconscientes acerca de la gente, las

posibilidades, el trabajo, el esfuerzo y la propia vida. Esta metáfora afectará sus

decisiones acerca de cómo pensar, cómo sentirse y qué hacer. Configurarán sus acciones

y, en consecuencia, su destino.

## LA VIDA ES UN JUEGO

Personas diferentes tienen metáforas globales diferentes. Por ejemplo, al leer las

entrevistas hechas a Donald Trump, he observado que a menudo se refiere a la vida

como una «prueba». O se alcanza el primer puesto o se pierde; no hay término medio.

¿Se imagina la tensión que debe existir en su vida al interpretarla de este modo? Si la

vida es una prueba, quizá vaya a ser dura; quizá fuera mejor prepararse, quizá no se logre

el título o se pueda engañar. Para algunas personas, la vida es una competición. Puede

que eso sea divertido, pero también puede significar que hay otras personas a las que se

tiene que derrotar, puesto que sólo puede haber un ganador.

Para algunas personas, la vida es como un juego. ¿Cómo puede matizar eso sus

percepciones? La vida puede ser divertida..., ¡qué concepto! Es posible que sea algo

competitiva, pero también constituye una oportunidad para jugar y disfrutar mucho más.

Algunos dirán: «Si la vida es un juego, entonces seguro que habrá perdedores». Otros

preguntarán: «¿Se necesitará mucha habilidad para participar?» Todo eso depende de las

creencias que uno adscriba a la palabra «juego». Pero con esta metáfora ha establecido

usted una serie de filtros que van a afectar la forma en que piensa y siente.

268

Seguramente, la metáfora de la madre Teresa para la vida es que ésta es sagrada. ¿Y si

creyera usted lo mismo? Si ésta fuera su metáfora principal, quizá sintiera una mayor

reverencia por ella, o pensara que no le estaba permitido divertirse mucho.  
¿Y si creyera

que la vida es un regalo? De repente, ésta se convertiría en una sorpresa, en algo

divertido y especial. ¿Y si pensara que la vida es un baile? ¿No le haría reaccionar eso?

En tal caso sería algo hermoso, algo que se hace con otra gente, con gracia, ritmo y

alegría. ¿Cuál de estas metáforas representa apropiadamente la vida para usted?

Probablemente, todas ellas son útiles en diferentes momentos para ayudarle a interpretar

lo que necesita hacer para efectuar cambios. Pero recuerde que todas las metáforas

aportan beneficios en un contexto y limitaciones en otros.

A medida que me he sentido más sensibilizado a las metáforas, he empezado a creer

que tener una sola metáfora es una gran forma de limitar su vida. No habría nada erróneo

en la metáfora del sistema solar si un físico dispusiera de otras muchas formas de

describir los átomos. Así pues, si queremos expandir nuestras vidas deberíamos expandir

las metáforas que usamos para describir lo que es la vida, o nuestras relaciones, o incluso

quiénes somos como seres humanos.



¿Nos sentimos limitados con respecto a las metáforas sobre la vida o sobre los

átomos? Desde luego que no. Tenemos metáforas para casi cada ámbito de nuestra

experiencia. Tomemos el trabajo, por ejemplo. Algunas personas dirán: «Bueno, de

regreso a la esclavitud», o bien: «Tengo que volver a batir el yunque». ¿Cómo cree que

pueden sentirse esas personas con respecto a sus trabajos? Algunos hombres de negocios

que conozco utilizan metáforas globales como «mis valores» para referirse a su empresa,

y «mis responsabilidades» para referirse a las personas que emplean. ¿Cómo cree que

afecta eso a la forma que tienen de tratar a las personas? Otros consideran el negocio

como un jardín que hay que mantener y mejorar cada día, para obtener finalmente una

recompensa. Otros, consideran el trabajo una oportunidad de estar con amigos, de unirse

a un equipo ganador. En cuanto a mí, pienso en mis empresas como familias. Eso nos

permite transformar la calidad de las conexiones que compartimos entre nosotros.

*La vida es como pintar un cuadro, no como hacer una suma.*

OLIVER WENDELL HOLMES, JR.

¿Se da cuenta de que cambiar una metáfora global, pasando de «la vida es una

269

competición» a «la vida es un juego» puede cambiar instantáneamente su experiencia de

la vida en muchos ámbitos al mismo tiempo? ¿Cambiarían sus relaciones si viera la vida

como un baile? ¿Cambiaría eso su forma de actuar en los negocios? ¿Puede apostar a que

sí! Esto es un buen ejemplo de un punto esencial, de un cambio global, en el que llevar a

cabo ese único cambio transformaría su forma de pensar y sentir en múltiples aspectos

de su vida. No estoy diciendo con ello que haya una forma correcta o equivocada de

considerar las cosas. Sólo debe darse cuenta de que cambiar una metáfora global puede

transformar instantáneamente la forma en que considera toda su vida. Lo mismo que

sucede con el vocabulario transformacional, el poder de las metáforas radica en su

sencillez.

Hace años, me hallaba dirigiendo un seminario de certificación de dos semanas en

Scottsdale, Arizona. En medio del seminario, un hombre se levantó de un salto y empezó

a atacar a la gente con las manos desnudas, como si sostuviera un cuchillo, al mismo

tiempo que gritaba con toda la fuerza de sus pulmones: «¡Me he quedado a oscuras! ¡Me

he quedado a oscuras!» Un psiquiatra que estaba sentado dos filas por delante gritó:

«¡Oh, Dios mío, está sufriendo un ataque psicótico!» Afortunadamente, yo no acepté la

etiqueta del vocabulario transformacional del psiquiatra. Lo único que sabía era que

tenía que cambiar instantáneamente el excitado estado de ánimo de aquel hombre. No

había desarrollado todavía el concepto de las metáforas globales, pero me limité a hacer

lo que mejor sabía hacer. Interrumpí su pauta de actuación. Me acerqué a él y le grité:

«Entonces, ¡bórrelo! Utilice eso mismo que usa para borrar un texto mecanografiado.

¡Bórrelo!» El hombre se detuvo por un momento, atónito. Dejó de hacer lo que estaba

haciendo, y todo el mundo se quedó quieto, a la espera de ver qué sucedería a

continuación.

En cuestión de segundos, su rostro y su cuerpo cambiaron, y empezó a respirar de un

modo diferente. Le repetí, en tono más mesurado: «Bórrelo todo». Luego le pregunté

cómo se sentía, y me contestó: «Bastante mejor». Así que le dije: «Bueno, entonces

siéntese», y continué con el seminario como si no hubiera pasado nada. Todo el mundo

estaba mudo de asombro, incluido yo mismo, muy sorprendido al ver que había

funcionado con tanta facilidad. Dos días más tarde, el hombre se me acercó y me dijo:

«No tengo ni la menor idea de a qué venía todo eso, pero ese día cumplí cuarenta años y,

sencillamente, me perdí. Tuve necesidad de golpear a diestro y siniestro porque me

encontraba envuelto en la oscuridad y ésta me estaba tragando. Pero, en cuanto puse en

270

marcha el mecanismo de borrado, todo se iluminó de repente. Me sentí totalmente

diferente. Empecé a tener nuevos pensamientos y hoy ya me encuentro muy bien». Y

continuó sintiéndose bien durante el resto del seminario, algo que había logrado

cambiando una sola metáfora.

Por el momento, sólo hemos hablado de cómo disminuir nuestra intensidad emocional

negativa mediante el uso del vocabulario transformacional y las metáforas globales. No

obstante, a veces resulta útil e importante conseguir sentir las emociones negativas con

una fuerte intensidad. Por ejemplo, conozco a una pareja que tiene un hijo drogadicto y

alcohólico. Sabían que tenían que hacer algo para que su hijo cambiara sus pautas

destruictivas pero, al mismo tiempo, tenían asociaciones contradictorias con interferir en

su vida. Lo que finalmente les impulsó a actuar y les dio el apalancamiento suficiente

para decidirse a hacer algo fue una conversación que mantuvieron con alguien que en

otro tiempo también había sido un adicto. «En estos precisos momentos hay dos balas

apuntando directamente a la cabeza de su hijo —les dijo—. Una es la droga, y la otra el

alcohol, y una u otra le va a matar, eso sólo es cuestión de tiempo, a menos que ustedes

lo detengan ahora.»

Al representarse las cosas de este modo, se vieron impulsados hacia la acción. De

pronto, se dieron cuenta de que no hacer nada significaría la muerte de su hijo, mientras

que hasta entonces se habían representado este problema como un simple desafío. Hasta

que adoptaron esta nueva metáfora, les faltó la potencia emocional para hacer lo que

fuera necesario. Me alegro poder decir que tuvieron éxito en su intento por ayudar al

joven a darle la vuelta a la situación. Recuerde que las metáforas que utilizemos

determinarán nuestras acciones.

## SELECCIONE SUS METÁFORAS GLOBALES

Cuando me hallaba desarrollando «antenas» para sensibilizarme a las metáforas globales

de otras personas, leí una entrevista con la antropóloga Mary Catherine Bateson en la

que ella decía: «Hay pocas cosas más debilitadoras que una metáfora tóxica».[\[19\]](#) Me

pareció una afirmación muy acertada, con la que no tardaría en obtener una experiencia

de primera mano.

271

Durante uno de mis seminarios de cita con el destino, la mayoría de los presentes se

quejaron de una mujer incluso antes de que empezara el programa. Había creado una

verdadera conmoción en el mostrador de registro, y en cuanto llegó a la sala empezó a

quejarse de todo lo imaginable: al principio la sala estaba demasiado caliente, luego

demasiado fría; después, se enojó con la persona sentada delante de ella porque era

demasiado alta, y así sucesivamente. Cuando empecé a hablar, apenas llevaba cinco

minutos en el uso de la palabra cuando ella me interrumpió tratando de descubrir cómo

no funcionaba lo que yo estaba diciendo, o bien afirmando que eso no era cierto, o

preguntando si había alguna clase de excepciones.

Yo seguí intentando romper su pauta, pero enfocaba mi atención sobre el efecto, antes

que sobre la causa. De repente, me di cuenta de que aquella mujer debía de tener alguna

creencia o metáfora global sobre la vida que la inducía a ser una fanática del detalle y a

mantener una actitud casi malévol. Le pregunté de pronto: «¿Qué intenta conseguir

haciendo esto? Sé que sus intenciones son buenas. ¿Qué piensa de la vida, sobre los

detalles o sobre si las cosas son correctas o erróneas?» Me contestó diciendo: «Supongo

que estoy convencida de que las pequeñas filtraciones terminan por hundir el barco». Si

usted estuviera convencido de que se va a ahogar, ¿verdad que se obsesionaría por la

posibilidad de encontrar alguna filtración? Pues así era como ella veía la vida.

¿De dónde procedía esa metáfora? Al parecer, esta mujer había experimentado en su

vida varias situaciones en las que pequeñas cosas le habían costado mucho. Atribuía su

divorcio a algunos pequeños problemas que no había sabido resolver a tiempo,

problemas de los que ni siquiera había sido consciente. Del mismo modo, tenía la

sensación de que sus dificultades financieras eran el resultado de problemas sin

importancia. Adoptó esta metáfora para no tener que experimentar ese dolor en el futuro.

Evidentemente, no se sentía muy excitada ante la perspectiva de cambiar de metáforas, si

yo no le proporcionaba un poco de apalancamiento. Una vez que le hice ser consciente

del dolor que esa metáfora le estaba causando en la vida, y del inmediato placer que

podría experimentar cambiándola, pude ayudarla a romper su pauta y a cambiar su



metáfora, abriendo una serie de nuevos caminos que le permitieran considerarse.

Combinó una variedad de metáforas globales (la vida como un juego, como un baile),

y debería haber visto la transformación que experimentó, no sólo en su forma de tratar a

los demás, sino también en la forma de tratarse a sí misma, de tratar sus pequeñas

filtraciones. Ese cambio afectó a su forma de ver las cosas, y es un gran ejemplo de

272

cómo el cambiar una metáfora global puede transformar todos los ámbitos de la propia

vida, desde el nivel de autoestima hasta las relaciones o la forma de afrontar el mundo en

su conjunto.

A pesar de todo el poder que tienen las metáforas sobre nuestras vidas, lo que asusta

es ver que la mayoría de nosotros jamás hemos seleccionado conscientemente las

metáforas con las que nos representamos las cosas. ¿De dónde obtiene usted sus

metáforas? Probablemente, las ha adoptado de las personas que le rodean, de sus padres,

maestros, colaboradores y amigos. Apuesto a que no se ha detenido a pensar en su

impacto, o quizá ni siquiera haya pensado en ellas, y luego se han convertido

sencillamente en un hábito.

*Toda percepción de la verdad es el descubrimiento de una analogía.*

HENRY DAVID THOREAU

Durante años, la gente me preguntó qué era lo que yo hacía exactamente. En diversas

ocasiones intenté usar diferentes metáforas: «soy un profesor», soy un estudiante», «soy

un cazador de la excelencia humana», «soy un orador», «soy el autor de un *bestseller*

nacional», «soy un asesor en actuaciones cumbre», «soy un terapeuta», «soy un

consejero»... Sin embargo, ninguna de ellas transmitía el sentimiento correcto. La gente

me ofreció muchas metáforas. Muchos me conocían a través de los medios de

comunicación como un gurú. Se trata de una metáfora que yo evito porque tengo la

impresión de que con ella va unida la presuposición de que la gente depende de mí para

efectuar el cambio, lo que no contribuiría para nada a darles poder. Como estoy

convencido de que todos tenemos que ser responsables de nuestro propio cambio,

evitaba esta metáfora.

Un buen día, sin embargo, la encontré: «Soy un entrenador», pensé. ¿Qué es un

entrenador? Para mí, un entrenador es una persona que es su amigo, alguien a quien

usted importa realmente. Un entrenador se compromete a ayudarle a ser lo mejor que

puede llegar a ser. Un entrenador le desafiará, sin soltarle de su anzuelo. Los

entrenadores tienen conocimientos y experiencia porque ellos ya han estado allí antes.

No son mejores que las personas a las que entrenan (eso alejaba de mí la necesidad de

ser perfecto para la gente a la que «enseñaba»). De hecho, las personas a las que se

entrenan pueden tener habilidades incluso superiores a las suyas. Pero como el

273

entrenador ha concentrado su poder en un ámbito particular durante años, puede

enseñarle una o dos distinciones capaces de transformar inmediatamente su nivel de

ejecución en cuestión de momentos.

A veces, los entrenadores pueden enseñarle nueva información, nuevas estrategias y

habilidades, mostrándole cómo obtener resultados mensurables. Otras veces, el

entrenador ni siquiera le enseña nada nuevo, pero le recuerda lo que tiene que hacer en el

momento justo, y le impulsa a hacerlo. Así pues, pensé: «Soy, en realidad, un entrenador

para el éxito. Ayudo a entrenar a la gente acerca de cómo conseguir lo que desea

realmente, y hacerlo con mayor rapidez y facilidad». Y todo el mundo necesita un

entrenador, tanto si se trata de un ejecutivo de alto nivel, como de un estudiante

universitario, un constructor, una persona sin hogar o el presidente de los Estados

Unidos. En cuanto empecé a utilizar esta metáfora, cambió inmediatamente la forma de

sentirme con respecto a mí mismo. Me sentí menos tenso, más relajado, más cerca de la

gente. No tenía por qué ser «perfecto» ni «mejor». Empecé a divertirme más, y el

impacto que ejercía sobre la gente se multiplicó muchas veces.

## UNA METÁFORA PODRÍA SALVARLE LA VIDA

Dos personas a las que Becky y yo tenemos el privilegio de contar como amigos son

Martin y Janet Sheen. Llevan casados casi treinta años, y una de las cosas que más

respeto en ellos es el apoyo absoluto que se ofrecen el uno al otro, a su familia, y a

cualquiera que se encuentre necesitado. Por lo que sabe el público, Martin es una

persona comprometida a dar, pero no tienen ni la menor idea de lo mucho que él y Janet

hacen juntos por los demás, y de una forma regular. Estas dos personas son el epítome de

la integridad. Su metáfora para la humanidad es que se trata de «una familia gigantesca»,

y como resultado de ello experimentan la más profunda preocupación y compasión

incluso por completos extraños.

Recuerdo el momento en que Martin compartió conmigo la conmovedora historia de

cómo cambió su vida hace años, mientras se estaba rodando *Apocalypse Now*. Antes de

ese momento, había visto la vida como algo a lo que había que temer. Ahora, en cambio,

la ve como un intrigante desafío. ¿Por qué? Su nueva metáfora es que la vida es un

274

misterio. Le encanta el misterio de ser un ser humano, la maravilla y la sensación de

posibilidad que se despliega con su experiencia a cada nuevo día que pasa.

¿Qué cambió su metáfora? Un dolor intenso. *Apocalypse* se rodó en lo más profundo

de la jungla filipina. Normalmente, el programa de rodaje se desarrollaba de lunes a

viernes, y el viernes por la noche él y Janet solían conducir durante dos horas y media

hasta su «retiro» de fin de semana en Manila. Uno de los fines de semana, sin embargo,

Martin tuvo que quedarse para terminar una escena que se rodó el sábado por la mañana.

(Janet ya se había comprometido a ir a la ciudad para comprar un ojo de cristal para uno

de los hombres del equipo, tan pobre que no se lo podía permitir, de modo que se

marchó antes.) Aquella noche, Martin se encontró solo, sacudiéndose inquieto de un lado

a otro, sudando profusamente, y empezó a experimentar un dolor muy intenso. Por la

mañana, empezó a sufrir un fuerte ataque al corazón. Algunas zonas de su cuerpo

quedaron insensibles y paralizadas. Cayó al suelo y sólo con una gran fuerza de voluntad

consiguió arrastrarse hasta la puerta y pedir auxilio. Según dijo, tumbado allí en el suelo,

tuvo realmente la experiencia de estar muriéndose. De repente, sintió que todo se

calmaba y se suavizaba a su alrededor. Pudo verse a sí mismo moviéndose a través del

lago y el agua en la distancia. Pensó: «Oh, esto es lo que significa morir», y fue

entonces cuando se dio cuenta de que no le tenía miedo a la muerte, sino que más bien

había tenido miedo de vivir. En ese momento, se dio cuenta de que el verdadero desafío

estaba en la vida. Instantáneamente, tomó la decisión de vivir. Concentró toda la energía

que había sentido en el acto de extender la mano para agarrar algo de hierba. Con un

enfoque total en lo que estaba haciendo, se la acercó lentamente hasta la nariz. Apenas

podía sentir nada. Pero en el momento en que olió la hierba, volvió a experimentar el

dolor y supo que estaba vivo. Siguió luchando.

Cuando los hombres del equipo le descubrieron, pensaban que se iba a morir. Pero las

expresiones de sus rostros y sus comentarios hicieron que Martin se cuestionara su

propia habilidad para conseguirlo. Empezó a perder su fuerza. Al darse cuenta de que no

había tiempo que perder, uno de los mejores pilotos del equipo de *Apocalypse* arriesgó

su propia vida e hizo volar el helicóptero de costado a través de vientos de treinta a

cuarenta nudos para transportarlo hasta un hospital en la ciudad. En cuanto llegaron, le

pusieron en una camilla y le llevaron a toda prisa hacia la sala de urgencias, donde siguió

recibiendo mensajes subliminales y claros de que iba a morir. Se sentía más debilitado a

cada momento que pasaba. Entonces, llegó Janet. Lo único que sabía ella era que había

275

sufrido un ataque al corazón, pero los médicos le informaron entonces de la gravedad de

su estado. Ella se negó a aceptarlo; sabía que Martin necesitaba fortaleza, y también que

tenía que romper su pauta de temor, así como la de ella misma. Se puso inmediatamente

en movimiento, y lo consiguió todo con una simple declaración. Cuando él abrió los

ojos, le dirigió una sonrisa resplandeciente y le dijo: «¡Sólo es una película, cariño! No

es más que una película». Martin dijo que en ese preciso instante supo que iba a

conseguirlo, y que empezó a curarse. ¡Qué grandiosa metáfora! Instantáneamente, el



problema no pareció tan grave; era algo que él podía manejar. «Desde luego, no vale la

pena tener un ataque al corazón por una película», era el mensaje implícito, aunque yo

creo que, subliminalmente, la metáfora caló mucho más hondo. Al fin y al cabo, el dolor

que se experimenta cuando se está haciendo una película nunca dura. No es real y llegará

un momento en que el director gritará: «¡Corten!» El uso que hizo Janet de esta brillante

interrupción de pauta, de esta única metáfora, ayudó a Martin a acumular sus recursos, y

está convencido de que eso fue lo que le salvó la vida.

Las metáforas no sólo nos afectan como individuos, sino que también afectan a

nuestra comunidad y al mundo. Las metáforas que adoptamos culturalmente pueden

configurar nuestras percepciones y acciones, o nuestra falta de acción. En las últimas

décadas, y con la llegada de las misiones lunares, hemos empezado a adoptar la metáfora

de «la nave espacial Tierra». Aunque esta metáfora sonaba muy bien, no siempre

funcionaba para crear una respuesta emocional con la que afrontar nuestros desafíos

ecológicos. ¿Por qué? Resulta difícil obtener emoción de una nave espacial; es algo

disociado de nosotros. Contraste eso con los sentimientos creados por la metáfora «la

madre Tierra». ¿Qué diferente puede sentirse uno en cuanto a proteger a su «madre», o

mantener limpia una «nave espacial»? Los pilotos y marineros describen a menudo sus

aviones y barcos como hermosas mujeres. Dicen: «Es hermosa». ¿Por qué no dicen «es

hermoso»? Porque, en tal caso, serían probablemente mucho más rudos con el avión o el

barco si pensarán en él como un tipo grande y grueso llamado Joe, en lugar de como una

princesa esbelta que se desliza a través del aire o el mar.

Durante la guerra utilizamos constantemente metáforas. ¿Cuál fue el nombre que se

aplicó a la primera parte de las operaciones en la guerra del golfo Pérsico? Antes de que

se declarara la guerra, se las denominó «operación Escudo del Desierto». Pero en cuanto

se dio la orden para iniciar el combate, la operación Escudo del Desierto se transformó

en «Tormenta del Desierto». Piense en cómo ese cambio de metáfora transformó

instantáneamente el significado de la experiencia para todos. En lugar de proteger al

resto de los árabes de Saddam Hussein, y según las palabras del propio general Norman

Schwarzkopf, las tropas se convirtieron en «la tormenta de libertad» que arrojó de

Kuwait a las fuerzas iraquíes de ocupación.

*Una cortina de hierro ha descendido a través del continente.*

WINSTON CHURCHILL

Piense en lo radicalmente que ha cambiado la situación en la Europa oriental en

apenas un par de años. El «Telón de acero» fue una metáfora que configuró durante

décadas la experiencia posterior a la Segunda Guerra Mundial, y el muro de Berlín sirvió

como símbolo físico de la barrera impuesta que dividía Europa. En noviembre de 1989,

cuando el muro de Berlín se vino abajo, se demolió algo más que un muro de hormigón.

La destrucción de ese único símbolo aportó instantáneamente una nueva metáfora que

cambió las creencias de multitudes de personas sobre lo que era posible alcanzar en su

propia época. ¿Por qué se divirtió tanto la gente arrancando trozos de un viejo muro

cuando había tantas puertas por las que cruzar al otro lado? Fue porque derribar el muro

físicamente constituyó una metáfora universal de la posibilidad, la libertad y el hecho de

atravesar las barreras.

## QUE LA PALABRA SE CORRESPONDA CON LOS HECHOS

Ser consciente del vasto poder contenido en las metáforas incluye saber cómo utilizarlas

en un contexto apropiado. El desafío es que mucha gente tiene metáforas que le pueden

ayudar en sus profesiones, pero crearles problemas en casa. Conozco a una fiscal que

intentaba aplicar en casa las mismas metáforas adversas que tan bien le servían en su

trabajo. Su esposo iniciaba una conversación totalmente inocente, e inmediatamente se

sentía como si se encontrara en el banquillo de los acusados y estuviera siendo

interrogado. Eso no funciona muy bien en una relación personal, ¿verdad?  
O

supongamos que alguien es un policía entregado a su trabajo. Si no puede desprenderse

de éste cuando llega a casa, ¿cree que andará siempre investigando a los demás para ver

si han violado las reglas?

Uno de los mejores ejemplos de una metáfora inapropiada es un hombre que se

hallaba tan disociado que su esposa e hijos no sentían la menor conexión con él. Se

resentían por el hecho de que él nunca expresara sus verdaderos sentimientos y siempre

pareciera estar dirigiéndoles. ¿Saben cuál era su profesión? ¡Controlador del tráfico

aéreo! En el trabajo, tenía que ser imparcial. Aunque se produjera una emergencia, tenía

que mantener el tono de voz absolutamente sereno, para no alarmar a los pilotos que

estuviera dirigiendo. Esa actitud disociada funcionaba muy bien en la torre de control,

pero no sucedía lo mismo en el hogar. Tenga cuidado de no trasladar las metáforas que

son apropiadas en un contexto, como el ambiente en el que trabaja, a otro contexto como

la forma en que se relaciona con su familia o sus amigos.

¿Cuáles son algunas de las metáforas que tiene la gente para referirse a sus relaciones

personales? Algunos llaman a la persona con la que se relacionan «el viejo» o «la vieja».

Otros la llaman «el dictador» o «el carcelero». Una mujer llegó a llamar a su marido «el

príncipe de la oscuridad». ¿Puede haber alternativas más capacitadoras?  
Muchas

personas llaman a su compañero/a «cariño», su «mejor mitad», su  
«compañero/a en la

vida», «compañero de equipo» o «compañero del alma». Y, a propósito,  
cambiar un leve

matiz en la metáfora ya es suficiente para cambiar la forma en que percibe  
la relación. Es

posible que no se sienta muy apasionado por un «compañero/a», pero desde  
luego se

sentirá así por un «amante».

¿Cree que las metáforas que utiliza al representarse a sí mismo y a los  
demás, así

como sus relaciones con ellos, afectan a su forma de sentir al respecto y de  
relacionarse

mutuamente? Puede apostar a que sí. Una señora que acudió a un seminario  
de cita con

el destino, se refería continuamente a su esposo como «este tipo con el que  
estoy»,

mientras que él siempre se refería a ella llamándola el «cariño» de su vida,  
o su «mejor

mitad» o su «regalo de Dios». Cuando se lo comenté a ella, la mujer quedó

conmocionada, porque era muy amorosa y no se había dado cuenta de lo  
tóxica que

puede llegar a ser una metáfora adoptada casualmente. Seleccionamos  
juntos metáforas

más apropiadas para referirse a la relación con su esposo.

Una de las metáforas globales más capacitadoras que me han ayudado en los

momentos difíciles es una historia compartida por muchos oradores en el tema del

desarrollo personal. Se trata de la sencilla historia de un picapedrero.

¿Cómo puede un

picapedrero abrir un gigantesco canto rodado? Empieza por utilizar un enorme martillo

con el que golpea la roca granítica con toda la fuerza que puede. La primera vez que la

278

golpea no le hace ni una muesca, no le arranca ni un trocito, nada. Retira el martillo y

vuelve a golpear una y otra vez, 100, 200, 300 veces, sin producir una sola grieta.

Después de tanto esfuerzo, la roca no muestra ni la más ligera grieta, pero él sigue

golpeándola. A veces, pasa gente a su lado y se ríe de su persistencia cuando es evidente

que sus acciones no están teniendo el menor efecto. Pero un picapedrero es muy

inteligente. Sabe que, por el hecho de no ver resultados inmediatos de las acciones que

realiza, eso no quiere decir que no se esté haciendo ningún progreso.

Continúa

golpeando la roca en diferentes puntos, una y otra vez, y en algún momento, quizá

cuando lleve 500 o 700 golpes, o en el que hace 1.004, la piedra no sólo se astilla, sino

que se abre literalmente por la mitad. ¿Ha sido ese único y último golpe el que ha abierto

la piedra? Desde luego que no. Ha sido la presión constante y continua que ha aplicado

al desafío al que se enfrentaba. Para mí, la aplicación consistente de la disciplina de

CANI es el martillo capaz de romper cualquier canto rodado que esté impidiéndole el

paso por el camino de su progreso.

Hace años, uno de mis primeros mentores, Jim Rohn, me ayudó a contemplar mi vida

de una manera distinta, haciéndome pensar en términos de la metáfora de las estaciones.

Cuando las cosas van mal, la gente piensa a menudo: «Esto va a durar siempre». En

lugar de eso, yo digo: «La vida tiene sus estaciones, y yo me encuentro ahora mismo en

el invierno». Lo estupendo de adoptar esta metáfora es que uno enseguida se plantea:

«¿Y qué viene después del invierno?» ¡La primavera! Sale el sol, ya no se siente tanto



frío y, de repente, uno puede plantar semillas nuevas. Empieza uno a observar toda la

belleza de la naturaleza, la nueva vida y el crecimiento. Luego viene el verano. Hace

calor, y uno atiende a las pequeñas plantas, las alimenta, para que no se agosten. A

continuación, llega el otoño, cuando uno empieza a cosechar las recompensas. A veces,

las cosas no funcionan así; quizás una granizada le echa a perder la cosecha. Pero, si

confía en el ciclo de las estaciones, sabe que no tardará en tener otra oportunidad.

### **Todo lo que quiero para Navidades...**

Uno de mis amigos, que evidentemente no tiene hijos, solía referirse a los niños llamándoles

«mocosos».

Mientras mantuvo esta metáfora, ¿se imagina cómo respondían los niños? Recientemente, sin

279

embargo, representó el papel de Santa Claus en unos grandes almacenes (varios de nosotros tuvimos

que inducirle a que lo aceptara), y tuvo que permitir que cientos de «mocosos» se le acercaran y se

sentaran en su regazo. Bueno, esa experiencia le dio una visión completamente nueva de los niños, y

cambió su metáfora para siempre. Ahora les llama «mimosos». ¿Cree que eso cambió su forma de

sentir al respecto? Será mejor que lo crea así. Llamar a los propios hijos «bribonzuelos» no suele

inducirle a desear ocuparse de ellos, ni alimentarlos. Asegúrese de utilizar la metáfora apropiada que le

apoye en su trato con los hijos, y recuerde que ellos escuchan y aprenden de usted.

Durante uno de mis seminarios de cita con el destino, un hombre me ofreció un gran

ejemplo del poder de la metáfora para transformar la propia vida. Su apodo era

«Maestro». (Siempre le pido a la gente que elija para sí misma un nombre que sea una

metáfora de la forma en que desea ser tratada durante el fin de semana. Incluso ese

ejercicio tan sencillo puede crear algunos cambios interesantes en las personas, que

empiezan a vivir de acuerdo con su nueva «etiqueta». ¿Cómo de diferente cree que

actuaría usted si su nombre fuera «Relámpago», «Amor», «Bailarín» o «Brujo»? El

Maestro era un hombre maravilloso que tenía casi ochenta kilos de exceso de peso.

Mientras trabajaba con él, quedó claro que él asociaba el estar grueso con el ser

espiritual. Estaba convencido de que, si pesaba mucho, entonces sólo las personas

espirituales se le acercarían a uno porque serían las únicas en no retroceder ante la grasa.

Las personas sinceras tratarían de conectar con él; las personas superficiales y no

espirituales, por el contrario, se sentirían tan desconectadas, que ya no tendría que volver

a tratar con ellas. El hombre decía: «Sé que no tiene mucho sentido, pero para mí parece

real que, si se es gordo, se es realmente espiritual. Después de todo, piense en los gurús

gruesos que hay por el mundo. Creo que Dios ama a la gente gorda».

«Bueno, a mí me parece que Dios ama a todo el mundo —repliqué—, pero creo que lo

que hace con las personas gordas es ensartarlas en un espetón y asarlas sobre el

infierno.» ¡Tendría que haber visto su cara al escuchar mis palabras! Evidentemente, yo

no creo eso, pero en ese momento fue un gran interruptor de pauta que creó una imagen

bastante intensa en su cabeza. Luego le pregunté: «¿Qué es su cuerpo?» «No es nada —

me contestó—. Sólo un vehículo.» «¿Y es un vehículo de calidad?», seguí

preguntándole. «No importa que sea un vehículo de calidad —me contestó—, siempre y

cuando le lleve a uno hasta donde quiere llegar.»

Evidentemente, en este caso había que introducir un cambio en la metáfora. Este

hombre ya era un ser hermosamente espiritual, así que le ayudé a adoptar una nueva

280

metáfora que estuviera en consonancia con sus propias creencias. Le pregunté cómo

trataría su cuerpo si se diera cuenta de que no era sólo un vehículo para llegar a donde

quisiera, sino que era realmente el templo que albergaba su alma. En ese momento, el

hombre asintió con la cabeza, y casi pude ver con mis propios ojos que él también estaba

convencido de que eso era precisamente su cuerpo. Gracias a este sencillo cambio de

concepto, el hombre hizo en aquel instante todos los cambios necesarios en sus reglas

inconscientes en cuanto a sus hábitos alimentarios y a cuándo, cómo y de qué forma

debía tratar su cuerpo. Así pues, una metáfora global cambió prácticamente todo lo que

había pensado hasta entonces con respecto a su cuerpo.

¿Cómo trataría usted un templo? ¿Metería dentro enormes cantidades de alimentos

grasientos? El recién descubierto sentido de la reverencia por su cuerpo, transformó al

Maestro. En el momento de escribir este libro, han transcurrido seis meses desde que

asistiera al seminario, y ya ha perdido sesenta kilos de peso, gracias a haber adoptado

esta metáfora y haber vivido de acuerdo con ella desde entonces. Se ha convertido en la

metáfora habitual que configura su pensamiento y sus acciones. Ahora, cuando sale a

comprar alimentos, se pregunta: «¿Pondría esto en mi templo?». De vez en cuando,

recorre el pasillo del supermercado donde suele encontrarse toda la comida artificial que

solía comer, y entonces se imagina su propio cuerpo ensartado en un espetón y puesto a

asar sobre el infierno. Eso es todo lo que necesita para alejarse a toda prisa de ese pasillo.

El Maestro también tenía la costumbre de escuchar la música tan fuerte que todos los

que le rodeaban temían que se hiciera daño en los tímpanos. Ahora ni siquiera escucha la

misma música porque, según dice, quiere «cuidar de su templo». ¿Ha comprendido con

claridad el increíble poder de las metáforas globales para cambiar simultáneamente casi

todos los ámbitos de su vida?

## LA METAMORFOSIS DE ORUGA EN MARIPOSA

Un día, cuando mi hijo Joshua tenía seis o siete años, llegó a casa llorando histéricamente porque uno de sus amigos se había caído de una de las instalaciones

deportivas de la escuela y se había matado. Me senté con Josh y le dije: «Cariño, sé

cómo te sientes. Le echas de menos, y deberías experimentar esos sentimientos. Pero

también debes darte cuenta de que te sientes así porque todavía eres una oruga». Se

281

volvió a mirarme en seguida. «¿Qué?», preguntó. Había logrado romper un poco su

pauta. Añadí: «Estás pensando como una oruga». Me preguntó qué era lo que quería

decir.

«Hay un momento —le dije— en que la mayoría de las orugas creen que han muerto.

Creen que la vida ha terminado para ellas. ¿Y cuándo se produce eso?» «Ah, sí —

contestó él—, cuando empiezan a verse envueltas por esa cosa.» «Sí, la oruga no tarda

en verse envuelta en su capullo, enterrada con toda esa materia. ¿Y sabes una cosa? Si

abrieras ese capullo, verías que la oruga ya no está allí. Sólo verías esa masa blanda y

espesa, y la mayoría de la gente, incluida la oruga, pensaría que está muriéndose. Pero lo

que sucede en realidad es que está empezando a transformarse. ¿Comprendes? Pasa de

ser una cosa a ser otra. Y al cabo de poco tiempo, ¿en qué se convierte?» «En una

mariposa», me contestó.

«¿Crees que las otras orugas que todavía están en la Tierra se dan cuenta de que esta

oruga se ha convertido en una mariposa?», seguí preguntándole. «No», me contestó. «¿Y

qué hace una oruga cuando sale del capullo?» «Echa a volar», me contestó Joshua. «En

efecto, sale al exterior y la luz del sol seca sus alas y echa a volar. Ahora es incluso más

hermosa que cuando era una oruga. ¿Y te parece que es más o menos libre?» «Es mucho

más libre», me contestó Joshua. «¿Y crees que se divertirá más?», seguí preguntándole.

«Sí —me contestó Joshua—, porque ahora tiene menos patas para cansarse.» «Así es, en

efecto. Ya no necesita patas; ahora tiene alas. Y creo que a tu amigo le pasa lo mismo,

que ahora tiene alas. Mira, no somos nosotros los que decidimos cuándo alguien se

convierte en mariposa. Creemos que es un error, pero yo estoy convencido de que Dios

tiene una idea mejor de cuándo ha llegado el momento. Ahora mismo estamos en

invierno, y a ti te gustaría que fuera verano, pero Dios tiene un plan diferente. A veces,

tenemos que confiar en que Dios sabe mucho mejor que nosotros cómo hacer mariposas.

Y cuando somos orugas, a veces ni siquiera nos damos cuenta de que existen las

mariposas, porque están por encima de nosotros, pero quizá debamos recordar que están

ahí.»

Joshua me sonrió, me dio un fuerte abrazo y dijo: «Apuesto a que ahora es una

mariposa muy bonita».

Las metáforas pueden cambiar el significado que asocia a cualquier cosa, cambiar

aquello que vincula al dolor y al placer, y transformar su vida con la misma efectividad

con la que transforman su lenguaje. Selecciónelas con cuidado e inteligencia, para que



profundicen y enriquezcan su experiencia de la vida y la de aquellas personas que le

importen. Conviértase en un «detective de metáforas». Cada vez que escuche a alguien

usar una metáfora que imponga límites, intervenga, rompa su pauta y ofrézcale una

metáfora nueva. Hágalo así consigo mismo, y también con los demás.

Practique el siguiente ejercicio:

1. ¿Qué es la vida? Anote las metáforas que ya haya elegido: la vida es como... ¿qué?

Busque todo aquello en lo que sea capaz de pensar, porque probablemente tiene más de

una metáfora para la vida. Cuando se encuentra en un estado de ánimo sin recursos,

probablemente la califica de batalla o guerra, pero cuando por el contrario se siente bien

consigo mismo, habla entonces de regalo. Anótelas todas. Luego, revise la lista y

pregúntese: «Si la vida es así y así, ¿qué significa para mí?» Si la vida es sagrada, ¿qué

significa? Si la vida es un sueño, ¿qué significa eso? Si todo el mundo no es más que un

escenario, ¿qué significa? Cada una de las metáforas que utiliza le da poder y le limita.

«Todo el mundo es un escenario» puede estar muy bien porque significa que usted

también puede salir a escena y ser escuchado. Pero también puede significar que usted

está siempre actuando, en lugar de compartir sus verdaderos sentimientos. Así pues, eche

un buen vistazo a las metáforas que tiene a su disposición. ¿Cuáles son sus ventajas y

desventajas? ¿Qué nuevas metáforas podrían gustarle aplicar a su vida para sentirse más

feliz, libre y capacitado?

2. Haga una lista de todas las metáforas que incluya con las relaciones o el matrimonio. ¿Le capacitan o le limitan? Recuerde que sólo la conciencia puede

transformar sus metáforas porque su cerebro empieza a decirle: «Eso no funciona; ¡eso

es ridículo!» Y puede adoptar una nueva metáfora con facilidad. Lo hermoso de esta

tecnología es que resulta muy simple.

3. Tome otro ámbito de su vida que ejerza un mayor impacto sobre usted, y descubra

sus metáforas para ese ámbito, ya sea el de los negocios, sus padres, sus hijos, su

habilidad para aprender. Anote esas metáforas y estudie su impacto. Anote: «Aprender

es como jugar». Si estudiar es para usted como el «rechinar de los dientes», ya puede

imaginar el dolor que sentirá al hacerlo. Ésa puede ser una buena metáfora para cambiar,

y para hacerlo ahora. Una vez más, observe las consecuencias positivas y negativas de

sus metáforas. Explorarlas puede crear nuevas alternativas para su vida.

4. Cree metáforas nuevas y más poderosas para cada uno de esos ámbitos. Decida que,

a partir de ahora, va a pensar cuatro o cinco cosas nuevas sobre la vida, para empezar. La

283

vida no es una guerra. La vida no es un examen. La vida es un juego, un baile, es

sagrada, es como un regalo, es un picnic..., elija aquellas metáforas que le produzcan

una mayor intensidad emocional positiva.

5. Y finalmente decida que, durante los próximos treinta días, va a vivir de acuerdo

con estas nuevas metáforas que le capacitan más.

Le invito a permitir que el esplendor de sus nuevas metáforas le haga «elevarse sobre

los pies», y hacerle sentir como si estuviera «flotando en el aire», hasta llegar al

«séptimo cielo». Mientras se encuentra en «lo más alto del mundo», puede mirar hacia

abajo, en dirección a «lo fácil» y lo que es «color de rosa», sabiendo que la cantidad de

alegría que experimenta en este momento no es más que «la punta del iceberg». Hágase

cargo ahora del control de sus metáforas y cree un nuevo mundo para sí mismo, un

mundo lleno de posibilidades, riquezas, maravillas y alegría.

Una vez que haya dominado el arte creativo de encontrar metáforas, de utilizar el

vocabulario transformacional y de hacerse preguntas que le capaciten, estará preparado

para aprovechar...

284

11

Las diez emociones de poder

No puede haber transformación de la oscuridad en luz y

de apatía en movimiento si no hay emoción.

CARL JUNG

Quisiera presentarles a un tipo llamado Walt. Se trata de un ser humano bueno y decente

que siempre intenta hacer lo que cree correcto. Ha dedicado su vida a una ciencia: todo

debe estar en su lugar adecuado y en su orden correcto. Los días laborables se levanta

exactamente a las 6.30, se ducha y se afeita, se toma un café, toma el almuerzo a base de

un bocadillo y algún dulce, y sale de la puerta de su casa a las 7.10 para pasarse cuarenta

y cinco minutos inmerso en el tráfico. Llega a su despacho a las ocho, y se sienta para

hacer el mismo trabajo que ha estado haciendo durante los últimos veinte años.

A las cinco de la tarde emprende el camino de regreso a casa, se toma un refresco y se

apodera del control remoto de su televisor. Una hora más tarde, su esposa regresa a casa

y ambos deciden si cenarán los restos del día anterior o si calentarán una pizza en el

horno. Después de cenar, ve las noticias en la televisión, mientras la esposa baña al niño

y lo acuesta. A las nueve y media a más tardar, ya se ha acostado. Dedicar los fines de

semana a trabajar en el jardín, realizar trabajos de mantenimiento en el coche y dormir.

Walt y su nueva esposa llevan casados desde hace tres años, y aunque él no describiría

su relación como «inflamada de pasión», le resulta cómoda, aunque últimamente parecen

estar repitiéndose muchas de las mismas pautas de su primer matrimonio.

¿Conoce usted a alguien como Walt? Quizá se trate de alguien a quien  
conozca

íntimamente, alguien que nunca sufre las profundidades de una extremada  
devastación o

desaliento, pero que tampoco se echa en brazos de las cumbres de la pasión  
y la alegría.

He oído decir alguna vez que la única diferencia que existe entre un camino  
trillado y

una tumba es un poco de tierra, y hace ya más de un siglo Emerson observó  
que «la gran

mayoría de los hombres lleva unas vidas de tranquila desesperación».  
Cuando nos

285

disponemos a entrar en el próximo siglo, esa frase podemos aplicarla,  
desgraciadamente,

más que nunca. Si hay algo que he observado en las innumerables cartas  
que he recibido

desde que escribí *Poder sin límites* es el abrumador predominio de esta  
clase de

disociación en las vidas de las personas, algo que «sucedió» por su deseo de  
evitar el

dolor, y la avidez con la que se abalanzan sobre una oportunidad de sentirse  
más vivos,

más apasionados, más electrizados. Desde mi perspectiva, al viajar por el  
mundo y

conocer a personas de todas las condiciones y «tomarles el pulso» a literalmente cientos

de miles de individuos, me he dado cuenta de que todos sentimos instintivamente el

riesgo de la «línea plana» emocional, y de que buscamos desesperadamente formas de

conseguir que nuestros corazones vuelvan a latir.

Muchos sufren el error de creer que las emociones se hallan fuera de su control, de

que son algo que ocurre espontáneamente, en reacción a los acontecimientos que se

producen en nuestras vidas. A menudo, tenemos las emociones como si fueran virus que

nos apuntan y atacan cuando somos más vulnerables. En ocasiones, pensamos en ellas

como «primas inferiores» de nuestro intelecto, y descartamos su validez, o asumimos

que surgen en respuesta a lo que otros nos hacen y dicen. ¿Cuál es el elemento común de

todas estas creencias? La idea errónea de que no tenemos control sobre esas cosas

misteriosas llamadas emociones.

A partir de su necesidad de evitar sentir ciertas emociones, la gente está dispuesta a

menudo a hacer muchas cosas, incluso ridículas. Se entrega a las drogas, al alcohol, al

exceso de comida, al juego; se deja arrastrar hacia la depresión debilitadora. Para evitar

«hacer daño» a una persona querida (o ser herido por ella), suprimen todas las

emociones y terminan convertidos en androides emocionales, destruyendo finalmente

todos los sentimientos de conexión que les unieron al principio, devastando así a las

personas que más quieren.

Creo que la gente tiene cuatro formas básicas de tratar la emoción. ¿Cuál de éstas ha

empleado usted hoy?

1. *Evitación.* Todos queremos evitar las emociones dolorosas. Como resultado de ello,

la mayoría de la gente trata de evitar cualquier situación que pueda conducirle a las

emociones que teme; o, peor aún, algunas personas tratan de no sentir ninguna emoción.

Si, por ejemplo, temen el rechazo, tratan de evitar cualquier situación que conduzca al

rechazo. Se alejan así de las relaciones con los demás. No aspiran a ocupar puestos de

trabajo desafiantes. Tratar las emociones de este modo es la trampa definitiva, porque,



aun cuando evitar las situaciones negativas pueda protegerle a corto plazo, le impide

experimentar el verdadero amor, la intimidad, la conexión que más se desea. Y, en

último término, no se pueden evitar los sentimientos. Una actitud mucho más poderosa

sería la de aprender a encontrar el significado oculto y positivo de aquellas cosas de las

que antes se había pensado que eran emociones negativas.

2. *Denegación*. Una segunda actitud a la hora de tratar la emoción consiste en adoptar

la estrategia de la denegación. A menudo, la gente intenta dissociarse de sus propios

sentimientos, diciendo: «No me siento tan mal». Mientras tanto, sigue acumulando el

fuego dentro de sí misma, pensando en lo horribles que son las cosas, o en cómo alguien

se ha aprovechado de ella, o en cómo lo han hecho todo bien pero las cosas salieron mal,

y preguntándose por qué esas cosas le suceden siempre a ella. En otras palabras, no

cambian nunca su enfoque o fisiología, y continúan haciéndose las mismas preguntas

limitadoras. Experimentar una emoción e intentar aparentar que no existe no hace sino

producir más dolor. Ignorar los mensajes que están tratando de comunicar sus emociones

no contribuirá en nada a mejorar las cosas. Si ignora ese mensaje que tratan de

comunicarle sus emociones, éstas aumentarán su amperaje, su intensidad, hasta que

usted se vea obligado a prestarles atención. La solución no consiste en pretender ignorar

las emociones. Comprenderlas y usarlas será la estrategia que aprenderá en este capítulo.

3. *Competición*. Muchas personas dejan de luchar contra sus emociones dolorosas y

deciden soportarlas por completo. En lugar de aprender el mensaje positivo que la

emoción intenta hacerles llegar, la intensifican y la hacen peor de lo que es. La emoción

se convierte así en un «distintivo de valor», y la persona empieza a competir con los

demás, diciendo: «¿Crees que las cosas están mal para ti? Permíteme decirte cómo están

de mal para mí». Eso se convierte literalmente en parte de su identidad, en una forma de

ser único; empiezan a enorgullecerse de sentirse peor que cualquier otra persona. Como

ya se puede imaginar, ésta es una de las trampas más mortales de todas. Debe evitarse a

toda costa esta actitud, porque se transforma en una profecía que se cumple a sí misma, y

en la que la persona termina por tener un interés en sentirse mal de forma regular, y se

siente realmente atrapada. Una actitud mucho más poderosa y saludable consiste en

tratar las emociones que consideramos como dolorosas dándonos cuenta de que éstas

también sirven a un propósito positivo, y ésta es...

*4. Aprender y utilizarlas.* Si quiere que su vida funcione de verdad, tiene que hacer

que las emociones trabajen para usted. No puede escapar de ellas; no puede dejar de

287

sintonizar con ellas, ni trivializarlas, ni huir de lo que significan. Pero tampoco puede

permitir que rijan su vida. Las emociones, incluso aquellas que parecen dolorosas a corto

plazo, son como una verdadera brújula interna que le señala las acciones que debe usted

llevar a cabo para alcanzar sus objetivos. Si no sabe cómo utilizar esta brújula, se

encontrará permanentemente a merced de cualquier tempestad psíquica que sople en su

camino.

Muchas disciplinas terapéuticas parten de la presuposición errónea de que las

emociones son nuestros enemigos, o de que el bienestar emocional se encuentra

enraizado en nuestro pasado. La verdad es que usted y yo podemos pasar de llorar a reír

en un santiamén, siempre y cuando la pauta de nuestro enfoque mental y fisiología se

vea interrumpida con la fuerza suficiente. El psicoanálisis freudiano, por ejemplo, busca

esos «secretos profundos y oscuros» en nuestro pasado para explicar nuestras

dificultades presentes. Sin embargo, todos sabemos que aquello que busquemos de

forma continua será lo que seguramente encontraremos. Si anda buscando

constantemente las razones por las que su pasado ha dificultado su presente, o por qué se

siente tan mal, su cerebro le ofrecerá referencias para apoyar esa actitud y creará las

apropiadas emociones negativas. Sería mucho mejor adoptar la creencia global de que

«el pasado no equivale al futuro».

La única forma de utilizar con efectividad sus emociones consiste en comprender que

éstas le sirven. Tiene que aprender de sus emociones y utilizarlas para crear los

resultados que desea para alcanzar una mayor calidad de vida. Las emociones que antes

consideraba como negativas, no son más que una simple llamada a la acción. De hecho,

en lugar de llamarlas emociones negativas, a partir de ahora las llamaremos señales para

la acción. Una vez que se haya familiarizado con cada señal y su mensaje, sus emociones

dejarán de ser enemigas y se convertirán en aliadas. Serán sus amigas, mentoras y

entrenadoras, le guiarán a través de las cumbres más altas de la vida, y de los momentos

bajos más desmoralizantes. Aprender a utilizar estas señales le liberará de sus temores y

le permitirá experimentar todas las riquezas de las que somos capaces los humanos. Así

pues, para llegar a este punto, tiene que cambiar sus creencias globales acerca de lo que

son las emociones. No son depredadoras, ni sustitutos de la lógica, ni productos de los

caprichos de otras personas. Son señales para la acción que tratan de guiarle hacia la

promesa de una mayor calidad de vida.

Si se limita a reaccionar ante sus emociones mediante una pauta de evitación, se le

escapará el valioso mensaje que éstas le ofrecen. Y si continúa pasando ese mensaje por

alto y no logra manejar sus emociones cuando aparecen por primera vez, éstas

aumentarán hasta producir crisis. Todas nuestras emociones son importantes y valiosas si

aparecen en las cantidades, el momento y el contexto adecuados.

Debe darse cuenta de que las emociones que está experimentando en este mismo

momento son un regalo, una guía, un sistema de apoyo, una llamada a la acción. Si

suprime sus emociones y trata de eliminarlas de su vida, o si las magnifica y permite que

lo controlen todo, estará despilfarrando uno de los recursos más preciosos de la vida.

Así pues, ¿cuál es la fuente de las emociones? Usted mismo es la fuente de todas sus

emociones; usted es el único que las crea. Muchas personas creen que tienen que pasar

ciertas experiencias para sentir las emociones que desean. Por ejemplo, no se dan

permiso a sí mismos para sentirse amados o felices, o seguros, a menos que se cumpla

una serie de expectativas. Pues bien, yo estoy aquí para decirle que puede usted sentirse

como quiera, en cualquier momento que lo desee.

En los seminarios que llevo a cabo cerca de mi hogar, en Del Mar, California, hemos

creado un sistema divertido para recordarnos quién es el verdadero responsable de

nuestras emociones. Esos seminarios se llevan a cabo en una exquisita residencia para

veraneantes de cuatro estrellas, el Inn L'Auberge, situado justo frente al océano, y cerca

de la estación de tren. Unas cuatro veces al día se oye el fuerte silbido del tren al pasar.

Algunos de los que participan en el seminario se sienten irritados por la interrupción

(recuerde que hasta entonces no sabían nada sobre el vocabulario transformacional), por

lo que decidí que ésta me ofrecía una oportunidad perfecta para transformar la

frustración en diversión. «A partir de ahora —dije—, cada vez que oigamos el silbido

del tren, lo celebraremos. Quiero comprobar hasta qué punto pueden sentirse bien cada

vez que oigan ese silbido. Siempre estamos esperando a que aparezca la persona o la

situación adecuadas para sentirnos bien. Pero ¿quién determina si ésta es la persona o la

situación adecuadas? Cuando ustedes se sienten bien, ¿quién les hace sentirse bien?

¡Ustedes mismos! Lo que sucede es que tienen establecida una regla según la cual deben

esperar hasta que A, B o C se produzcan para sentirse bien. ¿Por qué esperar? ¿Por qué

no establecer una regla estipulando que cada vez que oigamos el silbido de un tren nos

sentiremos automáticamente de forma estupenda? Lo bueno es que, probablemente, el

silbido del tren es mucho más constante y predecible que las personas o las situaciones

que cada cual espera para sentirse bien.»

289

Ahora, cada vez que oímos el silbido del tren, surge el júbilo entre los presentes. La

gente salta inmediatamente de sus asientos, grita y aúlla de alegría, y actúa como

maniacos estúpidos, incluyendo a médicos, abogados y ejecutivos, personas

supuestamente inteligentes, antes de llegar. Cuando todos vuelven a sentarse, se oyen las

risas desatadas. ¿Cuál es la lección? ¡Que no tenemos que esperar a nada o a nadie! No

necesita ninguna razón especial para sentirse bien; puede decidir sentirse bien ahora

mismo, sencillamente porque está vivo, y porque así lo desea.



Por lo tanto, si es usted la fuente de todas sus emociones, ¿por qué no se siente bien

durante todo el tiempo? Ello se debe, una vez más, a que sus llamadas emociones

negativas le están transmitiendo un mensaje. ¿Cuál es el mensaje de estas señales para la

acción? Le están diciendo que aquello que está haciendo ahora no funciona, que la razón

por la que siente dolor es, o bien la forma en que percibe las cosas, o los procedimientos

que está usando y, específicamente, la forma en que comunica sus necesidades y deseos

a los demás, o las acciones que está llevando a cabo.

Lo que está haciendo no produce los resultados que desea, por lo que tiene que

cambiar su actitud. Recuerde que sus percepciones se hallan controladas por aquello

sobre lo que enfoca la atención, y por los significados que interpreta de las cosas. Y

usted puede cambiar su percepción en un momento, limitándose a cambiar la forma en

que utiliza su fisiología, o haciéndose una pregunta mejor.

Sus procedimientos incluyen su estilo de comunicación. Quizás ha sido demasiado

duro en su forma de comunicarse, o quizás el procedimiento elegido ni siquiera logra

comunicar sus necesidades, y espera que los demás sepan lo que usted necesita. Eso

podría crear una gran cantidad de frustración, enfado y heridas en su vida. Quizás esta

señal para la acción de sentirse herido está tratando de decirle lo que necesita hacer para

cambiar su forma de comunicarse, de modo que no vuelva a sentirse herido en el futuro.

Sentirse deprimido es otra llamada para la acción, que le dice que necesita cambiar su

percepción de que los problemas a los que se enfrenta son permanentes o se hallan fuera

de control. O quizá necesite emprender alguna acción física para manejar un ámbito de

su vida y recordar, una vez más, que es usted quien se encuentra al frente de la situación.

Éste es el verdadero mensaje de todas sus señales para la acción. Lo único que hacen

es tratar de apoyarle para que emprenda una acción tendente a cambiar la forma en que

piensa, para cambiar su forma de percibir las cosas, o los procedimientos que utiliza para

comunicarse o comportarse. Estas llamadas a la acción están ahí para recordarle que no

290

tiene por qué ser como la mosca que se abalanza una y otra vez contra el cristal, tratando

de atravesarlo; si no cambia de actitud, jamás lo conseguirá, ni siquiera con toda la

persistencia del mundo. Sus señales para la acción le están susurrando (¡quizás incluso

gritándole!), a través de la experiencia del dolor, que necesita cambiar lo que está

haciendo.

## SEIS PASOS PARA EL DOMINIO EMOCIONAL

He descubierto que, cada vez que siento una emoción dolorosa, puedo dar seis pasos

para romper con rapidez mis pautas limitadoras, encontrar el beneficio de esa emoción,

situarme en una posición que me permita aprender la lección para el futuro y eliminar

más rápidamente el dolor que me produce. Revisemos brevemente esos seis pasos.

*Paso uno: identifique lo que está sintiendo realmente*

La gente se siente con frecuencia tan sobrecargada que ni siquiera sabe lo que le pasa. Lo

único que sabe es que está siendo «atacada» por todas esas emociones y sentimientos

negativos.

En lugar de sentirse sobrecargado, deténgase por un momento y pregúntese: «¿Qué

estoy sintiendo ahora realmente?» Si lo primero que piensa es: «Me siento enojado»,

empiece por preguntarse: «¿Me siento realmente enojado? ¿O se trata de algo más?

Quizás, en realidad, lo que me siento es herido. O me siento como si hubiera perdido

algo». Dése cuenta de que sentirse herido, tener la sensación de pérdida no es tan intenso

como sentirse enojado. El simple hecho de tomarse un momento para identificar lo que

está sintiendo realmente, y empezar a cuestionar sus emociones, es suficiente para

disminuir la intensidad emocional que experimenta y, en consecuencia, podrá afrontar la

situación con mucha mayor facilidad y rapidez.

Si, por ejemplo, dice: «Ahora mismo me siento rechazado», puede preguntarse: «¿Me

siento realmente rechazado, o quizás experimento una sensación de separación de la

persona a la que amo? ¿Me siento rechazado, o acaso un poco incómodo?»  
Recuerde el

poder del vocabulario transformacional para disminuir de inmediato su  
intensidad. Al

291

identificar lo que está sintiendo realmente, puede disminuir aún más la  
intensidad, lo que

le facilita aprender de la emoción.

*Paso dos: reconozca y aprecie sus emociones, sabiendo que éstas le apoyan*

Uno nunca quiere que sus emociones sean erróneas. La idea de que  
cualquier cosa que

sienta es «errónea» constituye una forma de destruir la comunicación  
sincera consigo

mismo, así como con los demás. Agradezca el hecho de que haya una parte  
de su cerebro

que le envía una señal de apoyo, una llamada a la acción para efectuar un  
cambio, ya sea

en su percepción de algún aspecto de su vida o en sus acciones. Si está  
dispuesto a

confiar en sus emociones, sabiendo que, aun cuando no las comprenda en  
ese momento,

todas y cada una de las que experimenta están ahí para apoyarle a efectuar  
un cambio

positivo, detendrá inmediatamente la guerra que antes libraba consigo  
mismo. En lugar

de eso, se sentirá moviéndose hacia soluciones sencillas. Convertir una emoción en algo

«erróneo» raras veces logrará que ésta sea menos intensa.

Aquello a lo que se resista, tenderá a persistir. Cultive la sensación de aprecio por

todas sus emociones y, lo mismo que un niño que necesita atención, descubrirá que sus

emociones se «calman» casi de inmediato.

*Paso tres: tenga curiosidad por el mensaje que le ofrece esta emoción*

¿Recuerda el poder de cambiar los estados emocionales? Si se sitúa en un estado mental

en el que sienta verdadera curiosidad por aprender algo, eso constituye una verdadera

interrupción de pauta de cualquier emoción y le permite aprender mucho sobre sí mismo.

Sentir curiosidad le ayuda a dominar su emoción, a solucionar el desafío, y evita que el

mismo problema vuelva a surgir en el futuro.

Al empezar a sentir la emoción, sienta curiosidad por lo que ésta tiene que ofrecerle en

realidad. ¿Qué necesita hacer ahora mismo para mejorar las cosas? Si se siente solitario,

por ejemplo, experimente curiosidad y pregúntese: «¿Es posible que esté interpretando

mal la situación y entienda que me siento solo cuando en realidad dispongo de toda clase

de amigos? Si les hiciera saber que deseo visitarles, ¿no les encantaría a ellos visitarme

292

también a mí? ¿Me está enviando mi sensación de soledad el mensaje de que necesito

emprender una acción, salir más y conectar con la gente?»

He aquí cuatro preguntas que puede hacerse para sentir curiosidad acerca de sus

emociones:

¿Qué es lo que deseo sentir realmente?

¿Qué tendría que creer para sentirme como me he estado sintiendo?

¿Qué estoy dispuesto a hacer para crear una solución y manejar esto ahora mismo?

¿Qué puedo aprender de esto?

Al experimentar curiosidad por sus emociones, aprenderá distinciones importantes

acerca de ellas, no sólo hoy, sino también en el futuro.

*Paso cuatro: obtenga confianza en sí mismo*

Confíe en que puede manejar esta emoción inmediatamente. La forma más rápida,

sencilla y poderosa que conozco de manejar cualquier emoción consiste en recordar

algún otro momento en que haya experimentado una emoción similar, y darse cuenta de

que entonces logró manejar esta emoción con éxito. Puesto que la controló en el pasado,

seguramente podrá volver a hacerlo hoy. La verdad es que, si ha experimentado alguna

otra vez esta señal para la acción y ha pasado por ella, ya dispone de una estrategia

acerca de cómo cambiar sus estados emocionales.

Así pues, deténgase ahora mismo y piense en aquel otro momento en que experimentó

las mismas emociones, y en cómo las afrontó de una forma positiva. Utilice eso como

modelo a imitar o como lista de comprobación para lo que puede hacer ahora mismo con

objeto de cambiar cómo se siente. ¿Qué hizo en aquella otra ocasión? ¿Cambió aquello

sobre lo que enfocaba la atención, las preguntas que se hizo, sus percepciones? ¿O

emprendió acaso alguna clase de acción nueva? Decida hacer lo mismo ahora, con la

confianza de que pasará lo mismo que en la ocasión anterior.

Si se siente deprimido, por ejemplo, y había logrado cambiar antes esa situación,

pregúntese: «¿Qué hice en aquel entonces?» ¿Emprendió alguna acción nueva como salir



a correr o hacer algunas llamadas telefónicas? Una vez que disponga de algunas

distinciones acerca de lo que hizo en el pasado, haga lo mismo ahora, y verá cómo

obtiene resultados similares.

293

*Paso cinco: asegúrese de que puede manejar esto no sólo hoy, sino también en el futuro*

Quiere usted sentirse seguro de que puede manejar esta emoción con facilidad en el

futuro, desplegando para ello un gran plan. Una forma de conseguirlo consiste en

recordar las formas en que manejó la situación en el pasado, y ensayar el manejo de

situaciones similares cuando esta señal para la acción vuelva a presentarse en el futuro.

Imagínese viendo, escuchando y sintiendo que maneja la situación con facilidad. Las

repeticiones de estos ensayos, si se hacen con suficiente intensidad emocional, crearán

un camino neural de certidumbre de que puede manejar con facilidad estos desafíos.

Además, anote tres o cuatro formas en las que podría cambiar su percepción cuando

surja una señal para la acción, o formas con las que cambiar cómo comunica sus

sentimientos o necesidades, o con las que podría cambiar las acciones que emprendió en

esta situación en particular.

*Paso seis: anímese y emprenda la acción*

Ahora que ya ha completado los cinco primeros pasos (identificar lo que está sintiendo

realmente, apreciar la emoción en lugar de luchar contra ella, sentir curiosidad por lo que

significa realmente y por la lección que le ofrece, y aprender de ella, imaginar cómo

puede darle la vuelta a la situación imitando las estrategias pasadas que le dieron buenos

resultados en el manejo de la emoción, y ensayar la forma de afrontarla en situaciones

futuras, instalando una sensación de certidumbre al respecto), el paso final a dar resulta

evidente: ¡anímese y emprenda la acción! Déjese animar por el hecho de que puede

manejar esta emoción con facilidad, y emprenda alguna acción inmediata para

demostrarlo. No se quede empantanado en las emociones limitadoras que esté

experimentando. Exprésese utilizando lo que haya ensayado internamente para crear un

cambio en su percepción o en sus acciones. Recuerde que las nuevas distinciones que

acaba de establecer cambiarán la forma en que se sienta, y no sólo hoy, sino también

cómo afrontará esta emoción en el futuro.

Con estos seis sencillos pasos, puede dominar virtualmente cualquier emoción que

aparezca en su vida. Si se encuentra afrontando de nuevo la misma emoción, de forma

294

recurrente, el método de los seis pasos le ayudará a identificar la pauta y a cambiarla en

un período de tiempo muy corto.

Así pues, practique el uso de este sistema. Al igual que sucede con todo lo que es

nuevo, es posible que al principio le parezca incómodo, pero, cuanto más lo practique,

más fácil le resultará usarlo, y no tardará en sentirse capaz de navegar a través de lo que

antes quizá consideraba como campos minados emocionales. Lo que verá en su lugar

será un campo de métodos personales de entrenamiento que le guiarán en cada paso que

dé a lo largo del camino, mostrándole hacia dónde tiene que dirigirse para alcanzar sus

objetivos.

Recuerde que el mejor momento para manejar una emoción es aquel en el que

empiece a sentirla. Resulta mucho más difícil interrumpir una pauta emocional una vez

que ésta se ha puesto en marcha. Mi filosofía es: «Mate al monstruo cuando todavía es

pequeño». Utilice este sistema cuanto antes, desde el momento en que la señal para la

acción se dé a conocer, y ya verá cómo se siente capaz de manejar con rapidez cualquier

emoción.

## LAS DIEZ SEÑALES PARA LA ACCIÓN

Sólo con dar estos seis pasos, ya puede cambiar la mayoría de sus emociones. Pero, para

no tener que utilizar ni siquiera estos seis pasos, quizá le resulte útil tener una

comprensión consciente de qué posible mensaje están tratando de transmitirle las

emociones más importantes o señales para la acción. A continuación, compartiré con

usted las diez emociones fundamentales que la mayoría de la gente trata de evitar, pero

que usted utilizará para impulsarse a emprender la acción.

El hecho de leer esta lista de señales para la acción no le proporcionará un dominio

inmediato de sus emociones. Para obtener los beneficios tiene que usar estas distinciones

de forma consistente. Le sugiero que vuelva a leer varias veces esta sección, subrayando

aquellos ámbitos que sean especialmente significativos para usted, y anotando las

señales para la acción en una tarjeta que puede llevar consigo a todas partes, como

recordatorio de lo que la emoción significa realmente para usted y qué acción puede

emprender para utilizarla. Adhiera una de estas pequeñas tarjetas a la visera de su coche,

no sólo para verla durante el día, sino para hacerlo también en el caso de verse metido en

295



un embotellamiento de tráfico y empezar a sentirse «hervir de rabia»; en tal caso, podrá

revisar la tarjeta y recordar así la naturaleza positiva de los mensajes que está recibiendo.

Empecemos por la llamada a la acción más básica de todas: la emoción de la...

1. *Incomodidad*. Las emociones de incomodidad no tienen una cantidad tremenda de

intensidad, pero nos molestan y crean en nosotros la angustiosa sensación de que las

cosas no están bien.

*El mensaje:*

El aburrimiento, la impaciencia, la inquietud, la tensión o una leve sensación de

desconcierto le transmiten el mensaje de que algo no está bien del todo. Quizá no tiene

bien sintonizada su forma de percibir las cosas, o las acciones que está llevando a cabo

no producen los resultados que desea.

*La solución:*

Afrontar las emociones de incomodidad es bien simple:

1) Utilice las habilidades que ya ha aprendido en este libro para cambiar su estado de

ánimo.

2) Clarifique lo que desea.

3) Refine sus acciones. Pruebe una actitud ligeramente diferente y vea si puede

cambiar inmediatamente la forma en que siente la situación y/o cambiar la calidad de los

resultados que está produciendo.

Al igual que sucede con todas las emociones, los sentimientos de incomodidad se

intensificarán si no los afronta. La incomodidad es algo doloroso, pero la anticipación

del posible dolor emocional es mucho más intensa que la propia incomodidad que esté

experimentando en ese momento. Usted y yo necesitamos recordar que nuestra

imaginación puede hacer que las cosas sean diez veces más intensas que cualquier cosa

296

que podamos experimentar en la vida real. De hecho, tanto en el ajedrez como en las

artes marciales hay un axioma válido en este caso: «La amenaza del ataque produce un

mayor efecto que el ataque en sí mismo». Cuando empezamos a anticipar dolor, sobre

todo cuando se trata de niveles intensos, desarrollamos a menudo la señal para la acción

del...

2. *Temor*. Las emociones de temor incluyen todo lo que va desde niveles bajos de

preocupación y recelo hasta una intensa preocupación, ansiedad, susto e incluso terror.

Los temores sirven para un propósito, y su mensaje es sencillo.

*El mensaje:*

El temor es, simplemente, la anticipación de algo que no tardará en ocurrir y para lo

que hay que estar preparado. Tenemos que prepararnos para afrontar la situación, o hacer

algo para cambiarla. La tragedia consiste en que la mayoría de las personas tratan de

negar su temor, o se dejan arrastrar por él. Ninguna de esas dos actitudes respeta el

mensaje que el temor intenta transmitirnos, por lo que continuará persiguiéndonos

insistiendo en transmitirle ese mensaje. Usted no desea rendirse al temor, ni amplificarlo

empezando a pensar en lo peor que puede suceder, como tampoco desea aparentar que

no está presente.

*La solución:*

Revise aquello por lo que se sentía temeroso, y evalúe lo que debe hacer para

prepararse mentalmente. Imagine qué acciones necesita emprender para afrontar la

situación del mejor modo posible. A veces, ya hemos llevado a cabo todos los

preparativos que podíamos para afrontar algo; no hay nada más que podamos hacer, a



pesar de lo cual seguimos sintiendo temor. Es el momento propicio para utilizar el

antídoto contra el temor: tiene que tomar la decisión de tener fe, sabiendo que ya ha

hecho todo lo que podía hacer para prepararse a afrontar lo que esté temiendo, y que la

mayoría de los temores que surgen en la vida nunca llegan a convertirse en realidad. Si

lo hacen, puede usted sentirse...

3. *Herido*. Si hay una emoción que parezca dominar las relaciones humanas, tanto

personales como profesionales, es la emoción de sentirse herido. Las sensaciones de

daño suelen verse generadas por una sensación de pérdida. Cuando la gente se siente

297

herida, a menudo critica duramente a los demás. Necesitamos escuchar el verdadero

mensaje que nos transmite esta emoción.

*El mensaje:*

El mensaje que nos ofrece la sensación de sentirnos heridos es que abrigamos una

expectativa que no se ha cumplido. Esta sensación surge muchas veces cuando

esperamos que alguien cumpla su palabra y no lo hace (aun cuando no le haya dicho

usted lo que espera, como sucede, por ejemplo, cuando espera que una persona no

comparta lo que usted le haya dicho confidencialmente). En este caso, experimenta una

sensación de pérdida de intimidad con esa persona, y quizás incluso una pérdida de

confianza. Esa sensación de pérdida es lo que crea la sensación de sentirse herido.

*La solución:*

1) Debe darse cuenta de que, en realidad, es muy posible que no haya perdido nada.

Quizá lo que necesitaba perder es la falsa percepción de que esa persona está tratando de

herirle o hacerle daño. Quizás ella no se haya dado cuenta del impacto que sus acciones

pueden tener sobre su vida.

2) En segundo lugar, tómese un momento y vuelva a evaluar la situación. Pregúntese:

«¿Hay realmente alguna pérdida aquí? ¿O acaso estoy juzgando esta situación

demasiado pronto o con excesiva dureza?»

3) Una tercera solución que puede ayudarle a desprenderse de la sensación de sentirse

herido consiste en comunicar a la persona implicada, de forma elegante y apropiada, su

sentimiento de pérdida. Dígale: «El otro día, cuando ocurrió tal y tal cosa, interpreté

erróneamente que eso no te importaba, y experimenté una sensación de pérdida. ¿Puedes

explicarme lo que sucedió en realidad?». Al cambiar su estilo de comunicación y

clarificar lo que está sucediendo en realidad, descubrirá con frecuencia que la herida

desaparece en un momento.

No obstante, si no se enfrenta con la sensación de sentirse herido, ésta se amplifica a

menudo y se transforma en...

4. *Enfado*. Las emociones de cólera incluyen todo lo que va desde sentirse suavemente

irritado hasta el propio enfado, el resentimiento, la furia o el sentirse encolerizado.

*El mensaje:*

El mensaje del enfado consiste en que alguna otra persona ha violado una regla o

criterio importantes en su vida, aunque esa persona también puede ser usted mismo.

(Hablaemos más al respecto en el capítulo dieciséis, que trata sobre las reglas.) Al

recibir el mensaje del enfado, debe comprender que puede cambiar esta emoción en un

momento.

*La solución:*

Para ello, tiene que:

1) Darse cuenta de que puede haber interpretado mal la situación, que su enfado con

esa persona que puede haber roto sus reglas puede estar basado en el hecho de que ella

no conoce lo que es importante para usted (aunque usted crea que debiera conocerlo).

2) Darse cuenta de que, aun cuando una persona rompa uno de sus propios criterios,

las reglas que usted aplica no son necesariamente las «correctas», aunque tenga la

impresión de que sí lo son.

3) Hágase preguntas más capacitadoras, como, por ejemplo: «A la larga, ¿es cierto que

le importo realmente a esta persona?» Interrumpa la pauta del enfado preguntándose:

«¿Qué puedo aprender de esto? ¿Cómo puedo comunicar la importancia que tienen para

mí estos criterios, y hacérselo saber a esta persona de una forma que la induzca a

ayudarme y a evitar la violación de mis propios criterios en el futuro?»

Por ejemplo, si se siente enfadado, cambie su percepción; quizás esa persona no

conocía las reglas que usted aplica. O cambie su procedimiento; quizá no logró usted

comunicarle con efectividad cuáles eran sus necesidades reales. O cambie su

comportamiento; dígales claramente a los demás, por ejemplo: «Eh, esto es un asunto

privado. Prométeme que no lo compartirás con nadie; para mí es algo realmente

importante».

Para muchas personas, el enfado consistente, o el no lograr satisfacer los propios

criterios y reglas, conduce a la...

5. *Frustración*. La frustración puede proceder de muy diversas avenidas. Cada vez que

nos sentimos rodeados por obstáculos en nuestras vidas, que hacemos continuos

esfuerzos sin obtener las recompensas que esperamos, tendemos a sentir la emoción de la

frustración.

*El mensaje:*

El mensaje de la frustración es una señal de excitación. Significa que su cerebro está

convencido de que podría hacer las cosas mejor de lo que las está haciendo ahora. La

frustración es muy diferente a la desilusión, que es el sentimiento de que hay algo que

299

desea en la vida, pero que nunca logra alcanzar. En contraste, la frustración es una señal

muy positiva. Significa que la solución a su problema se encuentra al alcance, pero que

lo que está haciendo en la actualidad no funciona, por lo que necesita cambiar su actitud

para alcanzar su objetivo. Es una señal para que sea más flexible. ¿Cómo puede

enfrentarse a la frustración?

*La solución:*

Sencillamente:

1) Darse cuenta de que la frustración es su amiga, y buscar frenéticamente nuevas

formas de obtener un resultado. ¿Cómo puede flexibilizar su actitud?

2) Obtenga alguna información sobre cómo afrontar la situación. Encuentre un modelo

que imitar, alguien que haya encontrado ya una forma de conseguir lo que desea.

Pregúntele cómo puede usted ser más efectivo para producir el resultado deseado.

3) Siéntase fascinado por lo que pueda aprender y que sea capaz de ayudarlo a manejar

este desafío, no sólo hoy, sino también en el futuro, y hacerlo de un modo que consuma

muy poco tiempo y energía, y que le produzca una sensación de alegría.

No obstante, mucho más devastadora que la frustración es la emoción de la...

6. *Desilusión.* La desilusión puede ser una emoción muy destructiva si no la afronta

con rapidez. Se trata de la devastadora sensación de sentirse «desinflado» o de que algo

se le va a escapar a uno para siempre. Cualquier cosa que le haga sentirse triste o

derrotado como resultado de esperar más de lo que consigue, produce desilusión.

*El mensaje:*

El mensaje que ofrece la desilusión es el de que, probablemente, no va a producirse

una de las expectativas que usted tenía (un objetivo que realmente deseaba alcanzar), por

lo que ha llegado el momento de cambiar sus expectativas y hacerlas más apropiadas a la

situación, y emprender la acción para establecer de inmediato y alcanzar un nuevo

objetivo. Y ésa es precisamente la solución.

*La solución:*

La solución a la desilusión consiste en:

1) Imaginar inmediatamente algo que pueda aprender de esta situación y que le ayude

en el futuro a alcanzar eso mismo que anda usted persiguiendo.

2) Establecer un nuevo objetivo, algo que sea incluso más inspirador y hacia lo que

pueda realizar un progreso inmediato.

300

3) Darse cuenta de que quizás esté juzgando demasiado pronto. Las cosas por las que

se siente desilusionado suelen ser desafíos temporales, muy parecidos a la historia de

Billy Joel, en el capítulo segundo. Como ya le he dicho, usted y yo necesitamos recordar

que los retrasos de Dios no son sus negativas. Es posible que se encuentre usted en lo

que yo denomino «tiempo de espera». A menudo, la gente se predispone para la

desilusión al establecer expectativas completamente irreales. Si va y planta una semilla

hoy mismo, no puede regresar mañana con la esperanza de ver un árbol.



4) Una cuarta gran solución para afrontar la desilusión consiste en darse cuenta de que

una situación no ha terminado todavía, y que es necesario desarrollar más paciencia.

Vuelva a evaluar por completo lo que desea realmente, y empiece a desarrollar un plan

más efectivo para conseguirlo.

5) El antídoto más poderoso para la emoción de la desilusión consiste en cultivar una

actitud de expectativa positiva acerca de lo que sucederá en el futuro,

independientemente de lo que haya ocurrido en el pasado.

La desilusión definitiva que podemos experimentar suele expresarse como una

emoción de...

7. *Culpa*. Las emociones de culpa, lamentación y remordimiento se encuentran entre

aquellas que los seres humanos evitan más en la vida, y eso es valioso. Se trata de

emociones dolorosas, pero también ellas cumplen una función valiosa, que sólo es

aparente una vez que hemos escuchado el mensaje que nos transmiten.

*El mensaje:*

La sensación de culpa le dice que ha violado uno de sus propios y elevados criterios, y

que tiene que hacer algo inmediatamente para asegurarse de no volver a violar ese

criterio en el futuro. Si recuerda, en el capítulo sexto dije que alguien obtiene

apalancamiento cuando vincula dolor a algo. Si se vincula un dolor intenso a un

comportamiento, esa persona terminará por cambiarlo, y el apalancamiento más fuerte es

el dolor que podemos causarnos a nosotros mismos. La culpa constituye el apalancamiento definitivo para que mucha gente cambie su comportamiento. No

obstante, algunas personas tratan de afrontar su culpa negándola o suprimiéndola.

Desgraciadamente, eso no suele funcionar. La culpa no desaparece, sino que se fortalece

más.

El otro extremo consiste en rendirse y sumergirse en la culpa, donde empezamos a

301

aceptar el dolor y experimentamos una incapacidad adquirida. No es ése el propósito de

la culpa, diseñada, una vez más, para impulsarnos hacia la acción capaz de crear el

cambio. La gente no logra comprenderlo así y a menudo experimenta tanto

remordimiento por algo que hizo que incluso se permite sentirse inferior durante el resto

de sus vidas. Y ése no es el mensaje de la culpa, que aparece para asegurarse de que o

bien evita comportamientos, a partir de la certeza, que éstos conducirán a la culpa, o, si

ha violado ya su propio criterio, aparece para inducir suficiente culpa como para que

vuelva usted a comprometerse con un criterio más elevado. Una vez que haya

enderezado el viejo comportamiento por el que se sentía culpable, y sea sincero y

consistente, continúe adelante.

*La solución:*

1) Reconocer que, de hecho, ha violado usted un criterio fundamental propio.

2) Comprometerse absolutamente a lograr que ese comportamiento no vuelva a

producirse en el futuro. Ensaye en su mente cómo, si pudiera volver a vivir la situación,

podría enfrentarse con ella de una forma que sea consistente con sus propios y elevados

criterios personales. Al comprometerse, más allá de cualquier sombra de duda, con la

decisión de no permitir que ese comportamiento vuelva a producirse, tiene el derecho a

desprenderse de su culpa. En tal caso, la culpa ha servido para su propósito: impulsarle

hacia un criterio más elevado en el futuro. Utilícela, y no se deje absorber por ella.

Algunas personas se castigan mental y emocionalmente porque no logran cumplir con

los criterios que han establecido para sí mismas en virtualmente todos los aspectos de su

vida. Como resultado de ello, la mayoría de esas personas experimentan un sentimiento

de...

8. *Inadecuación*. Este sentimiento de «no ser digno de» aparece cada vez que tenemos

la sensación de no poder hacer algo que deberíamos ser capaces de hacer. El desafío,

claro está, consiste en que a menudo hemos establecido una regla completamente injusta

para determinar si somos inadecuados o no. En primer lugar, comprenda el mensaje que

le transmite la sensación de inadecuación.

*El mensaje:*

El mensaje es que, en la actualidad, no alcanza usted el nivel de habilidad necesaria

para la tarea a llevar a cabo. Le está comunicando que necesita más información,

comprensión, estrategias, herramientas o confianza en sí mismo.

*La solución:*

302

1) Pregúntese: «¿Se trata realmente de una emoción apropiada para que la sienta en

esta situación? ¿Soy realmente inadecuado, o tengo que cambiar acaso la forma en que

percibo las cosas?» Quizá se haya convencido a sí mismo de que, para sentirse adecuado,

tiene que salir al escenario y superar lo que hace Michael Jackson. Se trataría,

probablemente, de una percepción inapropiada.

Si su sentimiento está justificado, el mensaje de la inadecuación es que necesita

encontrar una forma de hacer algo mejor de lo que ha estado haciéndolo. En tal caso, la

solución también es evidente:

2) Cada vez que se sienta inadecuado, aprecie el valor que eso le transmite para

cambiar. Recuerde que no es usted «perfecto», y que tampoco tiene por qué serlo. Al

darse cuenta de ello, puede empezar a sentirse adecuado en el momento en que decida

comprometerse con CANI, la mejora constante e interminable en este ámbito concreto.

3) Encuentre un modelo a imitar, alguien que sea efectivo en el ámbito en el que usted

se siente inadecuado, y obtenga algo de entrenamiento de esa persona. El proceso de

decidir dominar este ámbito de su vida y realizar incluso pequeños progresos, ya es

suficiente para lograr que una persona que se siente incapaz de hacer una cosa empiece a

convertirse en alguien que está aprendiendo. Esta emoción es crítica porque, cuando la

persona se halla en este estado anímico, tiende a caer en la trampa de la incapacidad

adquirida y empieza a considerar el problema como algo insuperable. No podría haber

una mentira mayor que ésta. No es que usted esté incapacitado. Puede que no haya sido

entrenado, o que no tenga habilidad en un ámbito en particular, pero en modo alguno es

lo que piensa. La capacidad para la grandeza es algo que lleva en sí mismo incluso

ahora.

Cuando empezamos a sentir que los problemas son permanentes, omnipresentes o que

tenemos que afrontar muchas más cosas de las imaginadas, tendemos a sucumbir a las

emociones de...

9. *Sobrecargado o abrumado*. La aflicción, la depresión y la impotencia no son más

que expresiones de sentirse sobrecargado o abrumado. La aflicción se produce cuando se

tiene la sensación de que no hay ningún significado capacitador en algo que ha ocurrido,

o de que su vida se ve impactada negativamente por las personas, los acontecimientos o

las fuerzas situadas fuera del alcance de su control. Las personas que se encuentran en

este estado de ánimo se sienten abrumadas y a menudo empiezan a sentir que nada puede

303

cambiar la situación, que el problema es demasiado grande, que es permanente,

omnipresente y personal. La gente se deja arrastrar hacia estos estados emocionales

cuando percibe el mundo de una forma que le hace sentir que ocurren muchas más cosas

de las que es capaz de afrontar, por lo que el ritmo, la cantidad o la intensidad de las

sensaciones parece abrumadora.

*El mensaje:*

El mensaje que le transmite esta preocupación es que necesita volver a evaluar lo que

es más importante para usted en estos momentos. Se siente abrumado porque está

tratando de afrontar demasiadas cosas al mismo tiempo, porque intenta cambiarlo todo

de la noche a la mañana, y la sensación de impotencia perturba y destruye más la vida de

la persona que cualquier otra cosa.

*La solución:*

Debe desarrollar inmediatamente una sensación de control sobre su propia vida. Para

hacerlo así, simplemente:

1) De entre todas aquellas cosas que afronta en su vida, decida cuál es prioritaria.

2) Ahora, anote todas las cosas que para usted sea importante conseguir, y colóquelas

por orden de importancia. El simple hecho de anotarlas en un papel le permitirá

experimentar la sensación de estar controlando lo que sucede.

3) Aborde lo primero que aparece en su lista, y continúe emprendiendo la acción hasta

que lo haya dominado. En cuanto haya dominado un ámbito en particular, empezará a

desarrollar impulso propio. Su cerebro empezará a darse cuenta de que se ha hecho usted



con el control de las cosas, de que ya no se siente sobrecargado, abrumado o deprimido,

de que el problema no es permanente y de que siempre se le ocurrirá una solución.

4) Cuando piense que ya es hora de desembarazarse de una emoción abrumadora

como la aflicción, enfoque la atención sobre aquello que pueda controlar, y dése cuenta

de que en todo ello debe existir algún significado capacitador, aun cuando no lo pueda

comprender todavía.

Nuestra autoestima va unida a menudo a nuestra habilidad para controlar el ambiente

que nos rodea. Cuando creamos en nuestras propias mentes un ambiente que ejerce

exigencias demasiado intensas y simultáneas sobre nosotros, nos sentimos

sobrecargados. Pero también disponemos del poder para cambiar eso enfocando la

atención sobre aquello que podemos controlar y afrontándolo paso a paso.

No obstante, la emoción que quizá tema más la gente es la desconexión, conocida

304

también como la...

10. *Soledad*. Cualquier cosa que nos haga sentirnos solos, aislados de los demás,

pertenece a esta categoría. ¿Se ha sentido alguna vez realmente solo? No creo que exista

nadie que no lo haya experimentado alguna vez.

*El mensaje:*

El mensaje de la soledad es que necesita relacionarse con la gente. Pero ¿qué significa

el mensaje? A menudo, la gente piensa que eso significa mantener una relación sexual, o

llegar a intimar con alguien rápidamente. Luego, se siente frustrada, porque, aunque

tiene intimidad, sigue sintiéndose sola.

*La solución:*

1) La solución a la soledad consiste en darse cuenta de que puede usted salir y

establecer una relación inmediatamente, y terminar así con la soledad. En todas partes

hay personas solícitas para con los demás.

2) Identifique el tipo de relación que necesita. ¿Es acaso una relación íntima? Quizá

sólo se trate de una buena amistad, o de alguien que le escuche, o con quien hablar y reír.

Tiene que identificar cuáles son sus verdaderas necesidades. Una tercera forma de

cambiar su estado emocional cuando se sienta solo consiste en:

3) Recordar aquello que haya de bueno en el hecho de sentirse solo, y que significa:

«Realmente, me preocupo por la gente, y me encanta estar con ella.  
Necesito descubrir

qué clase de relación debo establecer con alguien ahora mismo, y luego emprender una

acción inmediata para que eso se produzca».

4) A continuación, emprenda una acción inmediata para salir y relacionarse con

alguien.

Así pues, aquí tiene su lista de las diez señales para la acción. Como puede ver, cada

una de estas emociones le ofrece mensajes capacitadores y un llamamiento para cambiar

o bien sus percepciones falsas y limitadoras, o bien sus procedimientos inadecuados, es

decir, su estilo de comunicación o sus acciones. Para utilizar plenamente esta lista,

recuerde revisarla varias veces y, con cada repetición, busque y subraye los mensajes

positivos que le transmite cada señal, así como las soluciones que puede utilizar en el

futuro. Casi todas las emociones «negativas» tienen su base en estas diez categorías, o

son algún híbrido de ellas. Pero puede enfrentarse a cualquiera de ellas en la forma que

hemos descrito antes: dando los seis pasos, experimentando curiosidad y descubriendo el

significado capacitador que le están ofreciendo.

*Debemos cultivar nuestro jardín.*

VOLTAIRE

Piense en su mente, sus emociones y su espíritu como en una especie de jardín. La

forma de conseguir una cosecha abundante y nutritiva es plantando semillas como amor,

calidez y aprecio, en lugar de semillas como desilusión, enfado y temor. Empiece a

pensar en esas señales para la acción como si fueran las malas hierbas que aparecen en

su jardín. La presencia de una mala hierba es una llamada para la acción, ¿no le parece?

Nos está diciendo: «Tienes que hacer algo; tienes que arrancar esto y dejar espacio para

que crezcan plantas mejores y más sanas». Siga cultivando la clase de plantas que desea,

y arranque las malas hierbas en cuanto observe su presencia.

Permítame ofrecerle a continuación diez semillas que puede plantar en su jardín. Si las

alimenta, enfocando la atención en sentir lo que desea sentir cada día, se elevará hasta un

nivel de grandeza. Estas semillas son capaces de crear una vida que florezca y alcance su

potencial más elevado. Revisémoslas juntos y tomemos conciencia de que cada una de

estas emociones representa un antídoto para cualquiera de las emociones «negativas»

que puede haber sentido usted previamente.

## LAS DIEZ EMOCIONES DE PODER

1. *Amor y calidez.* La expresión del amor parece capaz, por sí sola, de fundir cualquier

otra emoción negativa con la que entre en contacto. Si alguien se enfada con usted,

puede seguir amando a esa persona con facilidad adoptando la creencia esencial extraída

del libro *Un curso sobre milagros*: toda comunicación es una respuesta de amor, o una

llamada de auxilio. Si alguien se acerca a usted en un estado herido o enfadado, y usted

responde contundentemente pero con amor y una actitud cálida, el estado de ánimo de

esa persona terminará por cambiar, y su intensidad desaparecerá.

*Si pudieras amar lo suficiente, podrías convertirte en la persona más poderosa del mundo.*

EMMET FOX

2. *Aprecio y gratitud.* Estoy convencido de que la mayoría de las emociones poderosas

son una expresión de amor, cada una dirigida hacia caminos diferentes. Para mí, el

aprecio y la gratitud son dos de las emociones espirituales más importantes, que

expresan activamente mi aprecio y amor por todo aquello que me ha regalado la vida,

que me han ofrecido la gente y la experiencia. Vivir en ese estado emocional estimulará

su vida más que ninguna otra cosa que yo conozca. Cultivar estas emociones es como

cultivar la vida. Viva con una actitud de gratitud.

3. *Curiosidad.* Si quiere crecer realmente en su vida, aprenda a ser tan curioso como

un niño. Los niños saben asombrarse, por eso se nos hacen tan simpáticos. Si quiere

curarse del aburrimiento, sea curioso. Si es curioso, nada será un trabajo rutinario para

usted, sino que querrá estudiarlo. Cultive la curiosidad y la vida será un estudio

interminable lleno de alegría.

4. *Excitación y pasión.* La excitación y la pasión pueden añadirle jugo a cualquier

cosa. La pasión puede transformar cualquier desafío en una tremenda oportunidad. La

pasión es el poder desbocado por mover nuestras vidas hacia delante, a un ritmo más

rápido que antes. Parafraseando a Benjamin Disraeli, el hombre sólo es realmente grande

cuando actúa a partir de sus pasiones. ¿Cómo «obtenemos» pasión? Pues de la misma

forma que «obtenemos» amor, calidez, aprecio, agradecimiento y curiosidad: ¡porque

decidimos sentirla! Utilice su fisiología: hable con mayor rapidez, visualice imágenes

más rápidamente, mueva su cuerpo en la dirección que quiere seguir. No se limite a

permanecer sentado casualmente y a pensar. No puede sentirse lleno de pasión si se deja

caer pesadamente sobre la silla de su despacho, respira superficialmente y arrastra las

palabras al hablar.

5. *Determinación.* Todas las emociones descritas anteriormente son valiosas, pero hay

una que debe experimentar para crear algo duradero y valioso en este mundo. Eso le

dictará cómo afrontar las perturbaciones, los desafíos y las desilusiones. La

determinación significa la diferencia entre quedarse empantanado y sentirse alcanzado

por el poder iluminador del compromiso. Si lo que quiere es perder peso, haga esas

llamadas telefónicas de negocios, o avance en cualquier cosa, obligándose a hacerla.

Sitúese en un estado de determinación de la voluntad. Todas sus acciones surgirán de esa

307

única fuente, y usted hará automáticamente aquello que se necesita para alcanzar su

objetivo. Actuar con determinación significa tomar una decisión congruente y

comprometida mediante la que se renuncia a cualquier otra posibilidad.

*La determinación es la llamada del despertador de la voluntad humana.*

TONY ROBBINS

Con determinación puede conseguir cualquier cosa. Sin ella, se encuentra condenado a

la frustración y la desilusión. La base del valor estriba en nuestra voluntad de hacer lo

que sea necesario, de actuar a pesar del temor. Y el valor es el fundamento del que nace

la determinación. La diferencia entre sentirse realizado y sentirse dependiente consiste

en el cultivo del músculo emocional de la determinación. Sin embargo, y a pesar de tener

toda esa determinación a sus órdenes, asegúrese también de poder romper su propia



pauta y cambiar su aproximación a las cosas. ¿Por qué romperse la crisma contra un

muro si puede mirar un poco hacia la izquierda y encontrar una puerta para pasar al otro

lado? A veces, la determinación puede ser una limitación; en tal caso, necesita cultivar

la...

6. *Flexibilidad*. Si hay una semilla que plantar capaz de garantizarle el éxito, es la

habilidad para cambiar su actitud. De hecho, todas esas señales para la acción (eso que

solía llamar emociones negativas) no son más que mensajes para que sea más flexible.

Elegir ser flexible significa elegir ser feliz. A lo largo de su vida habrá momentos en los

que se encontrará con cosas que no podrá controlar, y la habilidad para ser flexible con

sus propias reglas, el significado que dé a las cosas y las acciones que emprenda,

determinarán su éxito o fracaso a largo plazo, por no mencionar su nivel de alegría

personal. El junco que se inclina sobrevive al vendaval, mientras que el poderoso roble

se resquebrajará. Si cultiva todas las emociones anteriores, seguramente desarrollará...

7. *Confianza en sí mismo.* La confianza incommovible en sí mismo es la sensación de

certidumbre que todos deseamos. La única forma de experimentar confianza de forma

consistente, incluso en ambientes y situaciones que no ha experimentado previamente, es

a través del poder de la fe. Imagine y siéntase seguro acerca de las emociones que se

merece tener ahora, en lugar de esperar a que surjan espontáneamente algún día, en un

308

futuro distante. Cuando se tiene confianza en uno mismo, se está dispuesto a

experimentar, a situarse en primera línea. Una forma de desarrollar la fe y la confianza

consiste en practicarlas. Si yo le preguntara si tiene la suficiente confianza en sí mismo

como para atarse los zapatos, estoy convencido de que me contestaría afirmativamente,

sin la menor sombra de duda. ¿Por qué? ¡Sólo porque ya lo ha hecho miles de veces! Así

pues, practique la confianza usándola de forma consistente y hasta le extrañarán los

dividendos que le reporta en cada ámbito de su vida.

Para conseguir hacer cualquier cosa, es imperativo ejercitar la confianza en sí mismo,

antes que el temor. La tragedia que sucede en las vidas de muchas personas es que evitan

hacer cosas porque tienen miedo; incluso se sienten mal acerca de las cosas, antes de que

sucedan. Pero recuerde: la fuente del éxito extraordinaria encuentra a menudo su origen

en una serie de creencias bien alimentadas, para las que el individuo no dispone de

referencias previas. La habilidad para actuar con fe es lo que permite progresar a la raza

humana.

Otra emoción que experimentará automáticamente una vez que haya logrado cultivar

todas las anteriores es...

8. *Alegría*. Cuando añadí la alegría a mi lista de valores más importantes, la gente

comentó: «Hay algo diferente en ti. Ahora parece sentirte tan feliz». Me di cuenta

entonces de que había sido feliz, pero que eso no se había reflejado en mi cara. Hay una

gran diferencia entre sentirse feliz interiormente y mostrarse alegre exteriormente. La

alegría exterior incrementa la autoestima, hace que la vida sea más divertida, y también

consigue que la gente que le rodea a uno se sienta más feliz. La alegría tiene el poder de

eliminar los sentimientos de temor, de sentirse herido, enojado, frustrado, desilusionado,

deprimido, culpable e inadecuado. Habrá alcanzado la alegría el día en que se dé cuenta

de que las cosas no mejorarán más que sintiéndose alegre, al margen de lo que suceda a

su alrededor.

Sentirse alegre no significa que es usted un irresponsable o que mira el mundo a través

de unos cristales de color de rosa y se niega a reconocer los desafíos que se le plantean.

Sentirse alegre significa que es usted increíblemente inteligente, porque sabe que, si vive

la vida en un estado de placer (tan intenso como para transmitir una sensación de alegría

a quienes le rodean), puede tener el impacto de afrontar prácticamente cualquier desafío

309

que surja en su camino. Cultive la alegría y no tendrá que prestar mucha atención a

ninguna de esas «dolorosas» señales para la acción.

Facilite el sentirse alegre plantando la semilla de la...

9. *Vitalidad*. El manejo de este ámbito es crítico. Si no se ocupa del cuidado de su

cuerpo físico, le será más difícil disfrutar de estas emociones. Asegúrese de disponer de

vitalidad física; recuerde que todas las emociones se hallan dirigidas a través de su

cuerpo. Si se siente emocionalmente desequilibrado, necesita mirar lo básico. ¿Cómo es

su respiración? Cuando la gente se siente tensa, deja de respirar, socavando su vitalidad.

Aprender a respirar adecuadamente es el camino más importante a seguir hacia una

buena salud. Otro elemento crítico de la vitalidad física consiste en asegurarse de tener

un nivel abundante de energía nerviosa.

¿Cómo se consigue eso? Dése cuenta que cada día gasta energía nerviosa a través de

sus acciones y, por muy evidente que parezca, necesita asegurarse que descansa y se

recarga. Y a propósito, ¿cuánto duerme usted? Si duerme regularmente entre ocho y diez

horas diarias, probablemente está durmiendo demasiado. Se ha descubierto que lo

óptimo para la mayoría de la gente es de seis a siete horas. En contra de la creencia

popular, el permanecer sentado y quieto no preserva la energía. La verdad es que suele

ser entonces cuando uno se siente más cansado. El sistema nervioso humano necesita

moverse para tener energía. Hasta cierto punto, gastar energía le proporciona una mayor

sensación de energía. Al moverse, el oxígeno fluye a través de su sistema, y ese nivel

físico de salud crea la sensación emocional de vitalidad que le ayudará a afrontar

cualquier desafío negativo que pueda tener en su vida. [20] La sensación de vitalidad es

una emoción crítica que debe cultivar para manejar virtualmente cualquier emoción que

surja en su vida, por no mencionar el recurso crítico para experimentar una pasión

consistente.

Una vez que su jardín esté lleno con estas emociones poderosas, entonces puede

compartir su cosecha a través de la...

10. *Contribución.* Hace años, recuerdo que pasé por uno de los momentos más

difíciles de mi vida. Cuando me hallaba conduciendo por la autopista en medio de la

noche. Me preguntaba una y otra vez: «¿Qué necesito para darle la vuelta a mi vida?» De

pronto, una visión me asaltó y fue tan intensa, que tuve que detener el coche inmediatamente y anotar en mi diario una frase clave: «El secreto de la vida es dar».

No hay ninguna otra emoción más enriquecedora que yo conozca en la vida que la

sensación de que lo que uno es como persona, algo que se ha dicho o hecho, ha

aumentado de algún modo la experiencia vital de alguien que le importe, o quizá de

alguien a quien ni siquiera conoce. Las historias que me conmueven más profundamente

se refieren a personas que siguen la emoción más espiritual de todas: la de ocuparse

incondicionalmente de los demás y actuar en beneficio de ellos. Cuando vi la obra

musical *Les Misérables*, me sentí profundamente conmovido por el personaje de Jean

Valjean porque era un hombre bueno que quería dar mucho a los demás. Deberíamos

cultivar cada día esa sensación de contribución, enfocando la atención no sólo sobre

nosotros mismos, sino también sobre los demás.

No obstante, tenga cuidado de no caer en la trampa de ayudar a los demás a su propia

costa; representar el papel de mártir no concuerda con el verdadero sentido de la

contribución. Pero si puede darse a sí mismo y a los demás, y hacerlo en una escala

mensurable que le permita saber que su vida ha importado, tendrá un sentido de la

conexión con la gente y una sensación de orgullo y autoestima que jamás podrán

proporcionarle ni el dinero ni los logros, la fama o el reconocimiento. El sentido de la

contribución hace que la vida valga la pena. ¡Imagine cuánto mejor sería el mundo si

todos nosotros cultiváramos el sentido de la contribución!

### **Las diez señales para la acción**

### **Las diez emociones de poder**

1. Incomodidad

1. Amor y calidez

2. Temor

2. Aprecio y gratitud

3. Herido

3. Curiosidad

4. Enfado

4. Excitación y pasión

5. Frustración



- 5. Determinación
  - 6. Desilusión
  - 6. Flexibilidad
  - 7. Culpa
  - 7. Confianza en sí mismo
  - 8. Inadecuación
  - 8. Alegría
  - 9. Sobrecargado, abrumado
  - 9. Vitalidad
  - 10. Soledad
  - 10. Contribución
- 311

Plante estas emociones diariamente y observe cómo toda su vida crece con una

vitalidad como no había soñado antes. Aquí tiene, para revisarlas, las diez señales para la

acción y las diez emociones de poder. No me cansaré de resaltar la importancia de

aprender a usar las emociones negativas por lo que son, llamadas para la acción, y de

comprometerse a cultivar las emociones positivas. ¿Recuerda la tarjeta en la que anotó

todos los mensajes y soluciones que le ofrecen las señales para la acción?  
Revísela con

frecuencia durante el día. Al hacerlo, observe que las emociones positivas que acabamos

de tratar constituyen grandes antídotos contra las señales para la acción. En otras

palabras, si se siente incómodo, el amor y la calidez le ayudarán a cambiar. Si se siente

temeroso, el sentido de la gratitud elimina esa emoción. Si se siente herido y luego

experimenta curiosidad por lo que está pasando, eso sustituye la sensación de sentirse

herido. Si se siente enojado y transforma esa intensidad emocional en excitación y

pasión, ¡piense en lo que puede conseguir! La frustración puede desaparecer mediante el

uso de la determinación. La desilusión se disuelve siendo flexible en su actitud. La culpa

desaparece en cuanto adquiere la confianza de que va a atenerse a sus nuevos criterios.

La inadecuación deja de existir si se siente alegre, porque ya no queda espacio para ella.

La sensación de sobrecarga desaparece con la del poder y la vitalidad personal. La

soledad se disuelve en el momento en que imagine cómo contribuir a los demás.

Me gustaría ahora que llevara a cabo un ejercicio que le permitirá asociarse plenamente con la sencilla y poderosa herramienta de las emociones.

1) Durante los dos próximos días, en cualquier momento que experimente una

sensación incapacitadora o emoción negativa, siga los seis pasos del dominio emocional.

Identifique a qué categoría pertenece y reconozca su valor en cuanto a transmitirle el

mensaje que necesita. Descubra si lo que necesita cambiar son sus percepciones o sus

acciones. Obtenga confianza en sí mismo, certidumbre y excitación.

2) Las señales para la acción desempeñan una función importante, pero ¿verdad que

sería preferible no experimentarlas con tanta frecuencia? Además de las emociones de

poder, cultive aquellas experiencias globales que le ayuden a minimizar su experiencia

de las emociones negativas. Por ejemplo, yo he eliminado el sentimiento de abandono

(soledad) de mi vida porque he adoptado la creencia de que, en realidad, nunca puedo

quedar abandonado del todo. Si alguien a quien amara tratara de «abandonarme», me

limitaría a seguirle. (Otras creencias capacitadoras incluyen: «Esto también pasará»; «El

amor es la única obligación ineludible en mi vida; todo lo demás es un deber»; «Si me

siento comprometido, siempre hay un camino».)

Utilice diariamente estas emociones de poder y use los seis pasos del dominio

emocional para transformar sus señales para la acción en acciones positivas. Recuerde

que todo sentimiento que experimente, bueno o malo, se basa en su interpretación de lo

que significan las cosas. Cada vez que empiece a sentirse mal, hágase la siguiente

pregunta: «¿Qué otra cosa podría significar esto?» Ése es el primer paso para hacerse

cargo del control sobre sus emociones.

Lo que espero que haya comprendido de este capítulo es a apreciar todas sus

emociones, y la sensación de que todas ellas le proporcionan una oportunidad de

aprender algo para mejorar su vida en un momento. Ya no tiene por qué volver a sentir

esas emociones dolorosas como sus enemigos. Todas están ahí para servirle como señal

de que se necesita introducir alguna clase de cambio. A medida que perfeccione su

habilidad para utilizar estas señales para la acción, empezará a manejarlas desde el

principio, cuando son pequeñas, en lugar de esperar hasta que se hayan convertido en

crisis. Por ejemplo, manejará una situación cuando todavía sea enojosa, y no

enfurecedora, del mismo modo que afrontará un problema de peso en cuanto observe los

primeros kilos de más, en lugar de esperar a haber acumulado otros veinte.

Durante las dos próximas semanas, enfoque la atención sobre el proceso de disfrutar

del aprendizaje de sus emociones. Puede experimentar todo el caleidoscopio en cualquier

momento que elija. No tenga miedo y experimente alegría, pasión, disfrute con todas las

emociones, y sepa que es usted quien tiene el control en sus manos. Se trata de su vida,

de sus emociones, de su destino.

Una de las cosas que he descubierto es que, aun cuando alguien pueda saber hacer

algo, es posible que no aplique lo que sabe. Lo que necesitamos es una razón para usar el

poder de nuestras decisiones, para cambiar nuestras creencias, para conseguir

apalancamiento sobre nosotros mismos e interrumpir nuestras pautas, para hacer mejores

preguntas y sensibilizarnos en cuanto a nuestro vocabulario y nuestras metáforas. Para

sentirnos motivados de una forma consistente necesitamos desarrollar...

313

12

La magnífica obsesión: crear un futuro convincente

Nada sucede si primero no ha habido un sueño.

CARL SANDBURG

¿Está preparado ahora para divertirse un poco? ¿Está dispuesto a volver a ser como un

niño y dar rienda suelta a su imaginación? ¿Se compromete a aferrar su vida y extraerle

todo el poder, la pasión y el «jugo» que sabe pueden ser suyos?

Hasta el momento, le he transmitido muchas cosas. En los capítulos anteriores hemos

repasado una cantidad ingente de material, la mayor parte del cual puede utilizar de

forma inmediata. Una parte de él, sin embargo, quedará escondido en un rincón de su

cerebro, encerrado a la espera de que llegue el momento justo para aplicarlo. Hemos

trabajado juntos para situarle en la posición de tomar nuevas decisiones capaces de

establecer la diferencia entre una vida de sueño y una vida de hechos.

Hay muchas personas que saben lo que deberían hacer en la vida, pero que nunca lo

hacen. Ello se debe a que les falta el impulso que sólo puede aportarles un futuro

convinciente. Este capítulo constituye su oportunidad para dejarse llevar y soñar al más

alto nivel, para extraer de su mente las posibilidades más extrañas y, al hacerlo, para

descubrir posiblemente algo que empuje realmente su vida hacia el siguiente nivel. Le

ayudará a crear energía e impulso.

Si lee usted este capítulo de una forma activa en lugar de pasiva, si lleva a cabo los

ejercicios propuestos y emprende la acción, las siguientes páginas le recompensarán con

una visión de su futuro que le atraerá como un imán a través de los momentos más duros.

Es un capítulo al que estoy seguro le encantará volver en cualquier circunstancia en que

necesite renovada inspiración para su vida. Ésta es su oportunidad para divertirse un

poco y experimentar una verdadera pasión.

Lo que le voy a pedir que haga en las pocas páginas siguientes consiste en abrir su

imaginación, desembarazarse de todo el «sentido común» y actuar como si hubiera

vuelto a ser un niño, un niño que pueda tener literalmente todo lo que desee, que sólo

tiene que expresar los deseos de su corazón para que sean instantáneamente suyos.

¿Conoce los cuentos árabes de *Las mil y una noches*? ¿Se imagina cuál era mi historia

favorita? En efecto: la lámpara de Aladino. Creo que todos nosotros, en un momento u

otro, hemos anhelado encontrarnos con esa lámpara en nuestras manos. Lo único que

tiene que hacer es frotarla, y aparece un poderoso genio dispuesto a cumplir sus deseos.

Yo estoy aquí para decirle que posee usted una lámpara que no se ve limitada a tres

simples deseos.

Ha llegado el momento de aferrar esta poderosa fuerza que hay dentro de usted. Una

vez que haya decidido despertar a este gigante, será imparable a la hora de crear

abundancia mental, emocional, física, financiera y espiritual más allá de sus más

alocadas fantasías. Al margen de que sus sueños se materialicen instantáneamente o



vayan adquiriendo forma gradualmente, con el transcurso del tiempo, debe saber que el

único límite al que puede temer en su vida es el tamaño de su imaginación y el nivel de

su compromiso para convertirlo en real.

## OBJETIVOS GIGANTES PRODUCEN UNA MOTIVACIÓN GIGANTE

Con frecuencia, escucho decir a la gente: «Tony, ¿de dónde sacas tu energía? Con toda

esa intensidad, no es nada extraño que hayas alcanzado tanto éxito. Yo no tengo tu

impulso; supongo que no me siento motivado, que soy perezoso». Mi respuesta habitual

es: «¡No eres perezoso! ¡Sólo tienes objetivos impotentes!»

A menudo obtengo una expresión confusa ante mis palabras, en cuyo momento

explico que mi nivel de excitación e impulso procede de mis objetivos. Cada mañana, al

levantarme, incluso cuando me siento físicamente agotado por falta de sueño, sigo

encontrando el impulso que necesito porque mis objetivos me resultan muy excitantes.

Hacen que me levante temprano, que me acueste tarde, y me inspiran para reunir mis

recursos y utilizar todo aquello que pueda encontrar, dentro de la esfera de mi influencia,

para convertirlos en realidad. Esa misma energía y sentido de misión se halla disponible

para usted ahora, pero jamás se verá despertada por objetivos débiles. El primer paso,

pues, consiste en desarrollar objetivos más grandes, inspiradores y desafiantes.

315

La gente suele decirme: «Mi problema es que, en realidad, no tengo objetivos». Esa

creencia demuestra su falta de comprensión de cómo funcionan realmente los objetivos.

La mente humana siempre anda persiguiendo algo, aunque no sea más que la habilidad

para reducir o eliminar el dolor, o para evitar cualquier cosa que conduzca a él. A

nuestros cerebros también les encanta guiarnos en la persecución de cualquier cosa que

pueda conducir a la creación de placer. Todos tenemos objetivos. El problema, como he

venido resaltando hasta ahora, es que somos inconscientes en cuanto al uso de esos

recursos.

Los objetivos de la mayoría de la gente consisten en «pagar sus horribles facturas»

para seguir adelante, sobrevivir, pasar el día; en resumen, se ve atrapada en el proceso de

ganarse la vida, en lugar de diseñarla. ¿Cree usted que esos objetivos le darán el poder

para aprovechar la enorme reserva de poder que hay dentro de usted?  
¡Difícilmente!

Usted y yo debemos recordar que nuestros objetivos nos afectan, sean cuales fueren. Si

no plantamos conscientemente las semillas que deseamos en los jardines de nuestras

mentes, terminaremos rodeados de malas hierbas. Las malas hierbas son algo que se

produce automáticamente; no tenemos que trabajar para conseguir las. Si queremos

descubrir las ilimitadas posibilidades que hay dentro de nosotros, debemos encontrar un

objetivo lo bastante grande y grandioso como para que nos empuje a ir más allá de

nuestros límites y nos permita descubrir nuestro verdadero potencial. Recuerde que sus

circunstancias actuales no reflejan su potencial definitivo, sino más bien el tamaño y la

calidad de los objetivos sobre los que está enfocando la atención. Todos nosotros

tenemos que descubrir o crear una obsesión magnífica.

**LOS OBJETIVOS LE LLEVAN MÁS ALLÁ DE SUS LÍMITES, HACIA UN MUNDO DE PODER**

**ILIMITADO**

La primera vez que nos trazamos objetivos grandes, puede que nos parezcan imposibles

de alcanzar. Pero la clave más importante para establecer un objetivo es encontrar uno lo

bastante grande como para que le inspire, algo que le induzca a liberar su poder.

Habitualmente, sé que he establecido un objetivo correcto cuando parece imposible de

alcanzar, pero, al mismo tiempo, la posibilidad de alcanzarlo me produce una especie de

alocado entusiasmo. Para encontrar esa inspiración y alcanzar esos objetivos imposibles,

316

debemos dejar en suspenso nuestros sistemas de creencias acerca de lo que somos

capaces de alcanzar.

Nunca olvidaré la historia de un muchacho nacido en la pobreza, en un barrio pobre de

San Francisco, y cómo sus objetivos parecieron imposibles para todos, excepto para él.

Ese joven era un *fan* de Jim Brown, la leyenda del fútbol, que por entonces jugaba en los

Cleveland Browns. A pesar de que ese muchacho se hallaba afectado por el raquitismo,

como consecuencia de la malnutrición, de que a la edad de seis años sus piernas habían

quedado permanentemente dobladas, y las pantorrillas tan atrofiadas que le apodaban

«Piernas Lápiz», se impuso el objetivo de convertirse algún día en un jugador como su

héroe. No tenía dinero para asistir a los partidos de fútbol, de modo que, cada vez que

jugaban los Browns, esperaba fuera del estadio, hasta que el equipo de mantenimiento

abría las puertas, durante el último cuarto del partido. Entonces, se escabullía dentro del

estadio y contemplaba el final del partido.

Finalmente, a la edad de trece años, tuvo un encuentro con el que había soñado toda su

vida. Entró en una heladería después de uno de los partidos de los Browns, y allí vio a su

ídolo de toda la vida. Se acercó a la estrella de fútbol y le dijo: «Señor Brown, soy su

mayor *fan*». Brown le dio las gracias. El muchacho insistió: «¿Sabe una cosa, señor

Brown?» El jugador se volvió hacia él y le preguntó: «¿De qué se trata, hijo?» «Conozco

todos los tanteos que ha conseguido, y cada uno de los *touchdowns* que ha logrado». Jim

Brown le sonrió y dijo: «Eso es estupendo», y volvió a la conversación que estaba

manteniendo. El joven persistió: «¡Señor Brown! ¡Señor Brown!» Jim Brown se volvió a

mirarle de nuevo. Esta vez, el joven le miró profundamente a los ojos, con una pasión

tan intensa que hasta el propio Brown pudo sentirla, y dijo: «Señor Brown, algún día voy

a superar cada una de sus marcas». La leyenda del fútbol le sonrió y dijo: «Eso me

parece estupendo, muchacho. ¿Cómo te llamas?». El muchacho sonrió de oreja a oreja y

contestó: «Orenthal, señor. Orenthal James Simpson... Mis amigos me llaman O. J.»

*Somos lo que somos porque primero lo hemos imaginado.*

DONALD CURTIS

O. J. Simpson logró superar todas las marcas de Jim Brown, y estableció algunas

propias. ¿Cómo es posible que los objetivos creen este increíble poder para configurar el

destino? ¿Cómo pueden tomar a un muchacho afligido de raquitismo y permitirle

317

convertirse en una leyenda? Establecer los objetivos es el primer paso para convertir lo

invisible en visible, los cimientos de todo éxito en la vida. Es como si una inteligencia

infinita llenara cualquier molde que uno creara, usando la impresión causada por los

propios pensamientos, intensamente emocionales. En otras palabras, puede usted

cincelar su propia existencia con los pensamientos que proyecta consistentemente en

cada momento de su vida. La concepción de sus objetivos es el plan maestro que guía

todo pensamiento.

¿Quiere usted crear una obra maestra, o interpretar la vida a través de las pinturas de

los demás? ¿Quiere poner un dedal para reunir en él las experiencias de su vida, o un

tonel gigantesco? Las respuestas a estas preguntas las encontrará en los objetivos que

persiga insistentemente.

## CONVERTIR LO INVISIBLE EN VISIBLE

Mire ahora mismo a su alrededor. ¿Qué es lo que ve? ¿Está sentado en un sofá, rodeado

por exquisitas obras de arte, o contemplando una gran pantalla de televisión con la

última tecnología de disco láser? ¿O está sentado ante un despacho en el que hay un

teléfono, un ordenador y un fax? Todos estos objetos no fueron en otro tiempo más que

ideas en la mente de alguien. Si hace cien años le hubiera dicho que las ondas invisibles

que rodean el mundo serían atrapadas y se alimentaría con ellas una caja para producir

sonidos e imágenes, ¿me habría considerado un loco? Y, sin embargo, hoy en día todos

los hogares disponen por lo menos de un televisor, y en muchos hay dos. Alguien tuvo

que crearlos, y para que eso sucediera, alguien tuvo que imaginarlos con claridad.

¿Es eso cierto sólo para los objetos materiales? No, eso también se aplica a toda clase

de actividades y procesos: un coche funciona porque algunos individuos emprendedores

imaginaron cómo dominar el proceso de la combustión interna. La respuesta a nuestros

actuales desafíos energéticos se encontrará en la imaginación y los recursos de los

actuales físicos e ingenieros. Y la solución a nuestras crisis sociales, como la alarmante

extensión de grupos racistas, de las personas sin hogar y del hambre, sólo podrá

encontrarse en la inventiva y la compasión de individuos entusiastas como usted y yo.

318

¿POR QUÉ NO TODO EL MUNDO ESTABLECE OBJETIVOS?



Es posible que ahora mismo esté pensando: «Bueno, todo eso suena muy inspirador,

pero, sin lugar a dudas, establecer un objetivo no significa que se alcance». No puedo

estar más en desacuerdo con usted. Todo establecimiento de un objetivo debe verse

inmediatamente seguido por el desarrollo de un plan, y por el acto de emprender una

acción a gran escala y consistente que lleve a su realización. Usted ya dispone de ese

poder para actuar. Si no ha sido capaz de utilizarlo, ello se debe a que no ha establecido

objetivos que le inspiren.

¿Qué le está conteniendo? Seguramente, ya se habrá visto expuesto al poder de

establecer objetivos antes de leer este libro. Pero ¿tiene una lista de objetivos claramente

definidos para los resultados que producirá absolutamente en su vida mental, emocional,

física, espiritual y financiera? ¿Qué le ha detenido hasta ahora? Para muchos, se trata del

temor inconsciente a la desilusión. Algunas personas se han establecido objetivos en el

pasado y no los han alcanzado, por lo que, como resultado de su desilusión y su temor al

dolor futuro, han dejado de plantearse objetivos. No desean abrigar expectativas que

luego podrían quedar aplastadas. Otras personas establecen objetivos, pero abusan de sí

mismas, al hacer depender todo su nivel de felicidad personal de su habilidad para

alcanzar unos objetivos que pueden estar fuera de su control. O les falta la flexibilidad

para observar que, a medida que se mueven en la dirección de sus objetivos, aparecen

otros mejores y más valiosos que les rodean.

El proceso de establecer objetivos funciona de un modo similar a su visión. Cuanto

más se acerca a su destino, tanto mayor es la claridad que obtiene, no sólo del objetivo

en sí, sino también de los detalles de todo aquello que lo rodea. ¿Quién sabe? Quizá

decida que le gusta más cualquiera de esas otras posibilidades, que le inspira más, y que

está dispuesto a seguirla. En realidad, y como veremos más adelante, el hecho de no

haber alcanzado un objetivo le acerca a veces mucho más al verdadero propósito de su

vida.

El impulso por conseguir y contribuir aparece de muchas formas. Para muchas

personas llega engendrado por la desilusión, e incluso por la tragedia. Para otras, se ve

alimentado simplemente por la toma de conciencia de que la vida está pasando, y de que

la calidad de su vida disminuye a cada momento que pasa. Para otras personas, la

inspiración es la fuente de su motivación. Ver lo que es posible, anticiparse al mejor

319

escenario posible o darse cuenta de que se están haciendo progresos significativos, puede

ayudarles a desarrollar un tremendo impulso para lograr aún más cosas.

A menudo, ni siquiera nos damos cuenta de lo mucho que hemos avanzado, debido a

que nos vemos envueltos en el proceso de conseguirlo. Una buena metáfora de esto es

cuando un amigo le dice lo mucho que ha crecido su hija o hijo, y uno replica con

verdadera sorpresa: «¿De veras?» Eso es algo que ha estado sucediendo delante de sus

propios ojos, a pesar de lo cual no se había dado cuenta. Todavía resulta más difícil

observar el propio crecimiento, por lo que me gustaría compartir con usted un sencillo

proceso. Le ruego que se tome un momento para hacerlo ahora mismo. Le ayudará a

aprovechar una o las dos fuerzas motivadoras descritas anteriormente.

## AYER, HOY Y MAÑANA

A veces, resulta fácil perder de vista lo lejos que ya se ha llegado, o lo lejos que aún

tiene que llegar en la vida. Utilice las páginas siguientes para llevar a cabo una

valoración exacta de en qué posición se encontraba en estos diez ámbitos críticos de la

vida hace cinco años. Al lado de cada una de estas categorías, anótese una puntuación,

del 0 al 10, en el que el 0 signifique que no tenía nada en este ámbito, y el 10 signifique

que estaba viviendo absolutamente el deseo de su vida en esa categoría.

El segundo paso, después de haberse dado una puntuación, consiste en anotar una

frase al lado de cada categoría para describir cómo estaba en aquel entonces. Por

ejemplo, ¿cómo estaba físicamente hace cinco años? Quizás anote: «Estaba en 7»,

seguido por una breve descripción: «Estaba en bastante buena forma, pero necesitaba

mejorar. Tenía tres kilos de más, salía a correr dos veces a la semana, pero no comía

saludablemente. Niveles de energía mediocres».

Tómese de cinco a diez minutos y haga este ejercicio ahora. ¡Le resultará francamente

esclarecedor!

320

Hace cinco años	Puntos	Frase
Físicamente	_____	_____
	_____	_____
Mentalmente	_____	_____
	_____	_____
Emocionalmente	_____	_____
	_____	_____
Atractivo	_____	_____
	_____	_____
Relaciones	_____	_____
	_____	_____
Ambiente de vida	_____	_____
	_____	_____
Socialmente	_____	_____
	_____	_____
Espiritualmente	_____	_____
	_____	_____
Carrera	_____	_____
	_____	_____
Financieramente	_____	_____
	_____	_____

Y ahora, a modo de contraste, veamos hasta dónde ha llegado, o no ha logrado llegar,

en cada una de estas categorías. Conteste las mismas preguntas pero con datos actuales.

Es decir, dése una puntuación del 1 al 10 para reflejar dónde está hoy en cada una de

estas categorías, y luego escriba una frase o dos para describir cómo está hoy en cada

una de estas categorías.

321

Hoy	Puntos	Frase
Físicamente	_____	_____
	_____	_____
Mentalmente	_____	_____
	_____	_____
Emocionalmente	_____	_____
	_____	_____
Atractivo	_____	_____
	_____	_____
Relaciones	_____	_____
	_____	_____
Ambiente de vida	_____	_____
	_____	_____
Socialmente	_____	_____
	_____	_____
Espiritualmente	_____	_____
	_____	_____
Carrera	_____	_____
	_____	_____
Financieramente	_____	_____
	_____	_____

¿Qué ha aprendido hasta el momento de este ejercicio? ¿Qué distinciones ha hecho?

¿Ha mejorado más de lo que se había dado cuenta en algunas categorías?  
¿Ha recorrido

un largo camino? Eso le hace sentirse muy bien, ¿verdad? Si no ha llegado tan lejos

como le hubiera gustado, o si cree que hace cinco años estaba mejor de lo que está ahora

en alguno de estos ámbitos, eso también le transmite un gran mensaje, capaz de

impulsarle a efectuar cambios antes de que transcurran más años. Recuerde que la

insatisfacción puede ser una de las grandes llaves que le conduzcan al éxito.

322

**Tómese un momento ahora y anote unas pocas frases clave para describir lo que ha aprendido con esta comparación:**

---

---

---

---

---

---

Complete ahora el ejercicio, proyectándose cinco años en el futuro. Anótese una

puntuación y luego escriba una frase para describir cómo estará en cada una de estas

categorías clave.

Dentro de cinco años	Puntos	Frase
Físicamente	_____	_____
Mentalmente	_____	_____
Emocionalmente	_____	_____
Atractivo	_____	_____
Relaciones	_____	_____
Ambiente de vida	_____	_____
Socialmente	_____	_____
Espiritualmente	_____	_____
Carrera	_____	_____
Financieramente	_____	_____

**LA CLAVE PARA ALCANZAR OBJETIVOS**

Cuando establece un objetivo, se ha comprometido con CANI. Ha reconocido la

necesidad que sentimos todos los seres humanos de mejorar de forma constante e

interminable. Hay poder en la presión que ejerce la insatisfacción, en la tensión de la



incomodidad temporal. Ésa es la clase de dolor que desea usted en su vida, la clase de

dolor que transforma inmediatamente en acciones nuevas y positivas.

A esta clase de presión la denomino *eustrés*, y puede ser una fuerza impulsora y

positiva que le empuje hacia delante, para aumentar constantemente la calidad de su

vida, tanto para sí mismo como para todos aquellos con los que tenga el privilegio de

324

entrar en contacto. Considérela: utilícela para impulsarse. Muchas personas tratan de

evitar la presión, pero la ausencia de cualquier tensión o presión suele crear una

sensación de aburrimiento, y la apagada experiencia de la vida de la que se queja tanta

gente. En realidad, cuando nos sentimos excitados experimentamos una sensación de

presión o tensión dentro de nosotros mismos. No obstante, el nivel de tensión no es

abrumador, sino bastante estimulante.

Hay una gran diferencia entre sentirse estresado y dominar el estrés. Utilice el estrés

(*eustrés*) para impulsarse en la dirección que desea; puede generar una tremenda

transformación dentro de usted. Al aprender a utilizar la presión y convertirla en su

amiga, en lugar de su enemiga, puede transformarla en una herramienta que le ayudará a

vivir la vida al máximo. Además, necesitamos recordar que nuestros niveles de estrés

son autoinducidos. Así pues, debemos inducirlos de modo inteligente.

Una de las formas más sencillas de usar la presión como aliado consiste en utilizar a

las personas que respeta para comprometerse ante ellas a alcanzar sus objetivos. Al

declarar públicamente que hará todo lo que sea necesario para alcanzar sus deseos más

profundos y verdaderos, le resultará más difícil alejarse del camino elegido cuando

surjan la frustración o el desafío. A menudo, cuando se sienta cansado o inseguro y

empiece a tener la impresión de que las cosas no funcionan, el recuerdo de su

compromiso público puede ayudarle a seguir, o sus amigos le ayudarán, llevándole hacia

un criterio más elevado. Se trata de una herramienta muy útil que le ayudará a seguir por

el camino cuando empiecen las dificultades.

**FRACASAR EN EL LOGRO DE SU OBJETIVO**

## PUEDE SIGNIFICAR ALCANZAR SUS VERDADEROS OBJETIVOS

Hace años, se me acercó un amigo y me habló acerca de su fantasía de vivir en una isla

paradisíaca en Fiji. Había escuchado ese mismo sueño muchas veces y, en principio, me

encantaba la idea. Pero yo era un hombre práctico: obtener una isla paradisíaca en Fiji

era simplemente una oportunidad para invertir, y me justifiqué diciéndome que, si el

mundo atravesaba alguna vez por un cataclismo, sería un lugar estupendo en el que

refugiarme con mi familia. Así pues, programé unas medio vacaciones, medio viaje de

325

negocios, y dispuse las cosas para ir con Becky a examinar varias propiedades en las

islas, y valorar si podían ser una inversión viable.

Tardamos un par de días en conseguir que empezaran a funcionar las frenéticas

agendas que habíamos preparado, pero nada iba a impedirnos alcanzar nuestro objetivo

de comprar algo de terreno. Habíamos ido allí con la misión de encontrar una inversión

sana, así que decidimos fletar un avión y explorar las remotas islas exteriores de Fiji, en

busca de una buena oportunidad.

Pasamos un día lleno de aventuras, en el que aterrizamos en varios lugares, incluyendo Lago Azul (de la película del mismo nombre), antes de llegar a la apartada

playa del grupo de islas situado al norte. Alquilamos el único coche disponible y durante

las tres horas siguientes condujimos por un camino de tierra bordeado de cocoteros,

conocido como «la autopista Hibiscus».

Y entonces, en lo que parecía hallarse en medio de ninguna parte, distinguimos a un

lado de la carretera una pequeña muchacha de Fiji, con un insólito cabello rojizo que ella

llevaba en alto sobre la cabeza. Becky y yo quedamos encantados, y queríamos tomarle

una fotografía, pero también deseábamos ser respetuosos con ella. Así pues, buscamos a

sus padres para pedirles permiso antes de hacerlo.

Al empezar a buscar su casa, distinguimos un pequeño pueblo situado al borde del

mar. Al aproximarnos, varios de sus habitantes nos vieron, y un hombre corpulento se

acercó corriendo hacia nosotros. Nos saludó con una enorme sonrisa y nos dijo con voz

atronadora y en inglés: «Hola, me llamo Joe. Vengan, por favor, a tomar algo de *kava*

con nosotros». Al entrar en el pueblo, fuimos saludados por lo que parecían ser risas y

sonrisas interminables. Me invitaron a entrar en una enorme cabaña, en la que había unos

treinta hombres, para participar en una ceremonia de *kava*, y Becky fue invitada a

quedarse fuera y hablar con las mujeres, como era tradicional en su cultura.

Me sentí desconcertado por el entusiasmo que demostraba aquella gente. Su alegría

incontenible resultaba incluso extraña. Dentro de la cabaña, los hombres de Fiji eran

todo sonrisas, felices de tener un visitante, y me saludaban con repetidos: «¡Bula, bula,

bula!», cuya traducción aproximada es: «Bienvenido, sé feliz, te queremos». Los

hombres habían estado empapando *yanggona* (una especie de raíz picante) en un cuenco

de agua desde hacía horas. La agitaban con orgullo y servían con un cazo. Era una

bebida no alcohólica llamada *kava* (que a mí me parecía como agua en el barro). Me

invitaron a beberla en el cuenco de un coco partido por la mitad, y cuando la probé (tenía

el mismo sabor que anunciaba su aspecto), los hombres se echaron a reír y bromearon

entre sí. Después de apenas unos momentos de hallarme entre estas gentes empecé a

experimentar una sensación de paz como nunca había sentido hasta entonces.

Maravillado por su sentido de la diversión y la alegría, les pregunté: «¿Cuál creen que

es el propósito de la vida?» Me miraron como si acabara de contar un chiste cósmico y

me contestaron, casi al unísono: «Ser felices, desde luego. ¿Qué otra cosa puede ser?»

«Es cierto —les dije—. Todos ustedes parecen ser muy felices aquí, en Fiji.» Uno de los

hombres me replicó: «Sí, creo que aquí en Fiji somos la gente más feliz del mundo...,

aunque, claro está, yo no he estado en ninguna otra parte», lo que provocó una nueva

ronda de risotadas.

Luego, decidieron romper sus propias reglas y permitir que Becky entrara en la

cabaña. Trajeron la única lámpara de queroseno que había en el pueblo, junto con los

ukeleles y las mandolinas, y el *bure* no tardó en hallarse abarrotado con todos los

hombres, mujeres y niños del poblado, cantándonos con la hermosa armonía propia de

las islas Fiji. Fue una de las experiencias más poderosas y profundamente conmovedoras

de nuestras vidas. Pero lo más increíble de todo es que estas gentes no deseaban nada de

nosotros, excepto compartir la enorme felicidad que sentían por la vida.

Muchas horas más tarde, y tras largos buenos deseos de despedida, abandonamos el

poblado sintiéndonos renovados, con una profunda sensación de paz y equilibrio en

nuestras vidas. Aquel día, después del anochecer, regresamos a un lugar mágico,

sintiendo una conciencia elevada y una gran gratitud por la belleza que nos rodeaba.

Aquí nos encontrábamos, en este escenario regio, dentro de nuestra pequeña cabaña

privada, con techo de palmas de cocotero, montada sobre un montículo de lava, rodeados

por un verdor exuberante, con la luz de la luna penetrando por entre las palmas de

cocotero y el sonido de las olas lamiendo suavemente la orilla a las puertas de la cabaña.

Habíamos pasado un día increíble, y sentido nuestras vidas profundamente enriquecidas

por las gentes de aquel pequeño poblado. Nos dábamos cuenta de que no habíamos

logrado nuestro objetivo para aquel día, pero el perseguirlo nos había llevado de pronto a

obtener un regalo mucho mayor, un regalo de valor incomparable.

Ahora, hace ya seis años que acudimos a Fiji tres o cuatro veces al año. Aún

esperamos alcanzar nuestro objetivo de efectuar la inversión definitiva que perseguíamos

en nuestro primer viaje, pero tuvimos que hacer unos veinte viajes allí para decidirnos a

comprar, no sólo como una inversión, sino también como una oportunidad de compartir

327

la alegría de este maravilloso lugar con nuestros amigos. En lugar de comprar terreno,

hace dos años compramos Namale, la exquisita mansión de la plantación donde nos

alojamos en nuestro primer viaje. Queríamos incrementar aún más la magia de este lugar

mágico de 48 hectáreas y algo más de cuatro kilómetros de playa, para poderlo compartir

con nuestros amigos y otras personas especiales.

Poseer Namale me proporciona la misma clase de alegría que me produce llevar a



cabo seminarios donde veo a la gente transformar su capacidad para disfrutar la vida.

Cuando la gente llega a Namale, se genera en ella la misma clase de transformación, sólo

que yo no tengo que hacer nada para que eso ocurra. Lo único que hago es sentarme y

observar cómo gentes procedentes de todos los ámbitos de la vida, desde parejas en luna

de miel hasta parejas de jubilados y ejecutivos sobrecargados por el ritmo frenético de

los grandes negocios, se pierden y vuelven a descubrir lo que significa ser un niño.

Esquivan alegres los siete metros del salto de agua que surge por un notable agujero

existente entre los acantilados, juegan al voleibol con los habitantes locales, montan a

caballo hasta la playa o participan en la ceremonia nativa del *kava*.

Me encanta observar la maravilla que aparece en sus ojos cuando descubren otro

mundo diferente bajo el mar, o cuando se embeben de una puesta de sol que rivaliza con

la de sus más grandes fantasías, o las sonrisas que reflejan la conexión espiritual que

experimentan con los habitantes del pueblo después de un servicio en la iglesia en una

mañana de domingo. Cuando perseguía el objetivo de hacer una «inversión» jamás se me

ocurrió pensar que pudiera encontrar un ambiente que hiciera pensar a todos en aquello

que es más importante en la vida. Lo que importa no es alcanzar un objetivo, sino la

calidad de vida que se experimenta a lo largo del camino.

## VIVIR EL SUEÑO

Mucha gente pasa por la vida dejando para después su alegría y felicidad. Para ella, el

establecimiento de un objetivo significa que «algún día», después de haber conseguido

algo, será capaz de disfrutar plenamente de la vida. La verdad es que, si decidimos ser

felices ahora, lograremos automáticamente más cosas. Aunque los objetivos nos

proporcionan una dirección magnífica y un camino hacia el que enfocar la atención,

debemos esforzarnos constantemente por vivir cada día plenamente, extrayendo de cada

328

momento toda la alegría que podamos. En lugar de medir el éxito y el fracaso en la vida

por su habilidad para alcanzar un objetivo específico e individualizado, recuerde que la

dirección que llevemos es más importante que los resultados individuales.  
Si seguimos

avanzando en la dirección correcta, no sólo podemos alcanzar los objetivos  
que andamos

persiguiendo, sino mucho más.

Uno de esos hombres cuya vida creo que representa el poder de un futuro  
convinciente

para cambiar nuestras habilidades, y que nos recuerda que el no alcanzar el  
objetivo que

teníamos intención de conseguir puede hacernos conseguir otro mayor, es el  
ya fallecido

Michael Landon. ¿Por qué había tanta gente que amaba a este hombre?  
Representaba

muchos de los más elevados valores de nuestra cultura: un fuerte sentido de  
la familia,

hacer las cosas correctas, consistencia e integridad, perseverancia frente a la  
adversidad,

junto con un sentido de profunda preocupación y amor por los demás.

Este hombre que iluminó las vidas de tantas personas llegó a convertirse en  
un héroe

cultural por una ruta bastante indirecta. Creció en un ambiente muy  
negativo, tanto física

como emocionalmente, en el que sus padres andaban peleándose  
constantemente, pues

su padre era judío (y odiaba a los católicos) y su madre era católica (y  
también

antisemita). Con frecuencia, su madre escenificaba intentos de suicidio melodramáticos,

y a menudo perseguía a Michael hasta donde solían reunirse los jóvenes del lugar, salía

precipitadamente de un taxi y le golpeaba con una percha. Cuando llegó a la escuela

superior, Michael todavía sufría de enuresis crónica y se veía afligido por tics faciales

incontrolables; emitía sonidos involuntarios al tragar saliva. Era un joven flaco y lleno de

temor. Nada de eso nos haría pensar en el patriarca de la familia Ingalls, tan confiado y

seguro de sí mismo, que representó en la serie televisiva *La casa de la pradera*.. ¿Qué

cambió su vida?

Un buen día, durante su primer año en la escuela superior, el profesor de gimnasia

sacó a toda la clase al campo de fútbol para ejercitarse en el lanzamiento de una vieja y

oxidada jabalina. Michael se hallaba a punto de pasar por una experiencia que cambiaría

para siempre su visión de sí mismo. Cuando le llegó el turno, se aproximó a la jabalina

con el mismo temor y falta de confianza con la que se había aproximado a todo en la

vida hasta ese momento.

Pero ese día sucedió un milagro. Michael lanzó aquella jabalina, que salió volando

quince metros más lejos de lo que nadie pudo lograr. En ese preciso momento, Michael

supo que tenía un futuro. Según diría más tarde, en una entrevista publicada en la revista

329

*Life*: «Aquel día, descubrí que era capaz de hacer algo mejor que los demás, algo a lo

que podía aferrarme. Y así lo hice. Le pedí al entrenador que me permitiera llevarme

aquella jabalina a casa durante el verano, y me lo permitió. Y yo la lanzaba, la lanzaba,

la lanzaba».[\[21\]](#)

Michael había encontrado su futuro convincente y lo persiguió con una intensidad

feroz. Los resultados fueron absolutamente extraordinarios. Para cuando regresó a la

escuela, después de aquellas vacaciones de verano, su cuerpo ya había empezado a

transformarse. Empezó a realizar ejercicios para configurar el tórax. Durante el último

año en la escuela superior ya había superado la marca estadounidense de lanzamiento de

jabalina para los estudiantes de escuela superior, y se había ganado una beca atlética para

estudiar en la Universidad del Sur de California. Según sus propias palabras, «el ratón se

había convertido en león». ¿Qué le parece eso como metáfora?

Pero la historia no termina aquí. Una parte de la fortaleza de Michael emanaba de una

creencia que había desarrollado al ver una película sobre Sansón y Dalila. Estaba

convencido de que, si se dejaba crecer el pelo, sería más fuerte. De hecho, eso funcionó

mientras estuvo en la escuela superior. Desgraciadamente, su creencia experimentó un

duro despertar cuando llegó a la universidad, en la era de los cabellos cortos de los años

cincuenta. Un grupo de atletas de pelo corto le derribó al suelo y le cortó las melenas

largas y leoninas. A pesar de que intelectualmente sabía que no debía ser así, su fortaleza

desapareció de inmediato. De hecho, sus lanzamientos de jabalina disminuyeron en una

media de diez metros. Al esforzarse por alcanzar sus actuaciones previas, se hizo tanto

daño, que quedó fuera de competición durante el resto del año, y el departamento de

atletismo le puso las cosas tan difíciles, que se vio obligado a marcharse. Con objeto de

mantenerse, tuvo que dedicarse a realizar trabajos de descarga en una fábrica. Todo

parecía indicar que su sueño había terminado allí. ¿Cómo podría alcanzar alguna vez su

visión de convertirse en una estrella internacional de las pistas?

Afortunadamente, un día fue descubierto por un cazatalentos de Hollywood, quien le

pidió que se presentara para representar el papel del pequeño Joe Cartwright, en lo que

sería la primera serie de televisión en colores sobre el tema del Oeste, *Bonanza*. Después

de eso, ya no miró hacia atrás. Acababa de nacer la carrera de Michael como actor y

finalmente como director y productor. El no haber alcanzado su objetivo le había

ofrecido su futuro. Pero la persecución de sus objetivos originales, y la dirección en que

le llevaron, esculpieron su cuerpo físico y su carácter, fueron dos de los elementos de

330

crecimiento necesarios para prepararle para el futuro que le esperaba. A veces,

necesitamos confiar en que nuestras desilusiones pueden constituir verdaderas

oportunidades disfrazadas.

## LA CLAVE PARA ALCANZAR OBJETIVOS

¿Quiere esto decir que si persigue sus objetivos y se encuentra con el fracaso y la

frustración inicial debe seguir su camino y hacer alguna otra cosa? Desde luego que no.

Nadie alcanzó jamás un objetivo limitándose a sentirse interesado por conseguirlo. Uno

tiene que comprometerse. De hecho, al estudiar la fuente del éxito de las personas he

descubierto que la persistencia deja atrás incluso al talento como el recurso más valioso

y efectivo para crear y configurar la calidad de la vida. La mayoría de la gente abandona

cuando sólo se encuentra a pocos pasos de la meta.

Creo que la vida está poniendo a prueba constantemente nuestro nivel de compromiso,

y las mayores recompensas se hallan reservadas a quienes demuestran un compromiso

inacabable para actuar hasta conseguirlo. Ese poder de resolución es capaz de mover

montañas, pero debe ser constante y consistente. Por muy simplista que pueda parecer,

eso sigue siendo el denominador común que separa a aquellos que viven sus sueños de

aquellos otros que viven en la lamentación.



Yo soy un estudioso de aquellos que han aprendido a tomar lo invisible y hacerlo

visible. Ésa es la razón por la que respeto tanto a los poetas, los escritores, actores y

empresarios, personas capaces de tomar una idea y hacerle cobrar vida. Una de las

personas que más destacan como modelo de creatividad y de crecimiento y éxito

personal en continua expansión es Peter Guber, presidente del consejo de administración

y ejecutivo de Sony Entertainment Inc. (conocida antiguamente como Columbia

Pictures). A la edad de 48 años, Peter se ha convertido en uno de los hombres más

poderosos y respetados en el mundo del cine. Él y su socio, Jon Peters, han logrado más

de cincuenta nominaciones a los premios de la Academia. En su producción se incluyen

películas como *El expreso de medianoche* y *Missing*, desde *El hombre de la lluvia* a

*Batman*.. En 1989, su compañía conjunta, la Guber-Peters Entertainment Company, fue

comprada por la Sony por más de doscientos millones de dólares para que el dúo se

hiciera cargo del imperio de la Columbia Pictures. ¿Cómo es posible que alguien haya

logrado ejercer a una edad tan joven un impacto tan grande sobre una industria tan

increíblemente competitiva? La respuesta es: a través de la visión y de una persistencia

absoluta e interminable.

Un día tuve el privilegio de recibir una llamada telefónica suya y descubrí que era un

gran aficionado al programa de audio Poder Personal. Cada mañana, al levantarse,

escuchaba mis cintas para, a la vez que poner su cuerpo en forma, poner al mismo

tiempo su mente en forma. Quería darme las gracias porque nunca había visto una cosa

así en la televisión y porque, desde luego, nunca había escuchado cintas como éstas.

Como resultado de esta conversación, tuve la oportunidad de conocer a Peter y

desarrollar una amistad con él.

He descubierto que uno de los ingredientes clave de su éxito increíble es su habilidad

para no desviarse una vez que se ha fijado un objetivo. En 1979, él y Jon Peters habían

comprado los derechos para producir *Batman*, pero no pudieron empezar la producción

hasta 1988. A lo largo del camino, prácticamente todos trataron de matar la película. Los

ejecutivos de los estudios dijeron que no había mercado para eso, y que las únicas

personas que la verían serían los muchachos y los fanáticos de los cómics (que se

encendieron cuando se eligió a Michael Keaton para representar el poderoso papel de

Batman). A pesar de la continua desilusión y frustración, y de unos riesgos

considerables, el equipo de Guber y Peters convirtió *Batman* en uno de los mayores

éxitos de todos los tiempos, obteniendo los mayores ingresos de fin de semana

conseguidos por ninguna otra película. Se ha calculado que los beneficios de la película,

y de todos los productos secundarios que la han acompañado, han superado los mil

millones de dólares.

Otro de los ejemplos de la persistencia de Guber consistió en la película *El hombre de*

*la lluvia*. Esta película no habría sobrevivido de otro modo. En diversas fases del

proceso, el guión llegó a ser manejado por cinco autores; otros tres directores se

apartaron del proyecto, incluyendo a Steven Spielberg. Algunos de ellos querían que

Peter Guber cambiara el guión añadiéndole algo de acción, asesinatos o, por lo menos,

algo de sexo. Argumentaban que nadie acudiría a ver una película que sólo mostraba a

dos tipos sentados en un coche, viajando a través del país, sobre todo cuando uno de

ellos era «retrasado».

Pero Peter comprende el poder de la emoción; elige consistentemente producir

películas que conmuevan el espíritu humano. Sabe qué es lo que conmueve al alma

332

humana, y se negó a hacer hasta la más pequeña concesión, diciéndole a todo el mundo

que se trataba de una película sobre una relación, y que esta historia de dos hermanos

que empezaban a conocerse bien era toda la acción que necesitaba la película y que, en

realidad, ésta ganaría un Oscar. Las mejores mentes trataron de convencerle de lo

contrario, incluyendo al propio Spielberg, pero él no dio su brazo a torcer. La película

obtuvo en 1988 cuatro premios de la Academia, a la mejor película, al mejor actor, al

mejor director y al mejor guión. La constancia tiene sus frutos. Guber está convencido de

que con cada nueva película es como si se empezara de nuevo, y de que en Hollywood

sólo se es tan bueno como lo sea la última película. ¿No crea eso mucho miedo? ¡Puede

apostar a que sí! Pero él dice que utiliza ese temor, así como la tensión del ambiente, no

para paralizarse, sino para impulsarse todavía más hacia delante.

Sucede con demasiada frecuencia que la gente ni siquiera empieza a perseguir un

objetivo, por temor al fracaso. O, lo que es peor, empieza a perseguirlo y luego abandona

demasiado pronto. Quizá se encuentra en el buen camino para lograr lo que desea, pero

no consigue mantener la paciencia del picapedrero. Como no obtiene resultados

inmediatos, abandona demasiado pronto. Si existe alguna otra habilidad que he visto en

los campeones, en las personas que han alcanzado realmente sus más elevados deseos,

ése es un nivel increíble de persistencia. Cambiarán su aproximación todas las veces que

sea necesario, pero no abandonarán su visión de fondo.

**LIBERE EL PODER DE SU SISTEMA RETICULAR ACTIVADOR  
PARA ALCANZAR SUS OBJETIVOS**

¿Cuál es el poder del que se aprovechan un Peter Guber o un Michael Landon? ¿Qué es

esa percepción aparentemente extrasensorial que tienen para percibir todo aquello que se

relacione con su objetivo o que puedan utilizar para alcanzar los deseos de su corazón?

Creo que, en cada uno de estos casos, ellos han aprendido a utilizar un mecanismo en sus

cerebros conocido como el sistema reticular activador (SRA).

Parece complejo y no cabe la menor duda de que el verdadero proceso lo es, pero el

funcionamiento de su SRA es sencillo y profundo: determina aquello que observará y a

lo que prestará atención. Es como el artificio de proyección de su mente. Recuerde que

nuestra mente consciente sólo puede enfocar la atención sobre un número limitado de

elementos en un momento dado, por lo que su cerebro gasta mucho esfuerzo decidiendo

333

a qué no debe prestar atención. Ahora mismo, hay numerosos estímulos que le

bombardean, pero su cerebro elimina la mayor parte, por lo que vale la pena que enfoque

la atención sobre aquello que usted cree importante. Para ello cuenta con el mecanismo

del SRA, que es directamente responsable de la cantidad de realidad que usted

experimenta conscientemente.

Permítame ofrecerle un ejemplo. ¿Ha comprado alguna vez un vestido o coche nuevo

y luego, de repente, lo empieza a observar por todas partes? ¿Por qué le ocurre eso? ¿Es

que antes no existían? Claro que existían, pero ahora se da cuenta de ello porque la

compra de ese objeto constituye una clara demostración para su SRA de que cualquier

cosa relacionada con él es importante y necesita ser observada. Obtiene así una

conciencia inmediata e incrementada de algo que, en realidad, siempre le había rodeado.

Este desplazamiento en la postura mental contribuye a alinearle con mayor precisión

en relación con sus objetivos. Una vez que ha decidido que algo es una prioridad, le

concede una tremenda intensidad emocional, y al enfocar continuamente la atención

sobre ello, terminará por aclararse cualquier recurso que apoye la consecución de ese

objetivo. En consecuencia, no resulta crucial comprender con exactitud cómo alcanzará

sus objetivos la primera vez que los ve. Confíe en que su SRA le indicará aquello que

necesite saber a lo largo del camino.

*Sube alto; llega lejos. Tu objetivo es el cielo; tu meta, las estrellas.*

Inscripción en el WILLIAMS COLLEGE

Hace ocho años, en 1983, llevé a cabo un ejercicio que me dio unas perspectivas de

futuro tan convincentes que, como resultado de ello, cambió toda mi vida. Como parte

del proceso general de elevar mis criterios, establecí toda una nueva serie de objetivos,

anotando todas aquellas cosas que ya no estaba dispuesto a tolerar, así como aquellas

otras con las que quería comprometerme en mi vida. Dejé a un lado todas mis creencias

limitadoras, y me senté en la playa, con mi diario.

Estuve escribiendo durante tres horas, rebuscando toda posibilidad de lo que hubiera

podido imaginarme haciendo, siendo, creando, experimentando o contribuyendo. El

período de tiempo que me concedía para alcanzar estos objetivos era cualquier momento

a partir de mañana mismo, hasta los próximos veinte años. No me detuve ni un solo

334

momento a pensar si lograría alcanzar esos objetivos o no. Me limité a apoderarme de

cualquier posibilidad que acudiera a mi inspiración, y a anotarla.



A partir de ese principio, refiné el proceso seis meses más tarde, cuando fui invitado a

la entonces URSS, junto con un grupo de parapsicólogos, para estudiar fenómenos

psíquicos directamente de los expertos universitarios en toda Rusia. Mientras el grupo

viajaba por el país, pasé muchas horas en el tren desde Moscú a Siberia y de regreso a

Leningrado, hoy San Petersburgo. Al no disponer de nada más sobre lo que escribir que

la parte posterior del mapa ruso que llevaba, anoté todos mis objetivos a largo plazo para

mis destinos espiritual, mental, emocional, físico y financiero, y luego, marchando hacia

atrás, creé toda una serie de marcas.

Por ejemplo, para alcanzar mi máximo nivel espiritual dentro de diez años, ¿qué clase

de persona tendría que ser y qué clase de cosas necesitaría conseguir para dentro de

nueve, ocho, siete años, etcétera, retrocediendo así hasta el momento actual? ¿Qué

acción específica podía emprender hoy mismo que me permitiera progresar por el

camino que me había trazado como destino?

En aquel mismo día, establecí objetivos específicos y transformé mi vida. Describí a

la mujer de mis sueños, detallando cómo sería mental, emocional, física y espiritualmente. Describí cómo serían mis hijos, los enormes ingresos de los que

disfrutaría y el hogar en el que viviría, incluyendo la zona circular de despacho, situada

en el tercer piso, desde la que dominaría el océano.

Un año y medio más tarde, la revista *Life* acudió a mi casa para entrevistarme acerca

de cómo había logrado introducir unos cambios tan espectaculares en mi vida. Al

sacarles el mapa para mostrarles todos los objetivos que me había trazado, incluso a mí

me resultó extraño observar la gran cantidad de ellos que había logrado: había conocido

a la mujer descrita y me había casado con ella; había encontrado y adquirido la casa que

había imaginado, hasta el más pequeño detalle, incluyendo el despacho del tercer piso,

en la torre del castillo, dominando el océano. Cuando los escribí, en un principio, no

tenía ninguna seguridad de que pudiera alcanzar esos objetivos. Pero había estado

dispuesto a suspender el juicio durante un breve período de tiempo para conseguir que

aquello funcionara.

¡DÉ AHORA SU PRIMER PASO!

335

Lo que vamos a hacer ahora es dar el primer paso para transformar lo invisible en

visible, para convertir sus sueños en realidad. Para cuando terminemos, habrá creado

para sí mismo una anticipación tan grande, un futuro tan atractivo, que no podrá evitar

dar hoy mismo el primer paso.

Abarcaremos cuatro ámbitos:

- 1) Objetivos de desarrollo personal.
- 2) Objetivos de carrera, de negocios y económicos.
- 3) Objetivos de juguetes y aventuras.
- 4) Objetivos de contribución.

Para determinar cada uno de estos ámbitos dispone de un período de tiempo concreto

en el que buscar mentalmente. Escriba con rapidez, mantenga el bolígrafo en

movimiento, no se censure y límitese a anotar en el papel lo que se le ocurra. Pregúntese

constantemente: ¿qué desearía para mi vida si supiera que puedo alcanzar todo aquello

que desee? ¿Qué estaría dispuesto a hacer si supiera que no puedo fracasar? Interrumpa

la necesidad de saber exactamente cómo lo haría. Limítese a descubrir cuál es su

verdadero deseo. Y hágalo sin cuestionar ni dudar de su capacidad.

Recuerde que, si se siente lo bastante inspirado, el poder que liberará en su interior

encontrará un camino para manifestar su deseo. Inicialmente, no pierda el tiempo

abordando cosas demasiado específicas, como, por ejemplo: «Quiero una residencia en

Nob Hill, en San Francisco, con muebles de estilo contemporáneo, de color blanco, con

alguna salpicadura de color aquí y allá..., ah, y sin olvidar la rosaleta victoriana».

Escriba simplemente: «Casa de ensueño. Gran jardín. San Francisco». Ya completará

más tarde los detalles.

Así pues, sitúese ahora mismo en un estado mental de fe absoluta y expectativa total

en su capacidad para crear cualquier cosa que desee. Imagínese que vuelve a ser un

muchacho en la víspera de Reyes. Está sentado sobre el regazo de uno de los reyes, en

unos grandes almacenes. ¿Recuerda cómo era esa situación? Si habla con los niños antes

de Reyes, verá que no tienen la menor dificultad en proporcionarle una lista divertida y

abundante, en la que pueden llegar a decir: «Le voy a decir lo que quiero. Quiero una

piscina. En realidad, quiero dos piscinas, una para ti y otra para mí». Probablemente, un

adulto se volvería hacia ellos y exclamaría: «Pero ¿qué dices? Probablemente, tendrás

mucha suerte si consigues una bañera en el patio de atrás». Ya seremos prácticos más

336

tarde pero, por el momento, límitese a ser un niño: concédase a sí mismo la libertad de

explorar la posibilidad de la vida sin límite alguno.

### *I. Objetivos de desarrollo personal*

*Paso 1:* en la tarjeta que haya preparado al efecto (o en hojas adicionales de papel si

necesitara más espacio), anote todo aquello que le gustaría para mejorar su vida y que se

relacione con su propio crecimiento personal. ¿En qué le gustaría mejorar su cuerpo

físico? ¿Cuáles son sus objetivos para el desarrollo mental y social? ¿Le gustaría

aprender a hablar otro idioma, por ejemplo? ¿O a leer rápidamente? ¿Le serviría de algo

leer todas las obras de Shakespeare? Desde el punto de vista emocional, ¿qué le gustaría

experimentar, alcanzar o dominar en su vida? Quizá quiera ser capaz de romper

instantáneamente pautas de frustración o rechazo. Quizá quiera sentir compasión por

esas personas hacia las que solía sentir cólera. ¿Cuáles son algunos de sus objetivos

espirituales? ¿Quiere experimentar una mayor sensación de conexión con su Creador o

tener un sentimiento expandido de compasión por su vecino?

Al anotar estos objetivos, la clave es anotar todo lo que sea capaz de imaginar, sin

permitir que su mente se detenga. Puede tratarse de objetivos a corto plazo, algo que

quiera lograr esta misma semana, o este año, o pueden ser objetivos a largo plazo, algo

que quiera conseguir en cualquier momento entre los próximos veinte años. Esfuércese

por encontrar deseos durante un mínimo de cinco minutos. No deje de escribir en ningún

momento. Sea estúpido, loco o niño; ¡a veces, la idea más extraña conduce a un gran

destino! He aquí unas pocas preguntas que quizá quiera revisar antes de empezar, pero,

tras haberlas revisado, póngase a trabajar y establezca ahora mismo sus objetivos.

¿Qué le gustaría aprender?

¿Cuáles son algunas de las habilidades que le gustaría dominar?

¿Cuáles son algunos de los rasgos de su carácter que le gustaría desarrollar?

¿Quiénes desea que sean sus amigos?

¿Quién quiere llegar a ser?

¿Qué podría hacer por su bienestar físico? ¿Que le den un masaje a la semana, o

diario? ¿Crearse el cuerpo de sus sueños? ¿Matricularse en un gimnasio... y asistir?

337

¿Contratar a un jefe de cocina vegetariano? ¿Completar el triatlón del Hombre de Hierro,

en Honolulu?

¿Quiere llegar a dominar su miedo a volar en avión? ¿O a hablar en público? ¿O a

nadar?

¿Qué le gustaría aprender? ¿A hablar francés? ¿Estudiar los manuscritos del mar

Muerto? ¿Canto o baile? ¿Estudiar con el virtuoso de violín Itzhak Perlman? ¿Con quién

más le gustaría estudiar? ¿Le gustaría participar en un programa de intercambio de

estudiantes extranjeros?

*Paso 2.* Ahora que ya dispone de una lista de objetivos para su desarrollo personal y

que siente la excitación por llevarlos a cabo, tómese un minuto de tiempo para decidir la

fecha límite en la que habrá alcanzado cada uno de estos objetivos. En esta fase, no es

importante saber cómo los va a conseguir. Simplemente, concédase un marco de tiempo

dentro del cual operar. Recuerde que los objetivos son sueños, con una fecha límite. El

simple acto de decidir cuándo va a alcanzar un objetivo pone en movimiento fuerzas

conscientes e inconscientes tendentes a convertirlos en realidad. Así pues, si se

compromete a alcanzar un objetivo dentro de un año o menos, anote un 1 al margen. Si

se compromete a lograrlo en tres años, ponga un 3, y haga lo mismo para cinco, diez y

veinte años.

*Paso 3.* Ahora elija un único objetivo para poder alcanzar en un año, dentro de esta

categoría, un objetivo que, de lograrlo dentro de este año, le produciría una tremenda

animación y le permitiría tener la sensación de que el año ha sido bien invertido.

Dedique dos minutos a escribir un párrafo sobre por qué se compromete absolutamente a



alcanzar ese objetivo en un año. ¿Por qué es eso tan atractivo para usted?  
¿Qué obtendrá

lográndolo? ¿Qué se perdería si no lo consiguiera? ¿Son estas razones de  
bastante peso

como para inducirle a seguir adelante? En caso contrario, elija otro objetivo  
mejor u

otras razones.

La distinción más importante que he realizado acerca de los objetivos es  
que, si

encontraba un porqué lo bastante grande como para hacer algo (una serie de  
razones lo

bastante fuertes), siempre podía imaginar el cómo conseguirlo. Los  
objetivos, por sí

solos, pueden inspirar, pero conocer las razones profundas por las que uno  
desea

338

alcanzarlos puede proporcionarle el impulso duradero y la motivación  
necesaria para

persistir y lograr.

## **Objetivos de desarrollo personal**

339

### *II. Objetivos de la carrera, los negocios y económicos*

El siguiente paso consiste en establecer sus objetivos relacionados con la  
carrera, los

negocios y la economía.

*Paso 1.* Anotar cualquier cosa que desee para su carrera, sus negocios o su vida

financiera. ¿Qué niveles de abundancia financiera desea alcanzar? ¿A qué posición desea

encumbrarse? Tómese cinco minutos para crear una lista que vale un millón.

¿Desea ganar 50.000 dólares al año, 100.000, 500.000, un millón, diez millones de

dólares al año? ¿Tanto que no pueda ni contarlos?

¿Cuáles son los objetivos que tiene establecidos para su empresa? ¿Le gustaría

convertir su empresa en pública? ¿Le gustaría convertirse en el líder de su industria?

¿Cuánto quiere que valga su red? ¿Cuándo quiere jubilarse? ¿Cuántos ingresos por

inversiones le gustaría alcanzar para no tener que seguir trabajando? ¿A qué edad quiere

alcanzar la independencia financiera?

¿Cuáles son los objetivos de su gestión del dinero? ¿Necesita equilibrar su

presupuesto, equilibrar su cuenta bancaria, conseguir entrenamiento financiero?

¿Qué clase de inversiones le gustaría hacer? ¿Le gustaría financiar una empresa

excitante desde el principio, comprar una colección de monedas, iniciar un servicio de

mensajería, invertir en los fondos de una mutualidad, establecer una fundación,

contribuir a un plan de pensiones?

¿Cuánto quiere ahorrar para ofrecer a sus hijos una educación universitaria?

¿Cuánto quiere poder gastar en viajes y aventuras?

¿Cuánto quiere poder gastar en nuevos «juguetes»?

¿Cuáles son los objetivos de su carrera? ¿Qué le gustaría aportar a su empresa? ¿Qué

progresos singulares le gustaría crear? ¿Le gustaría convertirse en supervisor, en

director, en un ejecutivo? ¿Cómo le gustaría que le conocieran dentro de su profesión?

¿Qué clase de impacto le gustaría tener?

*Paso 2.* Ahora que ya ha anotado los objetivos más convincentes relacionados con su

carrera, los negocios y la vida económica, tómese un minuto para establecer los límites

de tiempo, tal y como hizo con los objetivos de desarrollo personal. Si se compromete a

conseguir un objetivo concreto en un año o menos, anote un 1. Si pretende alcanzar ese

objetivo en cinco años, anote un 5, y así sucesivamente. Recuerde que lo importante no

340

es saber cómo lo conseguirá, o si el límite de tiempo que se ha impuesto es razonable o

no, sino si está absolutamente comprometido a alcanzarlo.

*Paso 3.* A continuación, elija su principal objetivo para un año dentro de esta

categoría, y tómese dos minutos para redactar un párrafo explicando por qué se

compromete absolutamente a alcanzar este objetivo en el plazo de un año. Asegúrese de

acumular tantas razones como pueda. Elija razones capaces de impulsarle de verdad, que

le hagan sentirse apasionado y excitado a lo largo del proceso. Si esas razones no fueran

lo bastante convincentes para inducirle a progresar, encuentre mejores razones o un

objetivo mejor.

### **Objetivos de la carrera, los negocios y económicos**

341

#### *III. Objetivos de juguetes/aventura*

Si no tuviera límites económicos, ¿cuáles son algunas de las cosas que le gustaría tener?

¿Cuáles son algunas de las cosas que le gustaría hacer? Si el genio de la lámpara

estuviera ante usted, dispuesto a cumplir de inmediato cualquier cosa que deseara, ¿qué

es lo que más desearía en el mundo?

*Paso 1.* Tómese cinco minutos de tiempo para anotar todo aquello que pueda desear,

tener, hacer o experimentar en su vida. He aquí algunas preguntas que puede hacerse

para averiguarlo:

¿Le gustaría construir, proyectar o comprar una casa de campo, un castillo, una casa

en la playa, un catamarán, un yate privado, una isla, un coche deportivo Lamborghini, un

guardarropa de Chanel, un helicóptero, un avión a reacción, un estudio de música, una

colección de arte, un zoológico privado con jirafas, caimanes e hipopótamos, una

máquina de la realidad virtual?

¿Le gustaría asistir al estreno de una obra en Broadway, al estreno de una película en

Cannes, a un concierto de Bruce Springsteen, a una producción de teatro kabuki en

Osaka, Japón?

¿Le gustaría participar en una carrera de las 500 millas de Indianápolis, enfrentarse a

Monica Seles y Steffi Graf, o a Boris Becker e Ivan Lendl en un partido de dobles, ser el

*pitcher* en la serie mundial, llevar la antorcha olímpica, enfrentarse con Michael Jordan,

nadar con los delfines rosados en el océano Pacífico, frente a las costas del Perú,

participar en una carrera de camellos entre las pirámides de Egipto en compañía de su

mejor amigo y ganarla, practicar el *trekking* con los sherpas en el Himalaya?

¿Le gustaría ser la estrella de una obra de Broadway, compartir un beso con Kim

Bassinger en la pantalla, bailar con Patrick Swayze, participar en la coreografía de un

ballet moderno con Mijail Baryshnikov?

¿Qué lugares exóticos le gustaría visitar? ¿Le gustaría navegar dando la vuelta al

mundo, como hizo Thor Heyerdahl en la *Kon-Tiki*? ¿Visitar Tanzania y dedicarse al

estudio de los chimpancés con Jane Goodall? ¿Viajar en el Calypso en compañía de

Jacques Cousteau? ¿Tomar el sol en las playas de la Riviera francesa? ¿Viajar en su yate

por entre las islas griegas? ¿Participar en los festivales del Dragón, en China? ¿Tomar

parte en una danza de las sombras en Bangkok? ¿Bucear en las aguas de Fiji? ¿Meditar

342

en un monasterio budista? ¿Darse una vuelta por el museo del Prado, en Madrid?

¿Reservar plaza en el próximo vuelo de la lanzadera espacial?

*Pasos 2 y 3.* Vuelva a establecer un límite de tiempo para alcanzar cada uno de estos

objetivos, elija su objetivo prioritario en un año, dentro de esta categoría, y tómese dos

minutos para escribir un párrafo describiendo por qué se compromete absolutamente a

conseguirlo en el término de un año. Apoye su elección con poderosas razones y, desde

luego, si esas razones no son lo bastante convincentes como para impulsarle a alcanzar

su objetivo, encuentre mejores razones o un objetivo mejor.

### **Objetivos de juguetes/aventura**

343

#### *IV. Objetivos de contribución*

Puede que se trate de los objetivos más inspiradores y atractivos de todos, porque aquí se

encuentra su oportunidad para dejar su huella y crear un legado que establezca una

verdadera diferencia en las vidas de las personas. Puede tratarse de algo tan sencillo

como entregar el diezmo a su Iglesia, o comprometer a su familia en un programa de

reciclaje o incluso establecer una fundación que ofrezca oportunidades a las personas

que sufran desventajas.

*Paso 1.* Tómese cinco minutos para encontrar todas las posibilidades.

¿Cómo podría contribuir? ¿Le gustaría ayudar a construir un refugio para los que no

tienen hogar, adoptar un niño, participar voluntariamente en una cocina popular, leerles a

los ciegos, visitar a un hombre o mujer que cumpla sentencia en prisión, trabajar

voluntariamente con el Cuerpo de la Paz durante seis meses, llevar globos a casa de unos

ancianos?

¿Cómo podría ayudar a proteger la capa de ozono, limpiar los océanos, eliminar la

discriminación racial, detener la destrucción de los bosques tropicales?

¿Qué podría crear? ¿Le gustaría inventar la máquina del movimiento perpetuo,

desarrollar un coche que funcionara con desechos, diseñar un sistema para distribuir

alimentos a todos los que tuvieran hambre?



*Pasos 2 y 3.* Al igual que en las ocasiones anteriores, márquese un límite de tiempo

para cada objetivo, seleccione el que sea más importante en un año dentro de esta

categoría, y tómese dos minutos para escribir un párrafo explicando por qué se

compromete absolutamente a alcanzarlo dentro de un año de plazo.

*No hay nada como el sueño para crear el futuro. Lo que hoy es utopía, será carne y sangre mañana.*

VICTOR HUGO

344

### **Objetivos de contribución**

Ahora, debería usted disponer de cuatro objetivos principales a alcanzar en un año,

que le atraigan de modo absoluto, apoyados por razones sanas y convincentes. ¿Cómo se

sentiría si, dentro de un año, los hubiera dominado y alcanzado todos? ¿Cómo se sentiría

con respecto a sí mismo y a su propia vida? No me cansaré de resaltar la importancia de

desarrollar razones lo bastante convincentes como para alcanzar estos objetivos.

Disponer de un porqué lo bastante poderoso le proporcionará el necesario cómo.

Asegúrese de ver diariamente estos cuatro objetivos. Póngalos allí donde pueda verlos

cada día, ya sea en su diario, en el despacho de la oficina o en el espejo del cuarto de

baño, para leerlo mientras se afeita o se maquilla. Si apoya sus objetivos con un

compromiso sólido con CANI, la mejora constante e interminable en cada uno de estos

ámbitos, seguro que va a realizar progresos cada día que pase. Tome ahora mismo la

decisión de progresar hacia estos objetivos, y empiece a hacerlo inmediatamente.

## CÓMO HACER REALES SUS OBJETIVOS

Ahora que ya dispone de una serie de objetivos convincentes y de razones claras para su

consecución, ya ha empezado el proceso para hacer esos objetivos realidad. Su SRA se

habrá sensibilizado a medida que revise consistentemente sus objetivos y razones, y

atraerá hacia usted cualquier recurso de valor que le permita alcanzar su deseo

claramente definido. Para asegurarse el logro absoluto de sus objetivos, debe condicionar

su sistema nervioso por adelantado para sentir el placer que sin lugar a dudas le

proporcionará. En otras palabras, debe ensayar y disfrutar emocionalmente, por lo menos

dos veces al día, la experiencia de alcanzar cada uno de sus objetivos más valiosos. Cada

vez que lo haga necesita crear más alegría emocional, al verse, sentirse y escucharse a sí

mismo viviendo su sueño.

Este enfoque continuo creará un camino neural entre el sitio donde se encuentra ahora

y aquel al que quiere llegar. Debido a este intenso condicionamiento se encontrará

experimentando la sensación de certidumbre absoluta de que podrá alcanzar sus deseos,

y esa certidumbre se transformará en calidad de acción que le asegurará el éxito. Su

345

confianza le permitirá atraer los entrenamientos y modelos apropiados que le guiarán

para adoptar las acciones más efectivas con las que producir resultados más rápidamente,

en lugar de seguir el tradicional método de ensayo y error, que puede tardar décadas o

más en producir resultados. No espere a otro día para iniciar este proceso. ¡Empiece hoy

mismo!

## EL PROPÓSITO DEL OBJETIVO

A menudo, al perseguir nuestros objetivos no logramos darnos cuenta del verdadero

impacto que éstos ejercen sobre el medio ambiente que nos rodea. Pensamos que

alcanzar nuestro objetivo es el fin. Pero, si tuviéramos una más amplia comprensión de

las cosas, nos daríamos cuenta de que, con frecuencia, al perseguir nuestros objetivos

ponemos en marcha efectos acumulativos que tienen consecuencias de mucho mayor

alcance del que pretendíamos. Al fin y al cabo, ¿sabe la abeja lo que hace en el proceso

de reproducción de las flores? Desde luego que no, pero, al buscar el dulce néctar en

ellas, recoge invariablemente polen con sus patas, vuela hacia la flor siguiente y pone en

marcha una cadena de polinización que dará como resultado toda una ladera de la colina

llena de colorido. El hombre de negocios busca la obtención de beneficios y, al hacerlo

así, crea puestos de trabajo que ofrecen a la gente la oportunidad de un increíble

crecimiento personal y de un aumento de su calidad de vida. El proceso de ganarse la

vida permite a la gente alcanzar objetivos tales como conseguir que sus hijos vayan a

estudiar a la universidad. Los niños, a su vez, contribuyen convirtiéndose en médicos,

abogados, artistas, hombres de negocios, científicos y padres. Y la cadena nunca tiene

fin.

Los objetivos son medios para alcanzar un fin, y no el propósito definitivo de nuestras

vidas. Sólo son una herramienta para concentrar nuestro enfoque y hacernos mover en

una dirección determinada. La única razón por la que perseguimos nuestros objetivos es

para expandirnos y crecer. Alcanzar los objetivos nunca nos hará sentirnos, por sí solo,

felices a largo plazo; lo único capaz de darle el más profundo y duradero sentido de la

realización es aquello en lo que uno se convierte en el proceso de superar los obstáculos

para alcanzar sus objetivos. En consecuencia, quizá la pregunta clave que tengamos que

hacernos usted y yo sea: «¿En qué clase de persona tendré que convertirme para alcanzar

Clase de persona en la que necesito convertirme  
para alcanzar todo lo que deseo:

---

---

---

---

---

---

todo lo que deseo?» Quizá sea ésta la pregunta más importante que pueda usted

plantearse, ya que su respuesta determinará la dirección que necesita seguir personalmente.

Y ahora, le ruego que se tome un momento para escribir un párrafo que describa los

rasgos de carácter, habilidades, actitudes y creencias que necesitaría desarrollar para

alcanzar todos esos objetivos que ha anotado previamente. Desde luego, tendrá que

emprender alguna acción para alcanzar esos objetivos. Pero ¿qué cualidades necesitará

tener como persona para transformar esta serie invisible de compromisos en su realidad

visible? Antes de continuar, tómese un momento ahora mismo y escriba ese párrafo.

**EL PASO MÁS IMPORTANTE**

Durante años, había estado estableciendo objetivos sin llegar a realizarlos. Me dejaba

inspirar por el momento y me sentía muy animado, pero tres semanas más tarde me daba

cuenta de que no seguía nada de lo que había anotado. Escribir un objetivo es, claro está,

el primer paso, y la mayoría de la gente ni siquiera lo hace; el simple hecho de poner las

ideas por escrito empieza a hacerlas más reales.

Pero lo más importante que puede hacer para alcanzar sus objetivos consiste en

asegurarse que, en cuanto los haya puesto por escrito, empieza a crear inmediatamente

impulso. Las reglas más importantes que he adoptado para ayudarme a alcanzar mis

objetivos fueron las que aprendí de un hombre de mucho éxito, que me enseñó a escribir

347

primero el objetivo a alcanzar y luego a no abandonar el proceso de establecer un

objetivo sin haber tomado antes alguna forma de acción positiva hacia su consecución.

Como ya he resaltado en el capítulo segundo, una verdadera decisión es aquella según

la cual se actúa, y se actúa ahora. Utilice el impulso creado en su interior con el

establecimiento de sus cuatro objetivos más importantes en un año. La forma más

poderosa de continuar este impulso consiste en emprender una acción inmediata, en

cuanto termine de leer este capítulo. Hasta el paso más pequeño (una llamada telefónica,

un compromiso, bosquejar un plan inicial) será suficiente para permitirle progresar.

Luego, desarrolle una lista de cosas sencillas que puede hacer cada día, durante los diez

días siguientes. Le prometo que diez días de pequeñas acciones en la dirección marcada

por sus objetivos empezarán a crear una cadena de hábitos que le asegurarán un éxito a

largo plazo.

Si su objetivo de desarrollo personal más importante para el próximo año es aprender

a bailar el jazz, por ejemplo, «deje que sus dedos recorran el camino» hoy mismo, a

través de las páginas amarillas. Llame a un estudio de baile para enterarse de su

programa y horarios, y apúntese a una clase.

Si su principal objetivo de juguetes/aventura para el año que viene consiste en

comprarse un Mercedes-Benz, llame al representante local pidiendo un folleto, o visítelo



esta misma tarde y consiga una conducción de prueba. No le estoy diciendo que necesita

comprarlo hoy, pero descubra por lo menos lo que vale, o condúzcalo para que sea así

algo más real. Su deseo intensificado le ayudará a empezar a confeccionar un plan para

conseguirlo.

Si su máximo objetivo económico para el año próximo consiste en ganar 100.000

dólares, empiece por evaluar ahora mismo qué pasos tiene que dar para conseguirlo.

¿Quién está ganando ya esa clase de ingresos y puede enseñarle las claves de su

efectividad? ¿Necesita conseguir un segundo trabajo para ganar esa clase de ingresos?

¿Qué habilidades tiene que cultivar con objeto de conseguirlo? ¿Necesita empezar a

ahorrar el dinero que gasta, e invertir la diferencia, para que de ese modo sus ingresos

puedan proceder de algo más que su salario? ¿Necesita emprender una nueva aventura?

¿Cuáles son los recursos que necesita acumular realmente?

Recuerde que necesita experimentar la sensación de lograr sus objetivos prioritarios

en cada una de las cuatro categorías al menos una vez al día. Idealmente, leerá cuáles son

esos objetivos una vez por la mañana y otra vez por la noche. Revise toda la lista

348

completa cada seis meses, para asegurarse de que sus objetivos siguen siendo vitales.

Quizá quiera someterse de nuevo al proceso de búsqueda mental, para crear algunos

objetivos nuevos, y estoy seguro de que querrá añadir y suprimir objetivos a medida que

su vida vaya adquiriendo una forma nueva y excitante.

Otra distinción adicional que resulta crítica para alcanzar el éxito a largo plazo

consiste en que conseguir nuestros objetivos puede ser una maldición, a menos que ya

hayamos establecido una nueva serie de objetivos más elevados antes de haber logrado

obtener los primeros. En cuanto se encuentre a punto de alcanzar un objetivo, necesita

asegurarse el diseño inmediato de la siguiente serie de objetivos, ya que, de otro modo,

experimentaría algo que todos necesitamos evitar: dejar atrás nuestro sueño.

Seguramente, habremos leído muchas veces algo sobre personas que han alcanzado sus

objetivos últimos en la vida para, una vez llegados allí, limitarse a decir: «¿Y esto era

todo?»), porque tienen la impresión de que desde la cumbre alcanzada no pueden ir a

ningún otro sitio.

Un ejemplo clásico de ello lo constituyen varios astronautas del programa Apolo que

se prepararon durante toda su vida para la misión definitiva: descender sobre la Luna.

Cuando finalmente lo hicieron se sintieron eufóricos, pero, después de regresar a la

Tierra, algunos de ellos se vieron afectados por síntomas depresivos más graves de lo

que la mayoría de la gente pudiera imaginar. Al fin y al cabo, ya no les quedaba ningún

objetivo que alcanzar. ¿Qué objetivo mayor había que descender sobre la Luna, haciendo

lo imposible, y explorar el espacio exterior? Quizá la respuesta sea explorar las fronteras

igualmente ilimitadas y desconocidas del espacio interior de nuestras mentes, corazones

y almas.

He oído hablar de mujeres jóvenes que planifican sus bodas durante meses, a veces

incluso durante años, empleando en ello toda su creatividad, recursos e incluso

identidad, en una perfecta fantasía de cuento de hadas. Hacen depender todas sus

esperanzas y sueños de lo que esperan como un acontecimiento único en su vida. Una

vez terminado el esplendor, la joven esposa, como el astronauta, se siente deprimida.

¿Cómo puede uno seguir hacia delante después del momento cumbre de su vida? Ahora,

ella necesita mirar hacia la aventura, más importante e interminable, de ir construyendo

una relación con su esposo.

¿Cómo puede la gente alcanzar los deseos de su corazón, y seguir sintiendo la

excitación y la pasión que procede de imponerse un objetivo como meta? Al

349

aproximarse a aquello que han estado persiguiendo durante tanto tiempo, establecen

inmediatamente una nueva serie de objetivos convincentes. Eso les garantiza una

transición suave desde la realización a la nueva inspiración, así como un continuo

compromiso con el crecimiento. Sin la existencia de ese compromiso, haremos lo que

sea necesario para sentirnos satisfechos, pero jamás nos aventuraremos más allá de

nuestros ámbitos de comodidad. Y será entonces cuando perdamos nuestro impulso,

nuestro deseo de expandirnos, y cuando empezamos a estancarnos. A menudo, la gente

experimenta muertes emocionales y espirituales mucho antes de que les suceda lo mismo

a sus cuerpos.

La forma de salirse de esta trampa consiste en darse cuenta de que la contribución

puede ser el objetivo definitivo. Encontrar una forma de ayudar a los demás (a aquellos

que nos importan profundamente), puede inspirarnos durante toda la vida. Siempre hay

un lugar en el mundo para aquellos que están dispuestos a entregar su tiempo, energía,

capital, creatividad y compromiso.

Consideremos el caso de Robin Williams, por ejemplo. He aquí a un hombre que tiene

una gran ventaja sobre su ya fallecido amigo John Belushi, porque ha descubierto una

forma de asegurarse que jamás se quedará sin objetivos. Robin y sus amigos, Whoopi

Goldberg y Billy Crystal, han descubierto una misión que les exigirá emplear

continuamente sus mayores recursos: ayudar a los que no tienen hogar. Arnold

Schwarzenegger ha encontrado una recompensa emocional similar en su relación con los

Olímpicos Especiales y el Consejo Presidencial sobre Aptitud Física. Todas estas

personas de éxito han aprendido que no hay nada tan convincente como una sensación de

sincera contribución.

Asegúrese de que su siguiente etapa de sueños le empuja continuamente hacia delante,

en una búsqueda constante e interminable de superación. ¡Comprométase con CANI. Ésa

es, verdaderamente, la póliza de seguros universal para la felicidad duradera. Recuerde

que un futuro convincente es el alimento del que se nutren nuestras almas; todos

necesitamos una sensación continuada de crecimiento emocional y espiritual.

## PROGRÁMESE PARA EL ÉXITO

Ahora que ya dispone de objetivos que le inspiran de verdad, que le impulsarán hacia

350

delante, tiene que hacerlos tan atractivos que los sienta como reales en su sistema

nervioso. ¿Cómo desarrollar ese acorazado sentido de la certidumbre? En primer lugar,

elimine cualquier obstáculo, previendo cuáles se le pueden presentar y afrontándolos con

mucha antelación. Luego, establezca compromisos con personas que sepa que le

sostendrán para alcanzar un nivel más elevado. Refuerce sus nuevos caminos neurales

mediante el ensayo continuo, la repetición y la intensidad emocional. Imagínese

vívidamente sus objetivos una y otra vez. Incorpore los elementos visuales, auditivos y

quinésicos capaces de convertir su objetivo en una realidad.

## LA LECCIÓN DEFINITIVA

La lección más importante de este capítulo es que un futuro convincente crea un sentido

dinámico del crecimiento. Sin eso, sólo estamos vivos a medias. Tener un futuro

convincente no es nada accesorio, sino una necesidad. No sólo nos permite alcanzar

nuestros objetivos, sino participar del profundo sentido de la alegría, la contribución y el

crecimiento que dan significado a la propia vida.

*Allí donde no hay visión, el pueblo perece...*

## PROVERBIOS, 29, 18

Recuerdo haber leído algo acerca del asombroso número de personas que fallecen

dentro de los tres años que siguen a la fecha de su jubilación, lo que para mí demuestra

que, si se pierde el sentido de estar produciendo y contribuyendo de algún modo, se

pierde literalmente la voluntad de vivir, y que, si se tiene una razón a la que aferrarse, se

seguirá viviendo. Los estudios han descubierto que las personas ancianas o enfermas

cercanas a la muerte suelen resistir justo hasta después de las vacaciones. Mientras

podieron disfrutar de algo como las Navidades, o hallarse a la espera de la visita de los

familiares, tuvieron una razón para vivir, pero, una vez que eso pasó, ya no tuvieron un

futuro convincente. Este mismo fenómeno se ha observado en diversas culturas en todo

el mundo. En China, por ejemplo, el índice de mortalidad desciende justo antes y durante

las grandes fiestas, y vuelve a aumentar en cuanto éstas han terminado.

No importa que uno tenga dieciocho u ochenta años; uno siempre necesita de algo que

351

lo impulse hacia delante. La inspiración que se busca se encuentra dentro de uno mismo,

esperando a que la llamemos, a que se le plantee un desafío imprevisto o se le haga una

exigencia inspirada. Así lo descubrió el coronel Harlan Sanders, a la edad de sesenta y



cinco años, cuando recibió el exiguo cheque de la seguridad social. Su cólera le impulsó

a la acción. No tenemos necesidad de esperar a que se produzca un acontecimiento para

encontrar la inspiración. Nosotros mismos podemos diseñarla.

El venerable cómico George Burns comprende la importancia y el poder de un futuro

convinciente. Cuando se le pidió que resumiera su filosofía de la vida, contestó: «Uno ha

de tener algo que le saque de la cama. De todos modos, yo no puedo hacer nada en la

cama. Lo más importante de todo es tener un punto, una dirección que seguir».[\[22\]](#)

Ahora, entrado ya en los noventa, sigue afilando su ingenio, y todavía participa en

proyectos cinematográficos y de televisión; parece ser que, recientemente, reservó plaza

en el Palladium de Londres para el año 2000, cuando él contará con 104 años de edad;

¿qué le parece eso como método de crearse un futuro convincente?

Utilice su poder. Ahora ya sabe lo que le inspira. ¡Ha llegado el momento de hacerlo!

Si ha leído este capítulo con una actitud pasiva, vuelva atrás y haga los ejercicios. Son

divertidos y fáciles de realizar. En primer lugar, confeccione la lista de sus cuatro

objetivos principales para un año. A continuación, obtenga una idea clara del porqué. En

tercer lugar, desarrolle el ritual de revisar sus objetivos y ensayar la alegría de su

consecución, y hágalo diariamente durante diez días. Después, rodéese de modelos a los

que imitar, y de aquellas personas que puedan ayudarle a desarrollar un plan capaz de

guiarle a convertir sus deseos en realidad. Cada uno de estos pasos le ayudará a

programar su SRA, y le sensibilizará para aprovechar todos los recursos posibles que

pueda incorporar para alcanzar sus objetivos. Esta revisión consistente también le

proporcionará el sentido de certidumbre que necesitaba para emprender la acción.

Así pues, continuemos hacia el siguiente capítulo, y permítame compartir con usted

una forma de superar cualquier obstáculo que se interponga en su camino, adoptando

para ello...

352

13

El desafío mental de diez días

El hábito es o el mejor de los sirvientes, o el peor de los

amos.

NATHANIEL EMMONS

Consistencia..., ¿acaso no es eso lo que todos andamos buscando? No queremos crear

resultados de vez en cuando; no queremos sentirnos alegres sólo un momento, ni ser los

mejores sólo esporádicamente. La característica del campeón es la consistencia, y la

verdadera consistencia queda establecida por nuestros hábitos.

Estoy seguro de que, a estas alturas, ya se habrá dado cuenta de que no he escrito este

libro sólo para ayudarle a establecer unas pocas distinciones. Tampoco está diseñado

para inspirarle con unas pocas historias o compartir con usted un poco de información

interesante que puede utilizar de vez en cuando para crear un poco de «desarrollo

personal». Este libro y mi vida entera se hallan dedicados a producir un aumento

mensurable en la calidad de nuestras vidas.

Eso es algo que sólo puede conseguirse por medio de una nueva pauta para emprender

la acción a gran escala. El verdadero valor de cualquier estrategia o habilidad nuevas

para un individuo, se halla en proporción directa con la frecuencia con que las utilice.

Como ya he dicho tantas veces, saber lo que se tiene que hacer no es suficiente; hay que

hacer, además, lo que ya sabe hacer. Este capítulo tiene el propósito de ayudarle a

establecer hábitos de excelencia, las pautas de enfoque que le ayudarán a maximizar el

impacto que tiene sobre sí mismo y los demás.

No obstante, para llevar nuestras vidas hasta el nivel siguiente, debemos darnos cuenta

de que la misma pauta de pensamiento que nos ha llevado hasta donde estamos no nos

llevará hasta donde deseamos llegar. Uno de los mayores desafíos que observo en las

personas y en las empresas es que se resisten al cambio (su mayor aliado), justificando

sus acciones al señalar que su comportamiento actual es el que les ha permitido alcanzar

353

el nivel de éxito del que ahora disfrutan. Eso es absolutamente cierto y, en realidad,

necesitan un nuevo nivel de pensamiento para experimentar un nuevo nivel de éxito

personal y profesional.

Para hacerlo, necesitamos romper de una vez por todas las barreras de nuestros

temores y tomar el control sobre el enfoque de nuestras mentes. Tenemos que romper de

una vez por todas con nuestras viejas pautas con las que hemos permitido que nuestras

mentes se vieran esclavizadas por los problemas del momento. En su lugar, tenemos que

establecer un compromiso para toda la vida: el de enfocar la atención sobre las

soluciones y disfrutar del proceso. A lo largo de este libro ha aprendido usted una gran

variedad de herramientas y estrategias poderosas para enriquecer su vida, hacerla más

plena, más alegre y excitante. Pero, si se limita a leer este libro y no pone en práctica

nada de lo que se dice en él, estará actuando como alguien que compra una poderosa

computadora y nunca la saca de la caja de embalaje, o se compra un Ferrari y luego lo

deja aparcado frente a la casa, recogiendo polvo y suciedad.

Así pues, permítame ofrecerle un plan sencillo para interrumpir sus viejas pautas de

pensamiento, sentimiento y comportamiento, una forma de ayudarle a condicionar estas

nuevas alternativas capacitadoras y hacerlas absolutamente consistentes.

Hace años, me encontré atrapado en una pauta de frustración y enfado.  
Parecía haber

problemas por todas partes. En aquellos momentos, pensar positivamente  
no ocupaba un

lugar elevado en mi lista de soluciones. Al fin y al cabo, yo estaba siendo  
«inteligente» y

la gente inteligente no hace que las cosas parezcan positivas cuando no lo  
son. Me veía

rodeado por mucha gente que apoyaba esa idea (¡y cuyas vidas se veían  
igualmente

frustradas!).

En realidad, yo estaba siendo increíblemente negativo y veía las cosas  
mucho peor de

lo que eran en realidad. Utilizaba mi pesimismo como un escudo. Eso no  
era más que un

débil intento por protegerme del dolor de las expectativas fracasadas; estaba  
dispuesto a

hacer cualquier cosa con tal de evitar el volver a sentirme desilusionado.  
Pero, al adoptar

esta pauta de comportamiento, esa misma barrera que me mantenía alejado  
del dolor,

también me apartaba del placer. De hecho, me apartaba de las soluciones y  
me

condenaba a una tumba de muerte emocional donde nunca se experimenta  
ni mucho

dolor ni mucho placer, y donde las propias acciones limitadas siempre quedan

justificadas convenciéndose de que «son realistas».

En realidad, la vida es un equilibrio. Si permitimos convertirnos en la clase de

354

personas que se niegan a ver las malas hierbas que están echando raíces en nuestro

jardín, nuestros propios engaños nos destruirán. Igualmente destructivas, sin embargo,

son aquellas personas que, por temor, se imaginan el jardín descuidado y abarrotado de

malas hierbas intratables. El camino del líder es un camino de equilibrio. Observa las

malas hierbas con una sonrisa en el rostro, sabiendo que su existencia ha terminado, por

la sencilla razón de que él las ha visto y está dispuesto a actuar inmediatamente para

eliminarlas.

No tenemos por qué sentirnos negativos en cuanto a las malas hierbas. Forman parte

de la vida. Lo que sí necesitamos es verlas, reconocerlas como tales, enfocar nuestra

atención sobre la solución y hacer inmediatamente lo que sea necesario para eliminar su

influencia de nuestras vidas. Aparentar que no existen no contribuirá para nada a mejorar

las cosas, como tampoco servirá de nada inflamarnos de cólera por su presencia, o

dejarnos devastar por el temor. Su continuo intento por llegar a formar parte de su jardín

es un hecho de la propia vida. Sencillamente, elimínelas. Y hágalo en un estado de

alegría emocional, al mismo tiempo que lleva a cabo el trabajo, ya que, de otro modo, se

pasará el resto de su vida sintiéndose enojado, porque le puedo asegurar una cosa: las

«malas hierbas» seguirán apareciendo. Y, a menos que desee vivir en continua reacción

con respecto al mundo cada vez que surgen problemas, necesita recordar que los

problemas constituyen una parte importante de la vida. Le mantienen vigoroso, fuerte,

vigilante para detectar lo que se necesita hacer con objeto de mantener el jardín de su

vida rico y saludable.

Necesitamos practicar esa misma actitud cuando nos dedicamos a limpiar de malas

hierbas los jardines de nuestras mentes. Tenemos que ser capaces de observar cuándo



empezamos a experimentar una pauta negativa, sin castigarnos y sin solazarnos en ello,

sino más bien limitándonos a romper las pautas en cuanto las descubrimos, sustituyéndolas por las nuevas semillas del éxito mental, emocional, físico, financiero,

espiritual y profesional. ¿Cómo podemos romper esas pautas en cuanto aparecen?

Sencillamente, recuerde los pasos del NAC, que aprendió en el capítulo sexto.

1) Es necesario que decida qué es lo que desea. Si desea experimentar realmente una

sensación de pasión, alegría y control sobre su vida (algo que, evidentemente, desea, ya

que de otro modo no estaría leyendo esto ahora), entonces ya sabe lo que quiere.

2) Debe obtener apalancamiento sobre sí mismo. Si termina usted de leer este libro y

no ha establecido ninguna nueva pauta, ¿no le parecería una increíble pérdida de tiempo?

355

En contraste con eso, ¿cómo se sentiría si utilizara realmente lo que ha aprendido para

tomar inmediatamente el control sobre su mente, cuerpo, emociones, finanzas y

relaciones? Deje que su deseo por evitar el dolor y llegar a obtener un total placer le

impulse a efectuar los cambios necesarios para conducir su vida hasta un nuevo nivel

ahora mismo. Para conseguirlo así, tiene que...

3) Interrumpir la pauta limitadora. La mejor forma que conozco de hacerlo consiste en

someterse a una «dieta mental», es decir, tomarse un determinado período de tiempo y

tomar un control consciente de todos sus pensamientos durante ese período. Una dieta

mental constituye una oportunidad para eliminar las pautas negativas y destructivas de

pensamiento y sentimiento que surgen inevitablemente a lo largo de la vida, de una

forma emocionalmente reaccionaria y mentalmente indisciplinada. Hace casi ocho años,

me comprometí a llevar a cabo una limpieza mental de ese tipo y obtuve con ello una

satisfacción muy profunda y valiosa.

Me encontré con esa idea en un pequeño panfleto de Emmet Fox.[\[24\]](#) En él,

argumentaba acerca del valor de pasarse siete días sin abrigar un solo pensamiento

negativo. La idea me pareció tan fantástica, tan ridículamente simple, que al principio

pensé que todo ese concepto no era más que una absoluta pérdida de tiempo. Pero, a

medida que empecé a establecer las reglas de esta dieta que él prescribía para limpiar el

sistema mental, comencé a darme cuenta de que aquello podía ser bastante más difícil de

lo que me había imaginado. El desafío me intrigó y los resultados finales me

asombraron. Quisiera ampliar ahora el desafío creado por el señor Fox en 1935, y

expandirlo como una herramienta que puede ayudarle a integrar las herramientas

maestras del cambio que ha estado aprendiendo hasta el momento en este libro,

empezando por hoy mismo.

Aquí tiene una verdadera oportunidad para aplicar todas las nuevas disciplinas que ha

estado aprendiendo en los capítulos anteriores. El desafío que le planteo es sencillamente

el siguiente:

Durante los diez próximos días, empezando ahora mismo, comprométase a tomar el

total control de sus facultades mentales y emocionales, decidiendo ahora mismo que no

tolerará ni se solazará con ningún pensamiento o emoción limitadora durante diez días

consecutivos.

Parece fácil, ¿verdad? Y estoy seguro de que podría serlo. Pero quienes inician este

ejercicio se sentirán frecuentemente sorprendidos al descubrir con qué frecuencia se

356

enzarzan sus cerebros en pensamientos no productivos, temerosos, preocupados o

destructivos.

¿Por qué vamos a estar dispuestos a tolerar continuamente unas pautas mentales y

emocionales que crean una tensión innecesaria en nuestras vidas? La respuesta es muy

sencilla: ¡porque creemos que eso nos ayuda! Muchas personas viven en un estado de

preocupación. Para alcanzar ese estado, enfocan continuamente la atención y se solazan

con el peor escenario posible. ¿Por qué lo hacen así? Porque están convencidas de que

eso las inducirá a hacer algo, a emprender una acción. La verdad, sin embargo, es que la

preocupación suele situar a una persona en un estado emocional en el que suele quedarse

sin recursos. Un estado así no nos capacita para emprender la acción, sino que más bien

tiende a hacernos sentir abrumados por la frustración o el temor.

Sin embargo, al utilizar algunas de las herramientas más sencillas que se explican en

este libro, puede usted cambiar de inmediato su estado de preocupación, enfocando la

atención sobre una solución. Puede hacerse a sí mismo una pregunta mejor, como, por

ejemplo: «¿Qué necesito hacer ahora mismo para mejorar esto?» O puede cambiar su

estado de ánimo, cambiando el vocabulario que utiliza para describir las sensaciones que

está experimentando, y pasar de «sentirse preocupado» a sentirse «un poco inquieto».

Si decide aceptar mi desafío de diez días, eso significa, en esencia, que se ha

comprometido a situarse y mantenerse en un estado apasionadamente positivo, al margen

de lo que suceda a su alrededor. Significa que si se encuentra en un estado emocional

limitador, cambiará de inmediato su fisiología, o enfocará la atención sobre un estado en

que disponga de recursos, al margen de los deseos que experimente en ese momento. Por

ejemplo, si alguien hace algo que usted considera destructivo e incluso odioso con usted,

y empieza a darse cuenta de que se está enfadando, debe cambiar inmediatamente ese

estado emocional, al margen de la situación, durante esos diez días consecutivos que

dura el ejercicio.

Recuerde, una vez más, que dispone de una multitud de estrategias para cambiar su

estado de ánimo. Puede hacerse a sí mismo una pregunta más capacitadora, como, por

ejemplo: «¿Qué puedo aprender de esto?», o bien: «¿Qué hay de estupendo en esta

situación, y qué no es perfecto todavía?» Estas preguntas pueden situarle en un estado en

el que dispondrá de mayores recursos, y en el que encontrará soluciones, en lugar de

solazarse en el estado de ánimo negativo y recorrer el habitual círculo vicioso de una

357

mayor cólera y frustración. ¿De qué otras muchas formas podría cambiar su estado

emocional si se sintiera realmente comprometido a hacerlo?

Recuerde que nuestro objetivo no consiste en ignorar los problemas de la vida, sino en

situarnos en mejores estados mentales y emocionales desde los que podamos aportar

soluciones, al mismo tiempo que actuamos sobre los problemas. Aquellas personas que

enfocan la atención sobre lo que no pueden controlar, se limitan continuamente.

Sí, es cierto, no podemos controlar la lluvia, ni el viento, ni los otros caprichos de la

naturaleza, pero podemos desplegar las velas de un modo que nos permita configurar la

dirección que tomen nuestras vidas.

La primera vez que consideré la idea de seguir la dieta mental de Fox, estaba

convencido de que permanecer en un estado de ánimo positivo terminaría por hacerme

daño. Al fin y al cabo, había sido positivo en el pasado, y mis expectativas no se habían

visto cumplidas. Me había sentido defraudado. No obstante, descubrí que al cambiar de

enfoque era capaz de tomar más el control de mi propia vida, evitando el estado de

ánimo problemático, y enfocando inmediatamente la atención sobre las soluciones. Y al

encontrarme en un estado lleno de recursos se cumplieron mis expectativas de encontrar

respuestas internas con rapidez.

### **El desafío mental de diez días: reglas del juego**

*Regla 1.* Durante los próximos diez días consecutivos, niéguese a tolerar cualquier clase de

pensamientos o sentimientos limitadores. Niéguese a hacerse cualquier pregunta limitadora, o a utilizar

cualquier vocabulario o metáforas desvitalizadores.

*Regla 2.* Cuando se descubra empezando a enfocar la atención sobre lo negativo (y no le quepa la

menor duda de que lo hará), tiene que utilizar inmediatamente las técnicas que ha aprendido para

volver a dirigir el enfoque de su atención hacia un mejor estado emocional. Utilice específicamente las

preguntas que solucionan problemas como primera línea de ataque.[\[25\]](#) Por ejemplo: «¿Qué hay de

grande en esta situación? ¿Por qué no es perfecta todavía?» Recuerde que, al hacerse una pregunta

como «¿Por qué no es perfecta todavía?», está presuponiendo que las cosas serán perfectas en algún

momento. Eso será suficiente para cambiar su estado de ánimo. Con ello no se ignora el problema,

pero sí se mantiene en el estado de ánimo correcto, mientras identifica aquello que necesite cambiarse.

Además, durante los diez próximos días prepárese cada mañana para el éxito, planteándose las

preguntas capacitadoras de la mañana. Hágalo antes de levantarse de la cama, o mientras se ducha,

358

pero asegúrese de planteárselas correctamente. Eso le permitirá enfocar cada día la atención en la



dirección de establecer pautas mentales y emocionales capacitadoras. Por la noche, use las preguntas

de poder de la noche, o cualquier otra clase de preguntas que le sitúen en un gran estado de ánimo

antes de dormir.

*Regla 3.* Durante los diez próximos días consecutivos, asegúrese de que sólo enfoca su atención en

la vida sobre soluciones, no sobre los problemas. En cuanto distinga un posible desafío, enfoque la

atención inmediatamente en cuál puede ser la solución.

*Regla 4.* Si retrocede, es decir, si tolera o se solaza con pensamientos o sentimientos limitadores, no

se castigue por ello. Eso no plantea ningún problema, siempre y cuando cambie usted inmediatamente.

No obstante, si continúa tolerando o solazándose con pensamientos o sentimientos limitadores durante

un período de tiempo prolongado, debe esperar hasta la mañana siguiente y volver a empezar el

período de diez días desde el principio. El objetivo de este programa consiste en pasar diez días

seguidos sin tolerar o abrigar ningún pensamiento o sentimiento negativos. Este proceso de vuelta a

empezar tiene que producirse sin que importe la cantidad de días seguidos que haya logrado cumplir la

tarea impuesta.

Todas las personas con éxito que conozco comparten la capacidad para permanecer

centradas, con las mentes claras y poderosas en medio de las «tormentas» emocionales.

¿Cómo lo consiguen? La mayoría de ellas tiene una regla fundamental: no gastes nunca

más de un diez por ciento de tu tiempo en un problema de la vida, y emplea por lo menos

el noventa por ciento de tu tiempo en la solución. Y, lo que es más importante, no hagas

caso de lo insignificante..., ¡y recuerda que todo es insignificante!

Si decide que está dispuesto a aceptar mi desafío de diez días (y tengo la sensación de

que sí lo estará, puesto que ya ha llegado hasta aquí en la lectura del libro), debe darse

cuenta de que durante los próximos diez días va a dedicar el ciento por ciento de su

tiempo a las soluciones, sin que le quede nada de tiempo para los problemas.

Pero ¿eso no empeorará el problema? Si no me preocupo por mis problemas, ¿no se

escaparán de mi control? Permítame que lo dude seriamente. Sus problemas no

empeorarán por el hecho de que, durante diez días, enfoque toda la atención sobre

soluciones, sobre lo que hay de grandioso en su vida, sobre lo que funciona o lo

afortunado que es. Y, sin embargo, esas nuevas pautas pueden fortalecerle tanto, que

aquello que antes consideró un problema es posible que haya desaparecido en cuanto

asuma usted una nueva identidad y se sienta como un ser humano incontenible y alegre.

359

En la página anterior encontrará cuatro reglas sencillas pero importantes, que usted

debe recordar si acepta este desafío de diez días.

Puede que pregunte usted: «¿Durante cuánto tiempo tengo que enfocar la atención

sobre un pensamiento o sentimiento negativos como para considerar que lo estoy

“abrigando”?» Bueno, para mí es suficiente con un minuto de enfoque continuo y de

adherencia emocional a lo negativo. Un minuto es tiempo más que suficiente para darnos

cuenta de lo que sucede y efectuar un cambio. Nuestro objetivo global consiste en

atrapar al monstruo cuando todavía es pequeño, y no cabe la menor duda de que en el

término de veinte a cuarenta segundos uno ya se ha dado cuenta de si está pensando o

sintiendo de forma negativa con respecto a algo.

No obstante, yo, en su lugar, me concedería un máximo de dos minutos para tomar

conciencia del desafío y empezar a cambiar de estado de ánimo. Dos minutos es, sin

lugar a dudas, un espacio de tiempo suficiente como para identificar el hallarse en un

estado de ánimo negativo. Rompa entonces la pauta. Si se permite seguir así durante

cinco minutos o más, se encontrará con que el desafío mental no cumple su tarea y en

lugar de eso no hará sino aprender a librarse más rápidamente de sus emociones. El

objetivo es impedir que las cosas se le escapen de las manos antes de llegar incluso a

encontrarse en un estado emocional negativo.

La primera vez que probé este ejercicio me sentí atrapado y enojado por algo al cabo

de tres días, y me pasé unos cinco minutos abrigando emociones negativas, antes de

darme cuenta de lo que estaba haciendo. Tuve que empezar desde el principio. En mi

segundo intento, sin embargo, llegué hasta el sexto día, antes de encontrarme con algún

gran desafío, pero en ese momento yo ya estaba comprometido y no estaba dispuesto a

tener que empezar de nuevo. Así que me encontré enfocando inmediatamente la atención

sobre la solución. Como bien puede suponer, el beneficio de esta actitud no fue sólo el

de mantener mi dieta mental, sino que también empecé a condicionarme para adoptar

una tremenda pauta, de toda la vida, de permanecer siempre en un estado emocional

positivo, incluso cuando me viera rodeado por desafíos, y enfocar la mayor parte de mis

energías sobre las soluciones.

Hasta el momento, aunque escuche hablar de problemas, tiendo a considerarlos como

desafíos, como sin duda habrá observado a lo largo de este libro. No me detengo a

solazarme en ellos, e inmediatamente enfoco la atención en cómo puedo transformar el

desafío planteado en una oportunidad.

360

*Primero construimos nuestros hábitos, y luego son los hábitos los que nos construyen a nosotros.*

JOHN DRYDEN

Quizá decida que, al mismo tiempo que afronta este desafío mental, desea limpiar su

cuerpo. En *Poder sin límites* planteé un desafío físico de diez días. La combinación del

desafío de vida sana y vital con el desafío mental de diez días puede producir resultados

poderosos capaces de llevar su vida hasta otro nivel durante los diez próximos días. [25]

Al comprometerse y seguir este desafío mental, se estará ofreciendo a sí mismo la

oportunidad de romper con hábitos limitadores y de flexionar los músculos de todo

aquello que le capacite. Estará enviando a su cerebro un nuevo mensaje, y exigiendo

resultados nuevos. Le estará pidiendo emociones capacitadoras, pensamientos

enriquecedores y preguntas inspiradoras.

Con una idea clara de alejarse (el dolor de tener que volver a empezar), está enviando

a su cerebro fuertes señales para que busque pautas capacitadoras. Al establecer un

criterio más elevado para los pensamientos que permite abrigar a su mente, empezará a

darse cuenta de toda la basura y las pautas destructivas que aceptaba tan ciega o

perezosamente. Y como resultado de este ejercicio, le resultará difícil incluso volver a

los viejos hábitos. La fortaleza de esta aproximación le hará recordar estas pautas en el

futuro, dificultándole el regreso a las viejas.

Una advertencia: no inicie este compromiso de diez días hasta que esté seguro de que

va a vivir durante todo ese tiempo de acuerdo con el compromiso, hasta cumplirlo. Si no

se lo toma en serio, está claro que no llegará a los diez días. Éste no es un desafío para

los débiles de corazón, sino sólo para quienes se comprometan realmente a condicionar

sus sistemas nerviosos para unas pautas emocionales nuevas y capacitadoras que pueden

conducir su vida hasta el próximo nivel.

¿Ha decidido ya si está dispuesto a seguir adelante? Piénselo cuidadosamente antes de

comprometerse, porque, una vez que lo haya hecho, necesita mantener su palabra y

experimentar la alegría que procede de un esfuerzo disciplinado. Si su respuesta es

afirmativa, durante los próximos diez días tomará las cosas que ha aprendido

intelectualmente hasta ahora y las convertirá en parte de su experiencia cotidiana de la

vida. Estos diez días le ayudarán a utilizar la tecnología del NAC para condicionarse

para el éxito. Al utilizar el vocabulario transformacional estará planteándose nuevas

361

preguntas, usando más metáforas globales capacitadoras y cambiando instantáneamente

su enfoque y su fisiología.

Afrontémoslo: todos nosotros tenemos nuestras compensaciones en la vida. Si tiene

exceso de peso, es posible que su gratificación sea el chocolate, o las pizzas de queso

dobles. Cuando hace dieta, se dice a sí mismo: «Ya está bien. Hasta aquí llegó». Se eleva

hacia un criterio superior y disfruta de la autoestima que surge de ese acto único,

pequeño y disciplinado. Pero cada uno de nosotros tiene también sus propias

compensaciones mentales. Algunas personas sienten lástima de sí mismas. Otras se

enojan de tal forma que subvierten sus mejores intereses. Algunos de nosotros no

logramos enfocar la atención sobre las cosas que necesitan nuestra atención. El desafío

que le planteo es decidir si está dispuesto a no permitir, durante diez días seguidos, una

sola de esas compensaciones mentales destructivas.



¿Qué le impide decidir eliminarlas? En realidad, sólo tres cosas. Una de ellas es la

pereza. Mucha gente sabe lo que debería hacer, pero nunca reúne la energía suficiente

para hacerlo. Muchos saben que sus vidas podrían ser algo más, a pesar de lo cual

continúan sentados delante del televisor, comiendo alimentos artificiales, privando a sus

mentes y cuerpos del combustible que necesitan para poner en marcha un nuevo

crecimiento.

El segundo obstáculo es el temor. Con excesiva frecuencia, la seguridad de un

presente mediocre nos parece más cómoda que la aventura de intentar ser algo más en el

futuro. Hay mucha gente que llega al final de su vida preguntándose qué podría haber

llegado a ser...; no permita que eso le suceda también a usted.

El tercer desafío es la fuerza del hábito. Todos tenemos nuestras viejas pautas

emocionales: la fuerza ensordecedora de la rutina. Como si se tratara de un avión que

funcionara con el piloto automático puesto, nuestro cerebro vuelve a pescar las mismas y

viejas respuestas que siempre ha encontrado. Nos enfrentamos a un obstáculo y vemos el

problema, antes que la solución. Sufrimos un revés y sentimos lástima por nosotros

mismos, en lugar de decidir cómo aprender de la situación. Cometemos un error y lo

consideramos una especie de juicio siniestro acerca de lo que no podemos hacer, en

lugar de decidir aprender de ello y seguir hacia delante. Este ejercicio que le propongo es

una forma de superar estos tres obstáculos y producir cambios duraderos, con beneficios

que pueden multiplicarse con el transcurso del tiempo. Ésta es su oportunidad para

establecer un verdadero compromiso con CANI.

362

Este desafío de diez días no resulta fácil. Si habitualmente siente lástima de sí mismo,

eso no es nada fácil de detener. Si enfoca la atención sobre la presión financiera, operar

desde el temor no contribuirá a mejorar las cosas. Si le echa a su esposa la culpa de todo

lo que le sale mal en la vida, lo más fácil consiste en seguir haciéndolo así. Si enmascara

sus inseguridades mostrándose siempre enojado, si se regodea con el sentido de

culpabilidad, si achaca sus problemas a su aspecto exterior, a su situación financiera o a

su educación, no le resultará nada fácil cambiar todo eso. Pero ahora dispone ya de

tantas herramientas para mejorar su vida, que el verdadero desafío que le planteo

consiste en que empiece a utilizarlas.

Créame, el poder inherente que existe en este pequeño ejercicio es extraordinario. Si

se atiene a él, hará cuatro cosas por usted. Primera: le hará sentirse agudamente

consciente de las pautas mentales habituales que le contienen. Segundo, hará que su

cerebro busque alternativas capacitadoras a esas pautas. Tercero, le aportará un increíble

empujón de confianza en sí mismo, en cuanto empiece a comprobar que puede darle la

vuelta a las cosas. Cuarto, y quizá más importante, creará nuevos hábitos, nuevos

criterios y expectativas que le ayudarán a expandirse más de lo que le habría parecido

posible.

El éxito es algo acumulativo. Es el resultado de una serie de pequeños actos de

disciplina que nos conducen a pautas habituales de éxito que ya no requieren por nuestra

parte un esfuerzo o fuerza de voluntad consistentes. Como si se tratara de un tren de

mercancías que va adquiriendo velocidad, este ejercicio, al obligarle a hacer las cosas

conscientemente correctas, al eliminar las pautas que le contienen e instalar otras nuevas

capaces de impulsarle hacia delante, le aportará una sensación de impulso como pocas

otras cosas que haya hecho en su vida.

Lo bueno de eso es que, a diferencia de una dieta en la que hay que pasar hambre para,

finalmente, volver a comer, su vieja pauta de «contra lo negativo» ya no volverá a

establecerse más. En último término, es muy posible que éste no sea un ejercicio de diez

días. En realidad, se trata de una oportunidad para que se convierta usted en «adicto» a

un enfoque positivo durante el resto de su vida. Pero si, después de haber desterrado sus

pautas mentales tóxicas durante diez días, desea regresar a ellas, hágalo si quiere. Lo

cierto es que, tras haber experimentado la vida de esta forma mentalmente vital y viva,

volver a sus antiguas pautas le disgustará. De todos modos, si tiene la sensación de que

363

alguna vez se sale del camino, dispone de las herramientas para volver de nuevo al

camino correcto.

Recuerde, sin embargo, que sólo usted puede hacer funcionar este desafío mental de

diez días. Sólo usted puede crear el compromiso para seguir realmente hasta el final.

Quizá quiera considerar la idea de obtener un apalancamiento extra para asegurarse de

que va a llegar hasta el final. Una forma de encontrar incentivos extra consiste en

anunciar a la gente que le rodea a qué se ha comprometido, o encontrar a alguien

dispuesto a realizar con usted este desafío mental de diez días. Además, sería ideal

mantener un diario escrito mientras lleva a cabo el ejercicio, en el que anotará cada día

sus experiencias y registrará con qué nivel de éxito ha afrontado los diversos desafíos

planteados. Creo que algo así le resultará muy valioso más tarde, cuando lo revise.

Finalmente, una de las herramientas más valiosas a la hora de crear un cambio

consiste no sólo en interrumpir la vieja pauta, sino en sustituirla por algo nuevo. Quizá

quiera usted comprometerse a hacer algo que yo llevo haciendo de forma regular durante

toda mi vida: ser un lector.

## LOS LÍDERES SON LECTORES

Hace años, Jim Rohn, uno de mis maestros, me enseñó que leer algo sustancioso, algo

valioso, algo que sea nutritivo, que le enseñe a uno nuevas distinciones cada día, es algo

más importante que comer. Hizo que me comprometiera con la idea de leer un mínimo

de treinta minutos diarios. Me dijo: «Puedes perderte una comida, pero no te pierdas tu

lectura». He descubierto que ésta ha sido una de las distinciones más valiosas en mi vida.

Así que mientras se dedica a limpiar su sistema de lo viejo, puede capacitarlo al mismo

tiempo leyendo algo sobre lo nuevo. Hay una gran cantidad de páginas de valiosa

comprensión y estrategia, que podrá utilizar durante estos diez días.

Si ha aprendido algo de este libro, es el poder de las decisiones. Se encuentra ahora en

un punto crítico de nuestro viaje juntos. Ha aprendido una variedad de estrategias y

distinciones fundamentales que ahora puede utilizar para configurar su vida de forma

poderosa y positiva. La pregunta que le planteo ahora es: ¿ha tomado ya la decisión de

utilizarlas? ¿No le parece que se debe a sí mismo el sacar el máximo provecho de lo que

este libro tiene que ofrecerle? Ésta es una de las formas más importantes de seguir hasta

364

el final. Comprométase a hacerlo ahora, con la misma rapidez con que se ha comprometido a vivir de acuerdo con la calidad de vida en la que hasta ahora sólo había

soñado.

Espero que se haya dado cuenta de que este capítulo es el desafío personal que le

planteo. Es una oportunidad y una invitación para exigirse de sí mismo más de lo que

esperarían otras personas, y para cosechar las recompensas que se derivan de ese

compromiso. Ha llegado el momento de poner en práctica lo que ha aprendido. Pero

también ha llegado el momento de decidir si está dispuesto a aceptar el compromiso de

introducir en su vida algunas mejoras sencillas pero poderosas. Sé que eso es lo que

usted desea. Si necesita alguna prueba de su capacidad para conseguirlo, creo

sinceramente que este capítulo se la proporcionará, si está usted dispuesto a llegar hasta

el final.

En este punto, ya se halla preparado para pasar a la siguiente parte del libro.  
Ya tiene

las herramientas fundamentales para configurar su vida mediante la toma de  
decisiones.

Ahora vamos a estudiar el sistema maestro que controla cada una de las  
decisiones que

toma usted en su vida. La comprensión de la base sobre la que cimenta su  
propia

filosofía personal se logra utilizando...

365

SEGUNDA PARTE

366

TOMAR EL CONTROL: EL SISTEMA MAESTRO

367

14

La influencia definitiva: su sistema maestro

Elemental, mi querido Watson...

Con disculpas para con sir

ARTHUR CONAN DOYLE

Una de las cosas que más me gustan con respecto a lo que hago es la  
oportunidad de

desentrañar el misterio del comportamiento humano y, en consecuencia,  
ofrecer



soluciones capaces de establecer una diferencia en la calidad de la vida de las personas.

Me siento fascinado por escarbar bajo la superficie para descubrir el porqué oculto tras el

comportamiento de una persona, descubrir sus creencias esenciales, cuestiones,

metáforas, referencias y valores. Como quiera que mi punto fuerte consiste en producir

resultados inmediatos y mensurables, he aprendido por necesidad a localizar con rapidez

los puntos clave de apalancamiento capaces de facilitar el cambio. Cada día tengo que

vivir el papel de Sherlock Holmes, extrayendo detalles minuciosos con los que conjuntar

el complicado rompecabezas de la experiencia única de cada persona; supongo que, en

ese sentido, podría decirse que soy un detective muy privado. Existen pistas del

comportamiento humano tan evidentes como el humo que surge del cañón de un arma de

fuego.

A veces, las pistas son algo más sutiles y se necesita investigar un poco más para

descubrirlas. No obstante, y a pesar de lo diverso del comportamiento humano, una de

las cosas que me han permitido hacer lo que hago con tanto éxito es el hecho de que, en

último término, todo se reduce a ciertas pautas compuestas de elementos clave muy

específicos. Si usted y yo logramos comprender cuáles son estos principios

organizadores, tendremos a nuestra disposición no sólo el poder de influir sobre las

personas, para inducir en ellas un cambio positivo, sino también el de comprender por

qué hacen lo que hacen.

Comprender el sistema maestro que dirige todo comportamiento humano es tanto una

368

ciencia gobernada por leyes y pautas predecibles de acción y reacción como la química y

la física. Puede usted pensar en su sistema maestro (los cinco componentes que

determinan cómo evalúa todo lo que ocurre en su vida) como una especie de tabla

periódica en la que se detallan los elementos del comportamiento humano. Del mismo

modo que toda la materia física se descompone en las mismas unidades básicas, así

sucede con el comportamiento humano para alguien que sabe qué buscar. Es la

combinación y la estructura (cómo utilizamos esos elementos), lo que nos hace únicos a

cada uno de nosotros. Algunas mezclas son volátiles y producen resultados explosivos.

Otras combinaciones neutralizan, otras catalizan, y algunas paralizan.

Bombardeados como estamos por las cosas incontables que nos suceden a diario, la

mayoría de nosotros ni siquiera se da cuenta de que tiene una filosofía personal, y mucho

menos del poder que tiene para dirigir nuestras evaluaciones de lo que significan las

cosas para nosotros. La segunda parte de este libro está dedicada a asistirle en la toma

del control directo de su sistema maestro de evaluación, la fuerza que controla cómo se

siente y qué hace en cada momento de su vida.

Comprender el sistema maestro de los demás le permite obtener inmediatamente la

esencia de una persona, tanto si se trata de su esposa como de su hijo, su jefe o su socio

en los negocios e incluso de las personas que conoce cada día. ¿No sería éste uno de los

mayores regalos que podría recibir jamás: ser capaz de conocer todo lo que impulsa a la

gente que es más importante para usted, incluido usted mismo? ¿No sería estupendo ir

más allá de toda clase de alteraciones o desafíos en compañía de otras personas,

comprendiendo por qué se comportan como lo hacen, y luego, sin juzgar, poder

reconectar inmediatamente con quienes son en realidad?

En el caso de los niños solemos recordar que los comportamientos inquietos indican la

necesidad de dormir una siesta, antes que una disposición malvada. En un matrimonio es

especialmente importante poder ver a través de las tensiones de la vida cotidiana, para

poderse apoyar mutuamente, y alimentar el lazo que les unió desde el principio. Si su

esposa/o siente presión en el trabajo y da rienda suelta a su frustración, eso no quiere

decir que su matrimonio haya acabado, sino que es una señal para mostrarse más atento

y enfocar su atención en la tarea de apoyar a la persona a la que ama. Al fin y al cabo,

uno no juzga el mercado de valores basándose exclusivamente en un día de

contrataciones, cuando el índice Dow-Jones ha caído en veinte puntos. Por la misma

369

razón, tampoco puede juzgarse el carácter de una persona a partir de un solo incidente

aislado. Las personas no son sus comportamientos.

La clave para comprender a las personas consiste en comprender sus sistemas

maestros, para poder apreciar así su forma individual y sistemática de razonamiento.

Todos nosotros disponemos de un sistema o procedimiento por el que pasamos para

determinar qué significan las cosas y qué necesitamos hacer en cualquier situación de la

vida. Usted y yo necesitamos recordar que cosas diferentes son importantes para

personas diferentes, y que cada una de ellas evaluará lo que está ocurriendo de modo

diferente, basándose para ello en su perspectiva y condicionamientos.

Imagínese jugando al tenis y enviando un servicio pobre. Desde su propia perspectiva,

lo ha fallado. Desde la perspectiva de su contrincante, ha sido un gran lanzamiento...

para él. Desde la perspectiva del juez de línea, el servicio no ha sido ni bueno ni malo;

para él sólo es una cuestión de *out* o *in*. ¿Qué sucede a menudo después de enviar un

servicio pobre? Que la gente empieza a generalizar, y con frecuencia lo hace de una

forma incapacitadora. «Qué servicio tan terrible» se transforma en «Hoy no podía servir

bien, ni para salvarme la vida». Por ello, es muy probable que los pocos servicios

siguientes estén también por debajo de sus posibilidades. Luego, la tendencia de la

generalización adquiere velocidad, pasando desde «Hoy no podía servir bien, ni para

salvarme la vida», a «Nunca he tenido un buen servicio», «No soy un jugador de tenis

tan bueno como parece», «Parece que nunca voy a ser capaz de dominar nada», hasta

llegar finalmente a: «Soy una persona horrible». Considerado así, con todos estos

detalles, parece un proceso ridículo, pero ¿verdad que es así como sucede en muchos

ámbitos de su vida? Si no logramos hacernos con el control de nuestro proceso de

evaluación, éste se vuelve literalmente loco y nos hace pasar por una pauta en espiral de

autorrecriminaciones.

## EVALUACIONES SUPERIORES CREAN VIDAS SUPERIORES

Al imitar a las personas de mayor éxito de nuestra cultura, uno de los denominadores

comunes que he observado es que todas ellas efectúan evaluaciones superiores. Piense

en alguien que se considere un maestro en cualquier cosa, ya sea en los negocios, en la

política, las leyes, las artes, las relaciones con los demás, la salud física, la espiritualidad.

370

¿Qué le ha llevado hasta la cima personal que ha alcanzado? ¿Qué ha hecho que el fiscal

Gerry Spence haya ganado casi todos los casos de los que se ha hecho cargo en los

últimos quince años? ¿Por qué Bill Cosby parece encantar a su público cada vez que

aparece en un escenario? ¿Qué es lo que hace tan asombrosamente perfecta la música de

Andrew Lloyd Webber?

Todo ello se debe a que esas personas efectúan evaluaciones superiores en los ámbitos

en los que son expertos. Spence ha afilado una comprensión superior de lo que influye

sobre la emoción y la decisión humanas. Cosby se ha pasado años desarrollando

referencias clave, creencias y reglas acerca de cómo utilizar cualquier cosa que encuentre

en su ambiente como material para hacer reír a la gente. El dominio de Webber sobre la

melodía, la orquestación, los arreglos y otros elementos le permite componer una música

que nos conmueve a todos al nivel más profundo.

Consideremos el caso de Wayne Gretzky, de Los Angeles Kings. Ha obtenido más

puntos que nadie en toda la historia de la liga nacional de hockey. ¿Qué le hace ser tan

poderoso? ¿Acaso es el jugador más corpulento, fuerte o rápido de toda la liga? Según ha



contestado él mismo, la respuesta a todas esas preguntas es la misma: no. A pesar de

todo, fue el jugador que más tantos marcó en toda la liga. Al preguntársele qué le hacía

ser tan efectivo, su respuesta fue que mientras la mayoría de los jugadores patina hacia

donde se encuentra el disco, él tiende a patinar hacia donde se dirige el disco. En

cualquier momento, su habilidad para anticiparse (para evaluar la velocidad del disco, su

dirección, las estrategias del momento y el impulso físico de los jugadores que le rodean)

le permite situarse en la posición óptima para marcar.

Uno de los principales inversores en el mundo es sir John Templeton, decano de los

inversionistas internacionales, cuya marca de los últimos cincuenta años no ha

encontrado rival. Una suma de 10.000 dólares invertida en el Templeton Growth Fund

en el momento de su creación, en 1954, tendría ahora un valor de 2,2 millones de

dólares. Para que él trabaje personalmente con su cartera, tiene usted que invertir un

mínimo de diez millones de dólares al contado; su mejor cliente le confió más de mil

millones de dólares para que invirtiera. ¿Qué ha convertido a Templeton en uno de los

más grandes asesores de inversiones de todos los tiempos? Cuando le hice esta pregunta,

no vaciló ni un momento en contestar: «Mi habilidad para evaluar el verdadero valor de

una inversión». Y ha sido capaz de hacerlo así a pesar de las irregularidades de las

tendencias y de las fluctuaciones de los mercados a corto plazo.

371

## LA RIQUEZA ES EL RESULTADO DE EVALUACIONES EFECTIVAS

Entre otros asesores de inversiones a los que he estudiado e imitado en el pasado año se

encuentran Peter Lynch, Robert Prechter y Warren Buffet. Para ayudarse en sus

evaluaciones financieras, Buffet emplea una poderosa metáfora que aprendió de su

amigo y mentor Ben Graham: «[Como una metáfora para considerar las fluctuaciones

del mercado, imagínese las] procediendo de un tipo notablemente acomodaticio llamado

señor Mercado que es su socio en un negocio privado... Las citas del señor Mercado son

cualquier cosa menos [estables]. ¿Por qué? Pues por la triste razón de que el pobre tipo

tiene problemas emocionales incurables. A veces se siente eufórico y sólo podemos ver

los factores favorables que afectan a los negocios; cuando se encuentra en ese estado de

ánimo establece un precio de compra-venta muy elevado porque tiene miedo de que le

arrebate usted su interés y le robe sus ganancias inminentes. En otras ocasiones, se siente

deprimido, y no ve ante sí más que problemas, tanto para los negocios como para el

mundo. En esas ocasiones, establece un precio muy bajo, porque le aterroriza la idea de

que usted descargue su interés sobre él... Pero, lo mismo que sucede con Cenicienta en

el baile, debe uno tener en cuenta una advertencia, ya que, en caso contrario, todo

volverán a ser calabazas y ratones. El señor Mercado está ahí para servirle, no para

guiarle. Lo que a usted le resultará útil es su talonario de cheques, no su sabiduría. Si

algún día demuestra estar en un estado de ánimo particularmente tonto, tiene usted la

más completa libertad para ignorarlo o para aprovecharse de él, pero sería desastroso que

cayera bajo su influencia. De hecho, si no está seguro de comprender y valorar su

negocio mucho mejor que lo hace el señor Mercado, no pertenece al juego».

[26]

No cabe la menor duda de que Buffet evalúa sus decisiones inversoras de modo muy

diferente a aquellos que se sienten extremadamente preocupados cuando el mercado

experimenta un crac, o eufóricos cuando se pone por las nubes. Y como evalúa de forma

diferente, produce también una calidad diferente de resultados. Si cualquiera está

haciendo las cosas mejor que nosotros en un ámbito concreto de la vida, ello se debe,

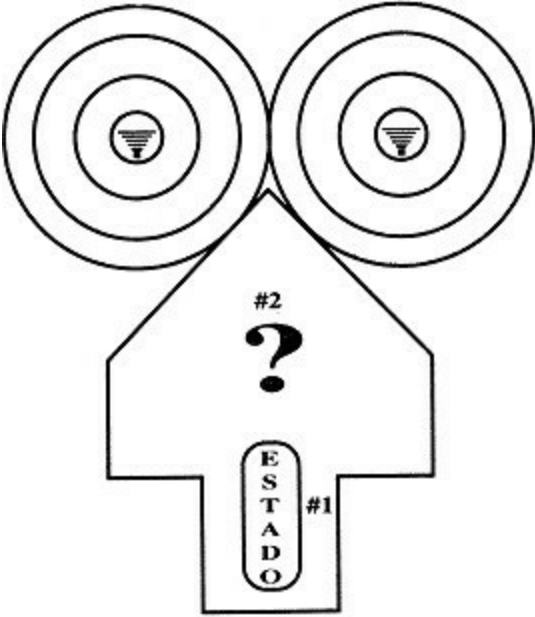
simplemente, a que dispone de una mejor forma de evaluar lo que significan las cosas y

lo que deben hacer al respecto. Jamás debemos olvidar que el impacto de nuestras

evaluaciones va mucho más allá del hockey o las finanzas. La forma que tenga usted de

evaluar lo que va a comer cada noche puede determinar la extensión y la calidad de su

vida. Una pobre evaluación en cuanto a cómo criar a sus hijos puede crear el potencial



para un dolor durante toda la vida. El fracaso en comprender los procedimientos de

evaluación de otra persona puede destruir una relación amorosa y encantadora.

El objetivo, pues, consiste en evaluarlo todo en la vida de una forma que le guíe

consistentemente hacia la toma de decisiones que produzcan los resultados que desea. El

desafío es que raras veces tomamos el control de lo que parece ser un proceso complejo.

Pero yo he desarrollado formas de simplificarlo, de modo que ahora podemos tomar el

timón y dirigir nuestros propios procedimientos de evaluación y, en consecuencia,

nuestros destinos. He aquí una breve visión de los cinco elementos de evaluación,

algunos de los cuales ya conoce usted, mientras que el resto lo abordaremos en los

capítulos siguientes. En las páginas siguientes encontrará una flecha apuntando hacia dos

blancos idénticos. Este diagrama le demuestra cómo funciona nuestro sistema maestro de

evaluación. Revisemos los cinco elementos uno a uno, y vayamos añadiéndolos al

diagrama a medida que avanzamos.

1) El primer elemento que afecta todas sus evaluaciones es el estado mental y

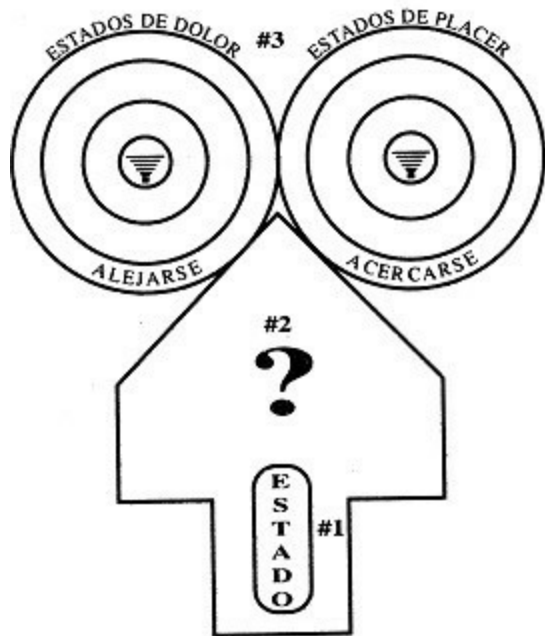
emocional en el que se encuentra en el momento de efectuar la evaluación. Hay

momentos en la vida en los que alguien puede decirle algo y hacerle llorar, mientras que,

en otros momentos, ese mismo comentario podría hacerle reír. ¿Cuál es la diferencia?

Puede tratarse, simplemente, del estado de ánimo en que se encuentre. Si se siente

temeroso y vulnerable, el sonido de unos pasos procedente del otro lado de la ventana,



en medio de la noche, junto con el crujir de una puerta al abrirse, significará para usted

algo totalmente diferente que si se encuentra en un estado de excitación o de anticipación

positiva. El que usted se estremezca debajo de las sábanas o se levante de un salto y eche

a correr hacia la puerta con los brazos abiertos es el resultado de las evaluaciones que

haga sobre el significado de esos sonidos. Una de las principales claves para realizar

evaluaciones superiores consiste, por lo tanto, en asegurarse de que, cuando estemos

tomando decisiones sobre lo que significan las cosas y qué hacer, nos hallemos en un

estado mental y emocional extremadamente lleno de recursos, antes que con un ánimo de

supervivencia.

2) El segundo componente constitutivo de nuestro sistema maestro son las preguntas

que hacemos. Las preguntas crean la forma inicial de nuestras evaluaciones. Recuerde

que, en respuesta a cualquier cosa que ocurra en su vida, el cerebro lo evalúa

preguntando: «¿Qué está sucediendo? ¿Qué significa esta situación? ¿Significa dolor o

placer? ¿Qué puedo hacer ahora para evitar, reducir o eliminar dolor, o para obtener algo

de placer?» ¿Qué es lo que determina que le pida usted a alguien una cita para salir? Sus

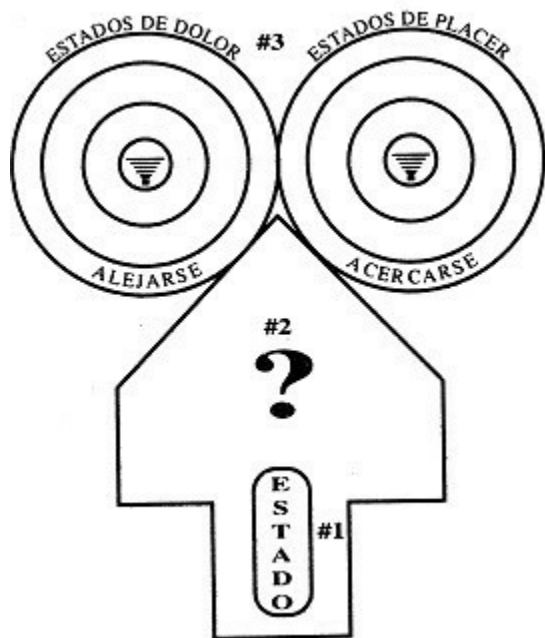
evaluaciones se hallan profundamente afectadas por la cuestión específica que se haga a

sí mismo al considerar la aproximación a esa persona. Si se hace una pregunta como:

«¿No sería estupendo conocer a esta persona?», es muy posible que se sienta motivado

para conocerla. Sin embargo, si se hace habitualmente preguntas como: «¿Y si me





rechaza? ¿Y si me ofende al aproximarme a ella? ¿Y si resulto herido?», es evidente que

esas preguntas le dirigirán hacia una serie de evaluaciones que tendrán como resultado el

dejar pasar la oportunidad de conectar con alguien por quien se siente realmente

interesado.

Lo que determina la clase de alimentos que pondrá en su plato depende también de las

preguntas que se plantee. Si al mirar los alimentos se plantea la pregunta: «¿Qué podría

comer rápidamente para que me animara enseguida?», los alimentos que elija tenderán a

ser muy refinados y precocinados, lo que algunos consideran porquerías. Si en lugar de

eso se pregunta: «¿Qué podría tomar ahora capaz de nutrirme?», lo más probable es que

elija alimentos del grupo de las frutas, los zumos, las verduras y ensaladas. La diferencia

entre una comida rápida tomada de forma regular, o un vaso de zumo recién exprimido

determinará la calidad de su cuerpo físico, y eso habrá sido el resultado de la forma en

que ha evaluado las cosas. Así pues, las preguntas habituales que se plantea juegan un

papel importante en este proceso.

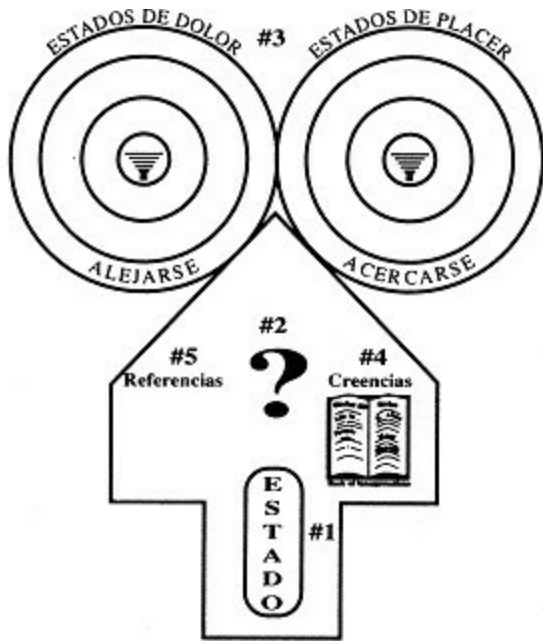
3) El tercer elemento que afecta a sus evaluaciones es su propia jerarquía de valores.

A lo largo de nuestra vida, cada uno de nosotros ha aprendido a valorar ciertas

emociones más que otras. Todos queremos sentirnos bien, es decir, sentir placer y evitar

sentirnos mal, es decir, el dolor. Pero nuestra experiencia de la vida nos ha enseñado un

sistema codificado único para distinguir lo que equivale a dolor y lo que equivale a



placer. Eso se encuentra en el sistema de guía de nuestros valores. Por ejemplo, una

persona puede haber aprendido a vincular placer con la idea de sentirse segura, mientras

que otra puede haber vinculado dolor con esa misma idea debido a que la obsesión de su

familia por la seguridad le impidió experimentar una sensación de libertad. Algunas

personas tratan de alcanzar el éxito, pero al mismo tiempo intentan evitar el rechazo a

toda costa. ¿Comprende cómo estos conflictos de valores pueden hacer que una persona

se sienta frustrada o inmobilizada?

Los valores que seleccione configurarán todas las decisiones que tome en su vida. Hay

dos tipos de valores que aprenderá en el capítulo siguiente: los estados emocionales de

placer hacia los que siempre tratamos de movernos (valores como amor, alegría,

compasión y excitación), y los estados emocionales de dolor, que tratamos de evitar, o

de los que intentamos alejarnos (como humillación, frustración, depresión y enojo). La

dinámica creada por estos dos objetivos determinará la dirección en su vida.

4) El cuarto elemento que configura su sistema maestro son las creencias. Nuestras

creencias globales nos aportan un sentido de la certidumbre acerca de cómo nos

sentimos y qué esperamos de nosotros mismos, de la vida y de la gente; nuestras reglas

son las creencias que tenemos acerca de lo que nos tiene que suceder para sentir que han

quedado satisfechos nuestros valores. Por ejemplo, algunas personas están convencidas

376

de que «Si me amas, nunca me levantarás la voz». Esta regla hará que esa persona evalúe

la elevación del tono de voz como prueba de que no hay amor en la relación. Es posible

que, de hecho, eso no tenga ninguna base, pero la regla dominará la evaluación y, en

consecuencia, las percepciones que tenga esa persona y su experiencia de lo que es

cierto. Otras reglas limitadoras como éstas pueden ser: «Si tienes éxito, entonces ganas

millones de dólares», o bien: «Si eres un buen padre, entonces nunca tienes un conflicto

con tus hijos».

Las creencias globales determinan nuestras expectativas y a menudo controlan hasta

lo que estamos dispuestos a evaluar en primer lugar. La fuerza conjunta de estas

creencias determina cuándo nos damos a nosotros mismos una experiencia de dolor o de

placer, y constituyen uno de los elementos fundamentales de todas las evaluaciones que

hacemos.

5) El quinto elemento de su sistema maestro es la mezcla de las experiencias de

referencia a las que accede a partir del archivo gigantesco que llamamos cerebro. En él

se ha almacenado todo lo que se ha experimentado en la vida, e incluso todo aquello que

se ha imaginado. Estas referencias forman el material en bruto que utilizamos para

construir nuestras creencias y guiar nuestras decisiones. Para decidir lo que significa

algo, tenemos que compararlo con algo; por ejemplo, ¿es esta situación mala o buena?

Piense en el ejemplo sobre el tenis que hemos dado antes, en este mismo capítulo: eso es

bueno o malo, ¿comparado con qué? ¿Es bueno comparado con lo que sus amigos hacen

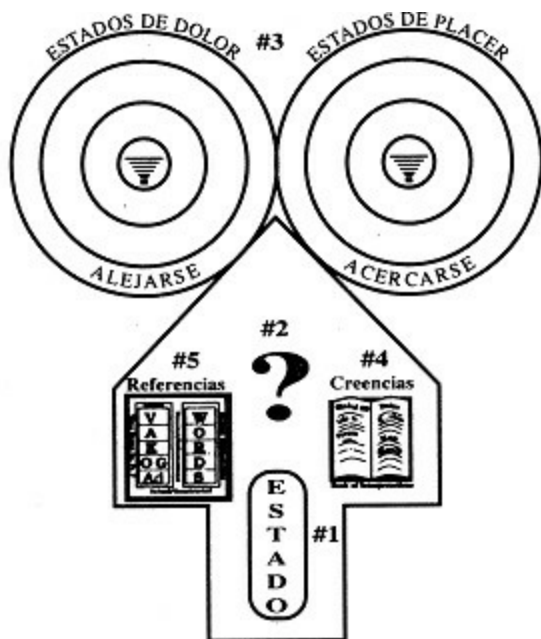
o tienen? ¿Es malo comparado con la peor situación de la que tenga noticia? Usted

dispone de referencias ilimitadas que puede utilizar para tomar cualquier decisión. Las

referencias que elija serán las que determinarán el significado que le dé a cualquier

experiencia, cómo se siente acerca de ella y, hasta cierto punto, qué hará al respecto.

377



No cabe la menor duda de que las referencias configuran nuestras creencias y valores.

¿Se da cuenta, por ejemplo, de la diferencia que representa el haber crecido en un medio

ambiente en el que sentía que se aprovechaban continuamente de usted, en comparación

con haber crecido en otro en el que se sintió querido incondicionalmente? ¿Cómo puede

matizar eso sus creencias o valores, y la forma en que considera la vida, a la gente y las

oportunidades?

Si, por ejemplo, aprendió a lanzarse en paracaídas a la edad de dieciséis años, es muy

posible que desarrollara sobre la idea de la aventura unos valores diferentes a los de

alguien que era rechazado cada vez que intentaba aprender una nueva habilidad,

concepto o idea. Los maestros son a menudo personas que disponen de más referencias

que los demás acerca de lo que conduce al éxito o la frustración en una situación dada.

No cabe la menor duda de que, después de cuarenta años de invertir, John Templeton

dispone de muchas más referencias con las que ayudarse a la hora de decidir qué es una

inversión excelente, en comparación con alguien que lleva a cabo su primera inversión

en bolsa.

Las referencias adicionales nos ofrecen el potencial para alcanzar el dominio sobre

algo. Sin embargo, y al margen de nuestra experiencia o ausencia de la misma,

disponemos de formas ilimitadas para organizar nuestras referencias en creencias y

reglas capaces de capacitarnos o limitarnos. Cada día, usted y yo tenemos la oportunidad

378

de aceptar nuevas referencias que pueden ayudarnos a desplegar nuestras creencias,

refinar nuestros valores, plantear nuevas preguntas, acceder a los estados de ánimo más

capaces de impulsarnos en la dirección que deseamos seguir, y configurar verdaderamente nuestros destinos para mejor.

*Los hombres son sabios en proporción no a su experiencia, sino a su capacidad para experimentar.*

GEORGE BERNARD SHAW

Hace varios años, empecé a oír hablar del increíble éxito de un hombre llamado

Dwayne Chapman para seguirles la pista y capturar a malhechores que habían eludido la



ley durante años. Conocido por muchos como *Sabueso*, ha llegado a adquirir fama como

el mejor cazatesoros del país. Me sentí fascinado y quise conocerle y descubrir qué le

hacía ser tan efectivo. *Sabueso* es un hombre profundamente espiritual cuyo objetivo no

sólo consiste en atrapar al malhechor, sino también en ayudarlo a efectuar cambios en su

vida. ¿De dónde surge ese deseo? De su propio dolor.

De joven, *Sabueso* hizo pobres evaluaciones en cuanto a quién elegía como amigos. A

partir de su deseo de pertenecer a un grupo, se unió a una banda de motoristas, los

Discípulos del Diablo. Un día, en medio de un negocio con drogas que salió mal, uno de

los miembros de la banda disparó e hirió mortalmente a otro hombre. Acuciados por el

pánico, los miembros de la banda huyeron inmediatamente. A pesar de que *Sabueso* no

había cometido el asesinato, en aquel Estado no había ninguna diferencia entre ser

cómplice de asesinato y haber apretado el gatillo. Terminó por cumplir varios años de

condena, viéndose obligado a trabajar en un equipo encadenado, dentro del sistema de

prisiones de Texas. El cumplimiento de esa condena le produjo tanto dolor, que volvió a

evaluar toda su filosofía de la vida. Empezó a darse cuenta de que el origen de su dolor

se encontraba en sus creencias esenciales, valores y reglas. Empezó a plantearse nuevas

preguntas y a enfocar la atención sobre sus experiencias en la prisión (referencias), como

el efecto de elecciones que él mismo había hecho con su anterior filosofía de la vida. Eso

le llevó al punto en el que estuvo convencido de que debía cambiar su vida de una vez y

para siempre.

En los años siguientes a su puesta en libertad, *Sabueso* siguió una serie de carreras

hasta que finalmente montó un servicio de investigación privada. Cuando fue llevado

ante el juez para responder del pago de ayudas infantiles atrasadas (pagos que no había

379

podido hacer mientras estuvo en la cárcel y durante el período financieramente inestable

que siguió a su puesta en libertad), el juez le ofreció una oportunidad de ganar dinero, en

lugar de imponerle un pago que sabía no podría hacer. Le sugirió a *Sabueso* que le

siguiera la pista a un violador que había abusado de muchas mujeres en la zona de

Denver. El juez le indicó que utilizara las distinciones que había aprendido en la prisión

para que le ayudaran a imaginar qué podía estar haciendo ese criminal, y dónde podía

ocultarse. A pesar de que los agentes de la ley habían tratado inútilmente de descubrir al

violador durante más de un año, *Sabueso* lo encontró en apenas tres días.

El juez quedó realmente impresionado. Ése fue el principio de una brillante carrera y

en la actualidad, después de haber logrado más de 3.000 detenciones, *Sabueso* ostenta

una de las mejores marcas del país, si no la mejor. Alcanza un término medio de 360

detenciones al año, es decir, prácticamente una al día. ¿Cuál es la clave de su éxito? No

cabe la menor duda de que uno de los factores críticos son las evaluaciones que hace.

*Sabueso* entrevista a los parientes o las personas queridas de su presa, y obtiene, de una

diversa variedad de formas, la información que necesita. Descubre algunas de las

creencias, valores y reglas habituales del hombre o la mujer al que persigue. Una vez

aprendidas sus referencias vitales, eso le permite pensar del mismo modo que ellos y, en

consecuencia, anticiparse a sus movimientos con una precisión extraordinaria. Él

comprende el funcionamiento de su sistema maestro, y los resultados que consigue

hablan por sí mismos.

## DOS CLASES DE CAMBIOS

Si usted y yo queremos cambiar algo en nuestras vidas, se tratará invariablemente de una

de entre dos cosas: o bien cómo sentimos, o bien nuestros comportamientos. Desde

luego, podemos aprender a cambiar nuestras emociones o sentimientos dentro de un

contexto. Por ejemplo, si se siente temeroso o rechazado como actor, puedo ayudarle a

condicionarse de modo que ya no vuelva a sentirse temeroso. O bien podemos llevar a

cabo la segunda clase de cambios: un cambio global. Una metáfora para esto podría ser

la de que, si queremos cambiar la forma en que su computadora procesa la información,

puedo cambiarle el software que utiliza, de tal modo que, cuando apriete las teclas lo que

aparezca en pantalla se halle formado de un modo diferente. O bien, si quiero introducir

un cambio que afecte no sólo a este tipo de fichero, sino a toda una serie de ambientes,

puedo cambiar el sistema operativo de la computadora. Al cambiar el sistema maestro,

cambiamos cómo interactuará usted en una variedad de circunstancias.

Así pues, en lugar de condicionarse para sentir de un modo diferente en cuanto al

rechazo y la eliminación de comportamientos temerosos, también puede usted adoptar

una creencia global que diga: «Yo soy la fuente de todas mis emociones. Nada ni nadie

puede cambiar cómo me siento, excepto yo mismo. Si me encuentro reaccionando ante

cualquier cosa, puedo cambiar en un instante». Si adopta realmente esta creencia, no sólo

intelectual sino sobre todo emocionalmente, y la siente con absoluta certidumbre, ¿se da

cuenta de cómo puede eliminar eso no sólo su temor al rechazo, sino también sus

sentimientos de enfado, frustración o inadecuación? De repente, se convierte usted en el

maestro de su propio destino.

O podríamos cambiar sus valores y hacer que uno de los más elevados para usted sea

el de contribuir. Entonces, si alguien le rechaza, eso no le importará, porque seguirá

queriendo contribuir y gracias a la contribución constante terminará por descubrir que

los demás ya no le rechazan. También se verá impregnado por una sensación de alegría y

conexión como no había experimentado jamás en otros ámbitos de su vida. O podemos

cambiar sus sentimientos condicionados con respecto al tabaco, induciéndole a

considerar la salud y la vitalidad como aspectos prioritarios en su lista de valores. Una

vez que eso se convierta en la máxima prioridad de su vida, el hábito de fumar

desaparecerá y, lo que es más importante, podrá sustituirlo por otros comportamientos

que le ayudarán a conservar su nuevo valor de salud y vitalidad: comer de modo

diferente, respirar de forma distinta, etcétera. Los dos tipos de cambios son valiosos.

La segunda parte de este libro enfoca la atención sobre cómo crear estos cambios

globales, en los que un solo desplazamiento en uno de los cinco elementos del sistema

maestro afectará poderosa y simultáneamente a su forma de pensar, sentir y comportarse

en múltiples ámbitos de la vida. Si cambia un solo elemento de su sistema maestro,

habrá ciertas evaluaciones que ni siquiera volverá a considerar, ciertas cuestiones que ya

no se planteará, ciertas creencias que la computadora se negará a aceptar. Este proceso

de crear un cambio global puede constituir una fuerza poderosa para configurar el

destino.

*Elimine la causa, y el efecto cesa.*

381

CERVANTES

Hay una historia que me encanta contar. Se refiere a un tipo que se hallaba de pie ante

la orilla de un río. De repente, ve a alguien atrapado en la corriente, arrastrado de un lado

a otro por entre las rocas, y oye sus gritos de auxilio. El hombre se lanza al agua, arrastra

al otro a la seguridad de la orilla, le practica la respiración boca a boca, atiende sus

heridas y va en busca de ayuda médica. Cuando apenas se está recuperando del esfuerzo

realizado, oye más gritos de auxilio procedentes del río. Vuelve a saltar y efectúa otro

atrevido rescate, esta vez de dos mujeres jóvenes. Luego, antes de tener siquiera la

oportunidad de pensar, oye los gritos de otras cuatro personas que se ahogan.

El hombre no tarda en hallarse totalmente exhausto, después de haber rescatado a una

víctima tras otra, mientras los gritos de auxilio no cesan. Si se hubiera tomado el tiempo

necesario para viajar un poco río arriba habría descubierto quién estaba arrojando a la

gente al río. Podría haberse ahorrado así todos sus esfuerzos afrontando el problema en

su causa, antes que en su efecto. De modo similar, comprender el sistema maestro le

permite eliminar la causa, en lugar de agotarse en la lucha contra los efectos.

Uno de los programas más exquisitos que he diseñado es mi seminario de tres días:

Cita con el Destino. En lugar de los habituales 2.000 participantes a mis seminarios, este

programa lo limito a 200 personas. En Cita con el Destino trabajamos juntos para ayudar

a cada persona a comprender con exactitud cómo está formado su sistema maestro. Esa

comprensión transforma a la gente: de repente, se da cuenta de por qué siente las cosas



que siente y hace las cosas que hace. También aprende a cambiar virtualmente cualquier

cosa en sus vidas. Y, lo más importante de todo, a continuación se le ayuda a diseñar lo

que su sistema maestro necesita ser para que esas personas alcancen el propósito

definitivo en su vida. ¿Cómo pueden organizarse para verse empujadas sin esfuerzo

alguno en la dirección de sus deseos, en lugar de sentirse alejadas por una sensación de

valores, creencias o reglas conflictivas?

Algunas de las preguntas más importantes que planteamos en este programa son:

«¿Cuáles son los valores que me están controlando? ¿Cómo sé cuándo se satisfacen mis

valores, y cuáles son mis reglas?» A los seminarios de Cita con el Destino no sólo han

acudido senadores y congresistas, ejecutivos de la lista de los quinientos de *Fortune*, y

estrellas de cine, sino también personas de todos los ámbitos sociales. Todos nosotros

tenemos en común algunos de los mismos desafíos. ¿Cómo afrontamos la desilusión, la

382

frustración, el fracaso y ciertos acontecimientos que ocurren en nuestro entorno y que no

podemos controlar, independientemente del nivel de éxito personal alcanzado?

Las emociones que sentimos y las acciones que emprendemos se basan en cómo

evaluamos las cosas. Y, sin embargo, la mayoría de nosotros no establece este sistema de

evaluación. Los cambios profundos que experimenta la gente que asiste a este programa

en apenas tres días son casi indescriptibles. La gente cambia literalmente su forma de

pensar y de sentir con respecto a sus propias vidas en cuestión de momentos, porque se

hace cargo del control de la parte del cerebro que controla su experiencia de la vida. Los

cambios terminan por ser emocionales y hasta físicos, en la medida en que el cerebro

establece nuevas prioridades para lo que es más importante. Aunque este libro no es un

sustituto del seminario Cita con el Destino, deseo ofrecerle las mismas herramientas

fundamentales que usamos en ese programa, para su uso inmediato. Con los capítulos

que siguen puede introducir los mismos tipos de cambios en su vida, empezando ahora

mismo.

**COMPRUEBE LO QUE HA APRENDIDO**

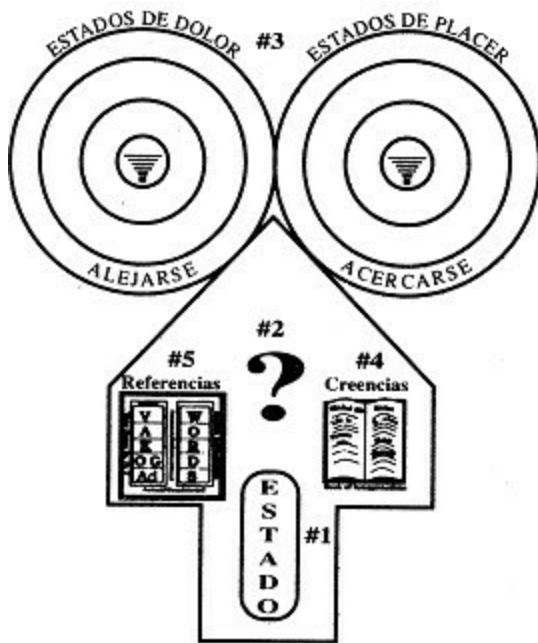
Para estimular su pensamiento acerca de cómo funciona su sistema maestro, permítame

hacerle unas pocas preguntas provocadoras que deberían abrir las compuertas de su

pensamiento y ayudarle a identificar cómo utiliza las diferentes partes de su sistema para

tomar decisiones.

383



**Conteste las cuatro preguntas siguientes**

**antes de continuar la lectura**

1. ¿Cuál es su recuerdo máspreciado?

2. Si pudiera terminar hoy mismo con el hambre en el mundo matando a una persona inocente, ¿lo haría?

¿Por qué, o por qué no?

3. Si chocara contra un Porsche rojo y lo rayara y no hubiera nadie alrededor, ¿dejaría una nota con su

dirección? ¿Por qué, o por qué no?

4. Si pudiera ganar 10.000 dólares comiéndose un cuenco lleno de cucarachas vivas, ¿lo haría? ¿Por qué,

o por qué no?

Y ahora, revisemos cómo ha contestado cada una de estas preguntas.

Al observar el diagrama de su sistema maestro, ¿cuál de los cinco ámbitos de

evaluación utilizó para contestar a la primera pregunta? Sin lugar a dudas, se hizo una

pregunta para empezar a evaluar; probablemente, se repitió la misma pregunta aquí

planteada. La respuesta, sin embargo, la obtuvo por medio de sus referencias, ¿verdad?

Eligió entre la miríada de experiencias que ha tenido en la vida, y finalmente seleccionó

una de ellas como su recuerdo más atesorado. O quizá no logró seleccionar ningún

384

recuerdo porque tiene usted una creencia que dice: «Todas las experiencias de la vida

son apreciadas», o bien: «Seleccionar una anteponiéndola a la otra significaría denigrar

algunas de las experiencias de la vida». Esas creencias le impedirían contestar a la

pregunta. Como puede ver, nuestro sistema maestro de evaluación no sólo determina lo

que evaluamos y cómo lo evaluamos, sino incluso qué estamos dispuestos a evaluar.

Revisemos la segunda pregunta, mucho más intensa y que leí en *El libro de las*

*preguntas*: si pudiera terminar hoy mismo con el hambre en el mundo matando a una

persona inocente, ¿lo haría?

Cuando le planteo esta pregunta a la gente, suelo recibir una serie de respuestas muy

intensas. Algunos dicen: «Absolutamente», siendo su razonamiento que salvar la vida de

muchos superaría con creces la vida de un solo individuo. Según lo ven, si una persona

estuviera dispuesta a sufrir, y con ello se terminara todo el sufrimiento sobre la Tierra, el

fin justificaría los medios. Otros se muestran contrarios a este pensamiento. Creen que

toda vida humana es valiosa. Eso también se basa en una serie de creencias, ¿verdad?

Otros tienen una creencia global según la cual todo en la vida es exactamente como

debería ser, y que todas esas personas que se mueren de hambre están obteniendo

lecciones muy valiosas para su siguiente reencarnación. Otras personas dicen: «Sí, lo

haría, pero después me suicidaría». Resulta interesante observar cómo los individuos

responden con reacciones tan variadas a una misma pregunta, basándose en cuál de los

cinco elementos de evaluación han utilizado y en el contenido que ellos mismos han

almacenado.

Veamos la tercera pregunta: si chocara contra un Porsche rojo y lo rayara y no hubiera

nadie alrededor, ¿dejaría una nota con su dirección? Algunas personas contestarían:

«Absolutamente». ¿Por qué? Porque su valor más elevado es la honradez. Otras dirían:

«Absolutamente», pero la razón que darían para ello es que una de las cosas que más

evitan en la vida es el sentido de culpabilidad. El no dejar una nota les haría sentirse

culpables, y eso les resultaría demasiado doloroso. Otros dirían: «Dejaría una nota», y al

preguntárseles por qué, contestarían: «Bueno, me ha sucedido varias veces, y nadie me

dejó una nota». Están diciendo con ello que tienen referencias personales que les hizo

desarrollar la creencia: «No hagas a los demás lo que te hayan hecho a ti».

Luego, viene la cuarta pregunta: si pudiera ganar 10.000 dólares comiéndose un

cuenco lleno de cucarachas vivas, ¿lo haría? Invariablemente, obtengo muy pocas

respuestas afirmativas. ¿Por qué? Las referencias de la mayoría de la gente para las

385

cucarachas (las imágenes y sensaciones que han almacenado en sus cuerpos) son

intensamente negativas. Desde luego, las cucarachas no son algo que estén dispuestos a

poner en sus sistemas. Pero entonces aumento la recompensa: ¿cuántos de ustedes lo

harían por 100.000 dólares? Poco a poco, se va produciendo un movimiento en la sala, a

medida que la gente empieza a levantar las manos, cuando hasta entonces habían dicho

que no. ¿Por qué están dispuestos de repente a hacerlo por cien mil dólares? ¿Qué ha

ocurrido con su sistema de evaluación? Dos cosas: he hecho una pregunta diferente

cambiando una palabra, y las personas que han contestado afirmativamente tienen la

creencia de que cien mil dólares podría eliminar mucho dolor en sus vidas, quizás

incluso algo del dolor a largo plazo que sería más difícil de afrontar que el dolor a corto

plazo de masticar y tragarse unas cucarachas vivas.

¿Y si fuera por un millón? ¿Y por diez millones? De repente, la mayoría de la gente en

la sala levanta la mano. Creen que el placer a largo plazo que les proporcionaría a sí

mismos y a otros la posesión de los diez millones superaría el dolor a corto plazo. Aun

así, algunas personas no estarían dispuestas a comer cucarachas vivas por ninguna

cantidad de dinero. Al preguntarles por qué no, contestarían cosas como: «Sería incapaz

de matar a un ser vivo», o bien: «Lo que se hace, se recibe». Otras personas dirían: «Yo

mato cucarachas muchas veces, pero sólo porque se interponen en mi camino». Un

hombre llegó a decir que podría comérselas fácilmente, y que lo haría por diversión, pero

no por dinero. ¿Por qué? Porque había crecido en un país donde las cucarachas y otros

insectos se consideraban un manjar delicado. Personas diferentes tienen referencias



diferentes y formas diferentes de evaluar las cosas. Resulta interesante, ¿verdad?

LLEGA UN MOMENTO EN QUE...

Al estudiar estos cinco elementos del sistema maestro, hay otro tema que tenemos que

tener en cuenta: es posible sobrevalorar las cosas. A los seres humanos les encanta

analizar las cosas hasta la muerte. No obstante, llega un momento en el que debemos

dejar de evaluar y emprender una acción. Por ejemplo, algunas personas hacen tantas

evaluaciones, que hasta las decisiones más pequeñas les plantean un gran desafío: quizá

no acaban de decidirse a practicar un ejercicio con regularidad como parte de su estilo de

386

vida. ¿Por qué? Porque lo ven como un gran desafío. La forma que tienen de «trocear» la

experiencia, de considerarla; ven tantos pasos a dar, que se sienten intimidados.

Para hacer ejercicio, tienen que: 1) levantarse, 2) encontrar algo de ropa deportiva con

la que no parezcan demasiado gruesos, 3) elegir las zapatillas adecuadas, 4) meterlo todo

en la bolsa de gimnasia, 5) trasladarse hasta el gimnasio, 6) encontrar un lugar donde

aparcar, 7) subir la escalera, 8) matricularse, 9) dirigirse a los vestuarios, 10) embutirse

la ropa para practicar deporte, y 11) finalmente asistir a la clase, subirse a la bicicleta

estática y sudar como locos. Y luego, cuando han terminado, 12) tienen que hacer otra

vez lo mismo pero a la inversa. Claro que esa misma gente consigue ir a la playa con

facilidad. Y eso es así porque está preparada para ello en el fondo de su corazón. Si se le

pregunta por qué, contestará: «Bueno, resulta muy fácil ir a la playa. Uno sube al coche

y ya está». No se detiene a evaluar todos y cada uno de los pasos que tiene que dar a lo

largo del camino; lo considera un solo paso de gigante, y evalúa si tiene ganas de ir o no,

sin fijarse en cada detalle. A veces, evaluar demasiados detalles puede hacer que nos

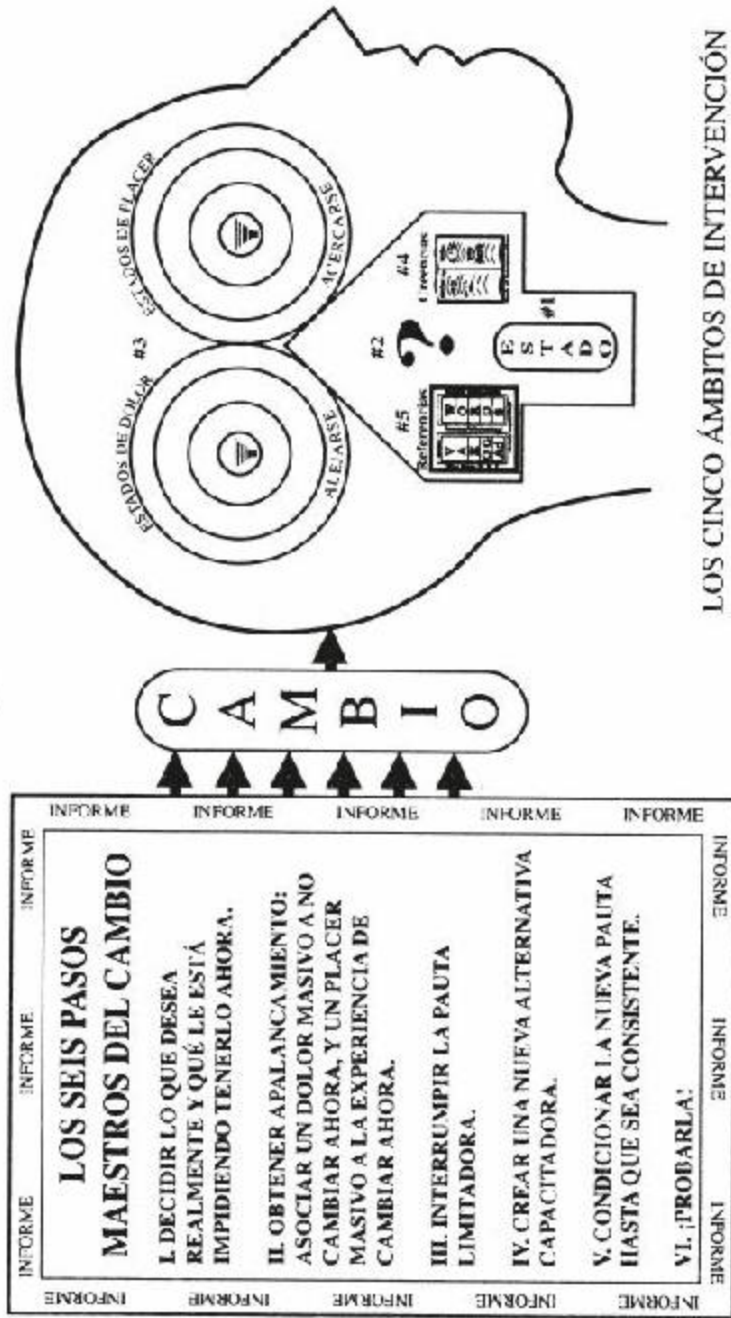
sintamos sobrecargados o abrumados. Una de las cosas que aprenderemos aquí es a

reunir muchos pasos pequeños en un solo «trozo» grande (en un paso de gigante, si así

se quiere), de modo que, en cuanto se dé, se obtenga el resultado deseado al instante.

# NAC™ - EL SISTEMA MAESTRO

## La Psicología del cambio



Vamos a analizar nuestro sistema de evaluación, conjuntándolo de una forma que

tenga sentido para nosotros, y luego empezaremos a utilizarlo, en lugar de deliberar

sobre él. Al continuar a lo largo de los capítulos siguientes, dése cuenta de que tiene una

oportunidad para obtener apalancamiento sobre sí mismo capaz de producir cambios que

quizá no habría creído posibles con anterioridad.

Así pues, vayamos directo al grano. Yo le estaré entrenando, revelándole cuál es su

sistema de evaluación actual, y ayudándole a establecer un nuevo sistema maestro que

sea consistentemente capacitador. Ya conoce usted el poder del estado de ánimo y de las

preguntas, así que procedamos al tercer ámbito de las evaluaciones, y consideremos...

389

15

Los valores de la vida: su brújula personal

Jamás se ha conseguido nada espléndido que no haya sido logrado por quienes se atrevieron a creer que había en su interior algo superior a las circunstancias.

BRUCE BARTON

Valor, determinación, perseverancia, dedicación...

Mientras Ross Perot dirigía la tensa reunión en Dallas, veía esas cualidades reflejadas

en los rostros de los hombres a los que había elegido para una extraordinaria misión de

rescate. En los primeros días del año 1979, la inquietud civil y la histeria

antiestadounidense habían alcanzado su punto álgido en Irán, y sólo unos pocos días

antes dos de los ejecutivos de la empresa de Perot habían sido inexplicablemente

encarcelados en Teherán, imponiéndoseles una fianza de trece millones de dólares.

Cuando las negociaciones diplomáticas al más alto nivel no lograron producir los

resultados deseados, Perot decidió que sólo había una forma de sacar de allí a sus

hombres: tendría que hacerlo él mismo. Tras procurarse el asesoramiento del legendario

coronel del ejército *Arthur Toro Simons* para dirigir esta atrevida incursión, Perot reunió

con rapidez a un equipo de sus más altos ejecutivos para abrir las puertas de la prisión.

Fueron seleccionados porque todos ellos habían estado en Teherán y poseían experiencia

militar. Llamó a sus hombres «Águilas» para dar a entender que se trataba de «personas

que vuelan muy alto, usan su iniciativa, hacen el trabajo y ofrecen resultados, no

excusas». [\[27\]](#)

Las recompensas serían elevadas si ganaban, pero los riesgos eran aún mayores: la

misión no contaba con ninguna autorización, y no sólo existía la posibilidad de un

fracaso, sino incluso la de la muerte. ¿Qué impulsó a Ross Perot a reunir todos sus

recursos, aceptar los riesgos y desafiar las probabilidades? Sin lugar a dudas, se trata de

390

un hombre que vive de acuerdo con sus valores. Valor, lealtad, amor, compromiso y

determinación son valores que le dan una capacidad excepcional para ocuparse de los

demás y una fuerza de voluntad que se han hecho legendarias. Esos mismos valores

fueron la fuerza que le impulsó a crear su compañía, la EDS (Electronic Data Systems

Corporation), a partir de una inversión de mil dólares, hasta convertirla en una empresa

de miles de millones de dólares. Se elevó hasta la cumbre gracias a su capacidad para

evaluar y seleccionar a los hombres correctos. Los eligió basándose en un código estricto

de valores y sabía que, contando con las personas correctas, capaces de mantener

criterios lo bastante elevados, lo único que tendría que hacer sería darles el trabajo que

ellos tenían que realizar, y apartarse de su camino.

Ahora, sometería a la prueba definitiva a la gente que había seleccionado, y a la que

pedía que reuniera sus más exquisitos recursos para rescatar a unos pocos miembros de

la «familia» de la empresa. La historia de su misión y los desafíos a los que tuvieron que

enfrentarse se describen en el libro *On Wings of Eagles*. Aquí es suficiente con decir

que, a pesar de obstáculos incomparables, la heroica misión de rescate de Perot alcanzó

éxito y logró hacer regresar a casa lo que él más valoraba: a su gente.

*El carácter de un hombre es el guardián de su divinidad.*

HERÁCLITO

Los valores guían cada una de nuestras decisiones y, en consecuencia, nuestro destino.

Quienes conocen sus valores y viven de acuerdo con ellos se convierten en los líderes de

nuestra sociedad. Eso queda ejemplificado en individuos extraordinarios repartidos por

todas partes, desde los consejos de administración hasta las aulas. Por ejemplo, ¿ha visto

la película *Stand and Deliver*? Cuenta la historia del inconformista profesor de

matemáticas Jaime Escalante.

¿Se sintió usted tan inspirado como yo por sus actitudes heroicas para transmitir a sus

estudiantes la misma pasión que sentía él por el aprendizaje? Logró que asociaran a sus

sistemas nerviosos, en el nivel más profundo, un sentido del orgullo por su capacidad

para dominar aquellas cosas que otros jamás lograrían aprender. Su ejemplo de

compromiso transmitió a aquellos jóvenes el poder de los valores. Aprendieron de él

disciplina, confianza, importancia del trabajo en equipo, flexibilidad y poder de la

determinación absoluta.

391

Al hablar con estos muchachos del barrio, no les dijo lo que deberían hacer con sus

vidas; él mismo constituía una demostración viva, una nueva definición de lo que era

posible. No solamente logró que un número muy elevado de ellos superara unos



exámenes de cálculo, lo que parecía increíble, sino que también consiguió cambiar sus

creencias acerca de quiénes eran ellos mismos y de qué eran capaces si se comprometían

de forma consistente a alcanzar un criterio más elevado.

Si queremos alcanzar el nivel más profundo de realización vital, sólo podemos

conseguirlo de un modo, y es haciendo lo que hicieron esos dos hombres: decidiendo

aquello que más valoramos en la vida, cuáles son nuestros valores más altos, y luego

comprometiéndonos a vivir de acuerdo con ellos durante cada uno de los días de nuestra

vida. Desgraciadamente, esta acción resulta demasiado rara en la sociedad actual. Sucede

con frecuencia que la gente no tiene una idea clara de lo que es importante para ella.

Vacila en cada tema que aborda; el mundo es para ella como una masa grisácea; jamás

adopta una posición para defender algo o a alguien.

Si usted o yo no tenemos claro lo que es más importante en nuestras vidas (aquello

que realmente estamos dispuestos a defender), ¿cómo podemos esperar poner los

cimientos de un sentido de la autoestima, y mucho menos tener la capacidad para tomar

decisiones efectivas? Si se ha encontrado alguna vez en una situación en la que ha

pasado un mal momento para tomar una decisión sobre algo, la razón es porque no tenía

claro qué era lo que más valoraba en esa situación. Debemos recordar que todas las

tomas de decisiones se reducen a clarificar los valores.

Cuando se sabe lo que es más importante para uno, tomar una decisión resulta

bastante sencillo. La mayoría de la gente, sin embargo, no tiene claro lo que es más

importante en sus vidas, por lo que la toma de decisiones se convierte en una forma de

tortura interna. Eso no es así para quienes han definido claramente los principios más

elevados de su vida. A Ross Perot no le resultó difícil saber lo que tenía que hacer. Sus

valores se lo dictaron. Actuaron como su brújula personal para guiarle a través de una

situación llena de peligros. Recientemente, Escalante abandonó el sistema escolar de Los

Ángeles, en el que había estado trabajando, para trasladarse al norte de California. ¿Por

qué? Ya no podía seguir formando parte de una organización en la que no creía que

hubiera criterios para la actuación del profesorado.

¿Cuáles son las personas más universalmente admiradas y respetadas de nuestra

cultura? ¿No son acaso aquellas que se aferran de manera más sólida a sus propios

392

valores, personas que no sólo profesan sus criterios, sino que viven de acuerdo con ellos?

Todos respetamos a las personas que defienden aquello en lo que creen, aun cuando no

estemos de acuerdo con sus ideas sobre lo que está bien y lo que está mal. Hay poder en

los individuos que llevan unas vidas congruentes en las que sus filosofías y sus acciones

son una sola y misma cosa.

Con frecuencia reconocemos este estado único de la condición humana en un

individuo con integridad. Culturalmente, estas personas han surgido de muchas formas,

desde los John Wayne y Ross Perot, hasta los Bob Hope y Jerry Lewis, pasando por los

Martin Sheen y Ralph Nader, hasta los Norman Cousins y Walter Cronkite. El hecho es

que esas personas a las que percibimos como congruentes con sus valores tienen una

tremenda capacidad para influir sobre nuestra cultura.

¿Recuerda usted las noticias de la noche con Walter Cronkite? Walter estuvo con

nosotros en los días más importantes de nuestras vidas, durante las tragedias y los

triumfos, cuando fue asesinado John F. Kennedy y cuando Neil Armstrong puso el pie en

la Luna. Walter formaba parte de nuestra familia y confiábamos en él implícitamente.

Al principio de la guerra de Vietnam, informó sobre ella de la forma habitual, con un

punto de vista objetivo acerca de nuestra implicación, pero tras haber visitado Vietnam

cambió su punto de vista sobre la guerra, y sus propios valores de integridad y honradez

le exigieron que, correcta o incorrectamente, comunicara su desilusión. Tanto si se

estuvo de acuerdo con él como si no, el impacto que tuvo pudo haber constituido la

última gota que colmó el vaso e indujo a muchos estadounidenses de clase media a

empezar a cuestionar la guerra por primera vez. No fueron sólo unos pocos estudiantes

radicales que protestaron contra la guerra de Vietnam, sino el «tío Walt».

La guerra de Vietnam fue un verdadero conflicto de valores dentro de nuestra cultura.

La batalla que se libró en casa fue la percepción de la gente sobre lo que era correcto e

incorrecto, sobre lo que podía establecer una diferencia, mientras que los muchachos que

luchaban en ultramar pusieron la sangre y las entrañas, algunos sin saber por qué. Una

inconsistencia de valores entre nuestros líderes había sido una de las mayores fuentes de

dolor en nuestra cultura. El Watergate hirió a muchos estadounidenses. A pesar de todo,

el país continuó creciendo y expandiéndose porque hay individuos que surgen

continuamente en un primer plano para demostrar lo que es posible y mantenernos en un

criterio elevado, tanto si se trata de Bob Geldof enfocando la atención del mundo sobre

393

el hambre en África, como de Ed Roberts movilizando las fuerzas políticas necesarias

para cambiar la calidad de vida de los que afrontan problemas físicos.

*Cada vez que nace un valor, la existencia adquiere un nuevo significado; cada vez que uno muere, desaparece una parte de ese significado.*

JOSEPH WOOD KRUTCH

Necesitamos darnos cuenta de que la dirección que siguen nuestras vidas se halla

controlada por la atracción magnética de nuestros valores. Éstos son la fuerza que hay

ante nosotros, que nos dirige consistentemente para tomar decisiones capaces de crear la

dirección y el destino último de nuestras vidas. Eso es cierto, no sólo para nosotros como

individuos, sino también para las empresas, organizaciones y la nación de la que

formamos parte. Es evidente que los valores de los padres fundadores de Estados Unidos

han configurado el destino de ese país: los valores de la libertad, la elección, la igualdad,

un sentido de la comunidad, del trabajo duro, de la individualidad, el desafío, la

competición, la prosperidad y el respeto por aquellos que tienen la fortaleza para superar

grandes adversidades; todo ello ha esculpido la experiencia de la vida estadounidense y

los destinos de los habitantes de ese país. Esos valores han contribuido a que Estados

Unidos sea un país en continua expansión, capaz de innovar y que ha aportado una

visión de capacidad a los pueblos de todo el mundo.

Si hubiera existido una serie diferente de valores nacionales y culturales, ¿se habría

visto configurado el país de un modo diferente? ¡Puede apostar a que sí! ¿Y si el valor

más querido por nuestros antepasados hubiera sido la estabilidad, o la conformidad?

¿Cómo habría cambiado eso la faz del país? En China, por ejemplo, uno de los valores

más altos de su cultura es el del grupo *versus* lo individual, la idea de que las

necesidades del individuo deben someterse a las del grupo. ¿Cómo ha configurado eso la

vida china de forma tan diferente a la estadounidense? Lo cierto es que, en Estados

Unidos, se producen constantes desplazamientos en los valores de la cultura como un

todo. Aunque sigue habiendo ciertos valores fundacionales, los acontecimientos

emocionales significativos pueden crear desplazamientos en los individuos y, por lo

tanto, en las compañías, las organizaciones y los países que configuran. Los cambios

ocurridos en Europa oriental son los más profundos desplazamientos de valores que se

han producido en la comunidad mundial durante nuestra existencia.

Lo que sucede con los países y los individuos también ocurre con las empresas. La

IBM es un ejemplo de corporación cuya dirección y destino fue establecido por su

fundador, Tom Watson. ¿Cómo? Definió con toda claridad por qué abogaba la

compañía, qué era lo más importante que debía experimentar la gente, al margen de los

productos, servicios, o climas financieros con los que se encontrarán en el futuro.

Condujo a la «Gran Azul» hasta convertirla en una de las empresas más grandes y de

mayor éxito del mundo.

¿Qué podemos aprender de todo esto? Que tanto en nuestra vida personal como

profesional y global debemos tener muy claro lo que es más importante, y decidir que

viviremos de acuerdo con esos valores, sin que importe lo que ocurra. Esa consistencia

debe producirse al margen de que el ambiente nos recompense por vivir de acuerdo con

nuestros criterios o no. Debemos vivir de acuerdo con nuestros principios aunque

«llueva sobre nosotros», aunque nadie nos dé el apoyo que necesitamos. La única forma

de alcanzar la felicidad a largo plazo consiste en vivir en consonancia con nuestros



ideales más elevados, en actuar de acuerdo con aquello que creemos se halla relacionada

nuestra vida.

Pero eso es algo que no podremos hacer si no tenemos claro cuáles son nuestros

valores. Esa es la mayor tragedia que se produce en la vida de la mayoría de la gente:

muchas personas saben lo que quieren tener, pero no tienen ni la menor idea de lo que

quieren ser. Obtener «cosas» no realizará a nadie. Esa sensación de fuerza interior que

todos nos merecemos sólo la conseguiremos viviendo y haciendo aquello que

consideremos como «lo correcto».

Recuerde que sus valores, sean cuales fueren, son la brújula que le guía hacia su

destino último. Están creando el camino de su vida, guiándole para tomar ciertas

decisiones y emprendiendo ciertas acciones de forma contundente. El no utilizar su

brújula interna con inteligencia lleva a la frustración, la desilusión, la falta de realización

y la angustiada sensación de que la vida podría ser algo más si, de algún modo, algo

fuera diferente. Por otro lado, hay un poder increíble en el hecho de vivir de acuerdo con

los propios valores: un sentido de la certidumbre, una paz interior, una congruencia total

que pocas personas llegan a experimentar.

SI NO CONOCE SUS VERDADEROS VALORES, PREPÁRESE PARA EL DOLOR

395

La única forma de sentirnos felices y realizados alguna vez y a largo plazo consiste en

vivir de acuerdo con nuestros verdaderos valores. Si no lo hacemos así, seguro que

vamos a experimentar un dolor intenso. A menudo, la gente desarrolla pautas habituales

de comportamiento que la frustra o la puede destruir potencialmente: fumar, beber,

comer en exceso, abusar de las drogas, intentos por controlar o dominar a los demás,

dedicarse a ver la televisión hora tras hora, etcétera.

¿Cuál es el verdadero problema con que nos encontramos aquí? Estos

comportamientos son realmente el resultado de la frustración, la cólera y el vacío que

siente la gente porque no tienen un sentido de la plenitud en sus vidas. Están tratando de

distraerse con respecto a esas sensaciones de vacío, llenando el hueco con un

comportamiento que produzca un cambio rápido y fijo de estado de ánimo. Ese

comportamiento se convierte en una pauta y, a menudo, la gente enfoca la atención sobre

cambiar el propio comportamiento, antes que afrontar la causa. Pero lo cierto es que no

tienen un problema con la bebida, sino un problema de valores. La única razón por la

que beben es para tratar de cambiar su estado emocional porque no les gusta cómo se

sienten, momento tras momento. No saben lo que es más importante para ellos en su

vida.

La consolación es que, cada vez que vivimos de acuerdo con nuestros criterios más

elevados, cada vez que cumplimos y satisfacemos nuestros valores, nos sentimos

inmensamente alegres. No necesitamos comer ni beber en exceso. No necesitamos

colocarnos en un estado de estupor, porque la vida misma ya es increíblemente rica sin

necesidad de cometer todos esos excesos. Apartarnos de esas alturas increíbles sería

como tomar pastillas para dormir en la mañana del día de Reyes.

Imagine cuál es el desafío. Como siempre, ya estábamos dormidos cuando se formó la

esencia de lo que configuraría nuestras vidas. Éramos niños que no comprendíamos la

importancia de tener un sentido claro de los valores propios, o adultos que afrontábamos

las presiones de la vida, tan distraídos que ni siquiera podíamos dirigir la formación de

nuestros propios valores. Debo reiterar aquí que cada decisión que tomamos se halla

guiada por estos valores y, en la mayoría de los casos, no hemos sido nosotros quienes

los hemos establecido.

Si le pidiera hacer una lista de los diez valores máximos en la vida, y que los

escribiera en su preciso orden de importancia, apostaría a que sólo una de cada diez mil

personas sería capaz de hacerlo. (¡Y muy probablemente esa persona habría asistido a mi

396

seminario de Cita con el Destino!) Pero, si no conoce usted la respuesta a esta pregunta,

¿cómo puede tomar decisiones claras? ¿Cómo elegir cosas que sabe satisfarán sus

necesidades emocionales más profundas a largo plazo? Resulta difícil dar en el blanco

cuando no se sabe de qué se trata. Conocer sus valores es crítico para ser capaz de vivir

de acuerdo con ellos.

En cualquier momento en que tenga dificultades para tomar una decisión importante

puede estar seguro de que eso es el resultado de no haberse aclarado con respecto a sus

valores. ¿Y si se le pidiera que trasladara a su familia al otro lado del país en relación

con un nuevo puesto de trabajo? Si supiera que en ello hay algún riesgo implicado, pero

que la compensación sería mejor y el trabajo más interesante, ¿qué haría? Su forma de

responder a esta pregunta dependerá por completo de lo que sea más importante para

usted: ¿Crecimiento personal o seguridad? ¿Aventura o comodidad?

Y, a propósito, ¿qué es lo que determina si valora más la aventura que la comodidad?

Sus valores proceden de una bolsa de experiencias mezcladas, de condicionamientos de

toda la vida a través del castigo y la recompensa. Sus padres le felicitaron y le apoyaron

cuando usted hizo cosas que estaban de acuerdo con sus valores, y cada vez que estaban

en contra le castigaban, ya fuera física o verbalmente, o mediante el dolor de ignorarle.

Sus maestros también le estimularon y aplaudieron cuando hizo las cosas con las que

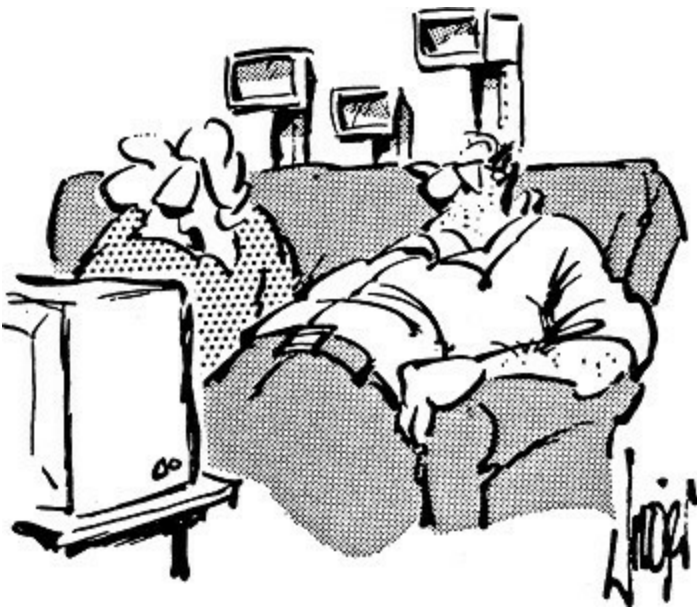
ellos estaban de acuerdo, y aplicaron formas similares de castigo cuando violó sus

puntos de vista más profundamente sentidos. Este ciclo quedó perpetuado por sus

amigos y jefes en el trabajo. Usted imitó los valores de sus héroes, y quizá también los

de algunos de sus antihéroes.

397



«He acostado a los niños. No quiero que vean esta clase de cosas.»

En la actualidad entran en juego nuevos factores económicos. Teniendo en cuenta que

la mayoría de las familias tiene al padre y a la madre trabajando fuera del hogar, ya no

existe un modelo tradicional de rol para los valores en el hogar. Ese vacío han pasado a

llenarlo las escuelas, las iglesias y, en su parte menos recomendable, la televisión. De

hecho, la televisión es el «canguro» más conveniente, ya que, por término medio, la

persona se pasa siete horas al día viendo televisión. ¿Estoy sugiriendo acaso que la

estructura familiar «tradicional» es la única forma de educar a niños con fuertes valores?

Desde luego que no. Lo que sugiero es que enseñemos a nuestros hijos nuestra propia

filosofía de la vida siendo para ellos fuertes modelos, conociendo bien nuestros propios

valores y viviendo de acuerdo con ellos.

¿QUÉ SON LOS VALORES?

Valorar algo significa darle importancia; cualquier cosa que le parezca querida puede ser

considerada como un «valor». En este capítulo me refiero en especial a los valores de la

vida, a las cosas que sean más importantes para usted en la vida. Para esta clase de

valores hay dos tipos: fines y medios. Si le pregunto: «¿Qué valora más?», quizá

conteste usted: «El amor, la familia, el dinero...». De éstos, el amor es el valor final que

anda persiguiendo; en otras palabras, el estado emocional que desea alcanzar. La familia

y el dinero, por su parte, son valores medios, es decir, una forma de alcanzar el estado

emocional que usted desea realmente.

Si le preguntara: «¿Qué le da la familia?», quizá contestaría: «Amor, seguridad,

felicidad». Lo que valora verdaderamente (los fines que anda buscando) son el amor, la

seguridad y la felicidad. De modo similar, y en relación con el dinero, podría

preguntarle: «¿Qué significa el dinero para usted? ¿Qué le aporta?», a lo que quizá

contestara: «Libertad, impacto, habilidad para contribuir, sensación de seguridad». Así

pues, el dinero no sería más que un medio de conseguir una serie de valores más

profundos, una serie de emociones que desea experimentar de una forma consistente en

su vida.

El desafío en la vida es que la mayoría de la gente no tiene clara cuál es la diferencia

entre los valores medios y los fines y, en consecuencia, experimenta mucho dolor. La

gente se encuentra a menudo tan ocupada persiguiendo los valores medios, que no



alcanza su verdadero deseo: los valores finales, que son los que realmente le harán

sentirse realizado, los que enriquecerán y recompensarán su vida. Uno de los mayores

desafíos que observo es que la gente sigue planteándose objetivos sin saber siquiera lo

que valora verdaderamente en la vida y, en consecuencia, termina por alcanzar sus

objetivos y dice: «¿Y esto era todo?»

Por ejemplo, imaginemos que los valores más elevados de una mujer son el cuidado

de los demás y la contribución, y que elige convertirse en fiscal porque en cierta ocasión

conoció a un abogado que realmente la impresionó por ser capaz de establecer una

diferencia y ayudar a otras personas por medio de su trabajo. A medida que transcurre el

tiempo, ella se ve atrapada por el torbellino de la práctica de la ley, y aspira a convertirse

en socia de la empresa en la que trabaja. Al perseguir ocupar este puesto, su trabajo

adopta un enfoque totalmente diferente. Empieza a dominar y a dirigir la firma y se

convierte en una de las mujeres de mayor éxito que ella misma ha conocido, a pesar de

lo cual se siente desgraciada, porque ahora ya no tiene contacto con los clientes. Su

posición ha creado una relación diferente con sus antiguos compañeros de trabajo, y se

pasa la mayor parte del tiempo participando en reuniones dedicadas a reforzar los

protocolos y procedimientos. Ha alcanzado su objetivo, pero ha pasado por alto el

verdadero deseo de su vida. ¿Ha caído usted alguna vez en esta trampa de perseguir los

399

- |           |     |       |
|-----------|-----|-------|
| Amor      | 1.  | _____ |
| Éxito     | 2.  | _____ |
| Libertad  | 3.  | _____ |
| Intimidad | 4.  | _____ |
| Seguridad | 5.  | _____ |
| Aventura  | 6.  | _____ |
| Poder     | 7.  | _____ |
| Pasión    | 8.  | _____ |
| Comodidad | 9.  | _____ |
| Salud     | 10. | _____ |

medios como si fueran el fin que anda buscando realmente? Para ser verdaderamente

feliz, debemos saber cuál es la diferencia, y estar seguros de que perseguimos el fin.

**VALORES HACIA LOS QUE NOS MOVEMOS**

Aunque es absolutamente cierto que usted y yo nos sentimos motivados para movernos

hacia estados emocionales agradables, también es cierto que valoramos algunas

emociones más que otras. Por ejemplo, ¿cuáles son los estados emocionales que valora

usted más en la vida? ¿Cuáles son las emociones que cree le aportarán más placer? ¿El

amor o el éxito? ¿La libertad o la intimidad? ¿La aventura o la seguridad?

A estos estados placenteros que más valoramos los denomino valores hacia los que

nos movemos porque son los estados emocionales que más nos esforzaremos por

alcanzar. ¿Cuáles son algunos de los sentimientos más importantes que le gustaría

experimentar en su vida de una forma regular? Al plantear esta pregunta en los

seminarios, el público responde invariablemente con palabras como:

Es cierto que probablemente valora todas estas emociones, y que es importante que las

sienta todas. Pero ¿sería justo decir que las valora todas por igual? Evidentemente, se

esforzará más por alcanzar algunos estados emocionales antes que otros. Lo cierto es que

todos tenemos una jerarquía de valores. Cada persona que observe esta lista verá algunos

estados emocionales como más importantes que otros. La jerarquía de sus valores está

controlando la forma en que toma las decisiones en cada momento. Algunas personas

valoran más la comodidad que la pasión, o la libertad antes que la seguridad, o la

intimidad antes que el éxito.

Tómese un momento ahora mismo y descubra, de entre esta lista, cuáles son las

emociones que más valora. La forma de hacerlo consiste, sencillamente, en volver a

escribir la lista de acuerdo con su orden de importancia personal, con el primer puesto

reservado para el estado emocional que le parezca más importante y el décimo para el

menos importante. Tómese un momento ahora mismo y rellene los espacios en blanco,

según su orden de importancia.

*Preocúpese más por su carácter que por su reputación, porque su carácter constituye lo que es usted en realidad,*

*mientras que su reputación sólo es lo que los demás creen que es usted.*

JOHN WOODEN

¿Qué ha aprendido al establecer este orden de preferencias? Si estuviera sentado cerca

de usted, sabría inmediatamente muchas cosas sobre usted si su principal valor fuera la

libertad, seguida por la pasión, la aventura y el poder. Sé que en tal caso tomaría

decisiones muy diferentes a otra persona cuyos valores principales fueran la seguridad,

la comodidad, la intimidad y la salud. ¿Cree que una persona cuyo valor principal es la

aventura toma decisiones de la misma forma que otra cuyo valor principal es la

seguridad? ¿Cree que esas dos personas pueden conducir la misma clase de coche, ir de

vacaciones al mismo lugar, ejercer la misma profesión? Desde luego que no.

Recuerde que sus valores, sean cuales fueren, afectan a la dirección que tome su vida.

A través de nuestra experiencia en la vida, todos hemos aprendido que ciertas emociones

nos aportan más placer que otras. Por ejemplo, algunas personas han aprendido que la

forma de tener las emociones más agradables en la vida consiste en tener una sensación

de control, por lo que la persiguen con un vigor increíble, hasta convertirla en el enfoque

dominante de todas sus acciones: eso es lo que determina sus relaciones con las

personas, qué hacer con esas relaciones y su forma de vivir. Como bien puede imaginar,

también les induce a sentirse muy incómodas en aquellas situaciones en las que no son

ellas las que están a cargo de las cosas.

A la inversa, algunas personas vinculan dolor con la idea de control. Lo que desean,

más que ninguna otra cosa, es tener una sensación de libertad y aventura.

En

401

consecuencia, toman decisiones de una forma completamente diferente.

Otras alcanzan

el mismo nivel de placer por medio de una emoción diferente: la contribución. Ese valor

induce a la persona a preguntarse constantemente: «¿Qué puedo dar?

¿Cómo puedo

establecer una diferencia?». No cabe la menor duda de que eso les hará seguir una

dirección muy diferente a la de alguien cuyo valor principal sea el estar a cargo del

control.

Una vez que sepa cuáles son sus valores, puede comprender con claridad por qué

sigue las direcciones que sigue de forma insistente. Al observar la jerarquía de sus

valores, también comprenderá por qué a veces experimenta dificultades para tomar

decisiones, o por qué puede haber conflictos en su vida. Por ejemplo, si el valor principal

de una persona es la libertad y el segundo la intimidad, estos dos valores incompatibles,

situados uno tan cerca del otro en la tabla de preferencias, harán que esa persona afronte

desafíos con frecuencia.

Recuerdo a un hombre a quien asesoré una vez, y que experimentaba constantemente

este tira y afloja. Buscaba autonomía de una forma persistente, pero, en cuanto la

alcanzaba, se sentía solo y anhelaba intimidad. Luego, al perseguir intimidad, sentía

temor de perder su libertad, y por ello sabotaba sus relaciones. Había una relación en

particular que surgía y desaparecía una y otra vez, mientras él seguía el ciclo entre estos

dos valores. Después de haberle ayudado a establecer un sencillo cambio en su jerarquía

de valores, sus relaciones y su vida cambiaron instantáneamente. El cambio en las

prioridades produce poder.

Conocer sus propios valores le ayuda a alcanzar mayor claridad acerca de por qué

hace lo que hace y cómo puede vivir de forma más sólida, pero conocer los valores de

otras personas es igualmente importante. ¿No le parece valioso conocer los valores de

alguien con quien mantenga una relación, o sea socio en los negocios?  
Conocer los

valores de una persona le proporciona una imagen fija de su brújula, y le permite

comprender su forma de tomar decisiones.

Conocer su propia jerarquía también es absolutamente crítico porque sus valores

máximos son aquellos que le van a aportar una mayor felicidad. Lo que desea hacer

realmente, claro está, es organizar las cosas de modo que pueda satisfacer cada día todos

sus valores. Si no lo hace así, experimentará lo que le parecerá una sensación

inexplicable de vacío e infelicidad.

Mi hija Jolie lleva una vida increíblemente rica en la que casi siempre satisface sus

402

valores más altos. También es una maravillosa actriz, bailarina y cantante. A la edad de

dieciséis años participó en un concurso de exhibición en Disneylandia (algo que ella



sabía llenaría su valor del logro si alcanzaba éxito). Increíblemente, superó a otras 700

chicas y se ganó un papel en el fabuloso parque de atracciones Electric Light Parade.

Inicialmente, Jolie se sentía extasiada. Tanto nosotros como sus amigos nos sentíamos

tan encantados y orgullosos de ella, que con frecuencia acudíamos a verla actuar los

fines de semana. Su programa, sin embargo, resultaba extremadamente agotador. Jolie

tenía que actuar todas las noches, así como los fines de semana, y todavía no había

completado el curso. Así pues, todas las noches tenía que conducir desde San Diego al

condado de Orange, en medio de las horas punta de tráfico, ensayar y actuar durante

varias horas, luego conducir de regreso a casa a horas avanzadas de la noche, para

levantarse temprano a la mañana siguiente y poder llegar a tiempo a clase. Como puede

imaginar, los desplazamientos diarios y las largas horas de ocupación no tardaron en

convertir la experiencia en un verdadero tormento, por no hablar del vestido

extremadamente pesado que debía ponerse y que le dejaba la espalda dolorida.

Pero lo peor, desde la perspectiva de Jolie, era el hecho de que su exigente programa

intervenía drásticamente en su vida personal y le impedía pasar tiempo alguno con su

familia y sus amigos. Empecé a observar que pasaba de un estado emocional a otro sin

encontrar recursos. Se ponía a llorar por cualquier cosa, y empezaba a quejarse

continuamente. Aquellas actitudes no eran propias de Jolie. La gota que colmó el vaso

fue que la familia se estaba preparando para irse a Hawai para nuestro programa de

certificación de tres semanas; todos, excepto Jolie, que tenía que quedarse en casa para

continuar su trabajo en Disneylandia.

Una mañana, ella alcanzó su umbral de sufrimiento y acudió a mí, anegada en

lágrimas, indecisa y confusa. Se sentía muy frustrada, desgraciada y poco realizada, a

pesar de haber conseguido lo que le había parecido como un objetivo increíble apenas

seis meses antes. Disneylandia había terminado por ser algo doloroso para ella. ¿Por

qué? Porque se transformó en un obstáculo para su habilidad de pasar tiempo con todas

aquellas personas a las que más quería. Además, Jolie siempre había tenido la impresión

de que el tiempo que pasaba en el seminario de certificación, donde ella participaba

como entrenadora, la ayudaba a crecer más que ninguna otra cosa en su vida. Muchos de

sus amigos de todo el país acudían cada año a este programa, y Disneylandia empezaba a

parecerle algo frustrante porque no tenía la impresión de estar expandiéndose o

403

creciendo para nada. Se encontraba en un callejón sin salida, porque sentía dolor si

decidía venir con nosotros al seminario de certificación (no deseaba renunciar a un

compromiso adquirido), y también sentía dolor si seguía trabajando en Disneylandia

porque eso significaría que se perdería las cosas que le parecían tan importantes.

Nos sentamos juntos para poder ayudarla a echar un vistazo más de cerca a los cuatro

valores más importantes en su vida. Éstos resultaron ser: 1) amor, 2) salud y vivacidad,

3) crecimiento y 4) logro. Al dirigir la atención hacia sus valores, supe que podría

ayudarle a alcanzar la claridad que necesitaba para tomar la decisión más correcta para

ella. Así pues, le pregunté: «¿Qué es para ti el hecho de trabajar en Disneylandia? ¿Es

importante?» Me dijo que originalmente se había sentido excitada ante la perspectiva,

porque la veía como una oportunidad para hacer nuevos amigos, recibir reconocimiento

por su trabajo, divertirse y experimentar un tremendo sentido del logro personal.

En ese momento, sin embargo, dijo que ya no sentía tanto logro personal porque ya no

tenía la sensación de estar creciendo, y sabía que había otras cosas que podría estar

haciendo y que acelerarían más su carrera. También declaró: «Me estoy agotando. No

me siento sana, y hecho mucho de menos el poder estar con mi familia».

Le pregunté entonces: «¿Qué significaría introducir un cambio en este ámbito de tu

vida? Si dejaras Disneylandia, pasaras más tiempo en casa y luego nos acompañaras a

Hawai, ¿qué te aportaría eso?» Se le iluminaron inmediatamente los ojos, sonrió y

contestó: «Bueno, estaría con todos vosotros. Podría pasar algo más de tiempo con mi

novio. Volvería a sentirme libre. Podría descansar un poco y practicar ejercicio para

volver a poner mi cuerpo en forma. Lograría mantener la media de mis notas en la

escuela. Podría encontrar otras formas de crecer y lograr. ¡Sería feliz!»

La respuesta acerca de lo que tenía que hacer estaba bastante clara, ante ella misma.

También había quedado clara cuál era la fuente de su infelicidad. Antes de que empezara

a trabajar en Disneylandia, cumplía sus tres valores más importantes: se sentía querida,

saludable y delgada, y tenía la sensación de estar creciendo. En consecuencia, empezó a

perseguir el siguiente valor de su lista: el logro personal. Pero, al hacerlo, se había

creado un ambiente en el que, aunque lograba algo, perdía sus otros tres valores

máximos.

Se trata de una experiencia bastante habitual. Todos necesitamos darnos cuenta de que

primero tenemos que lograr nuestros valores más elevados, que constituyen nuestra

máxima prioridad. Y recuerde que siempre hay una forma de conseguir simultáneamente

todos nuestros valores, y de que debemos asegurarnos de no estar dispuestos a

conformarnos con menos.

No obstante, para que Jolie tomara la decisión quedaba todavía un obstáculo final:

también vinculaba dolor a dejar Disneylandia. Una de las cosas que más evita en la vida

es abandonar. No cabe la menor duda de que yo había contribuido a inculcarle este punto

de vista, ya que estoy convencido de que jamás se consigue nada si se abandonan las

cosas cuando se ponen difíciles. Ella veía la perspectiva de dejar Disneylandia como un

abandono. Le aseguré que tomar la decisión de vivir de forma congruente con los

propios valores no es abandonar, del mismo modo que la constancia sin sentido tampoco

es una virtud. Yo sería la primera persona en procurar que continuara, si pensara por un

momento que abandonaba porque el trabajo era demasiado duro. Pero eso no era así, y le

ofrecí la oportunidad de transformar esta transición en un regalo para alguna otra

persona.

Le dije: «Jolie, ¿te imaginas cómo te sentirías si fueras la segunda en la carrera y de

repente la ganadora se cayera y tuvieras una oportunidad de ganar la medalla? ¿Por qué

no le ofreces ese regalo a alguna otra persona?» Como, para Jolie, una parte de la

definición de amor es contribución, esto se convirtió inmediatamente en su valor más

elevado. Dejó de vincular dolor con la idea de abandonar, y empezó a asociar placer con

su decisión.

Esta lección sobre los valores es algo que jamás olvidará, y lo más excitante de todo

es que encontró una nueva forma de satisfacer todos sus valores, que empezó a moverla

a su vez, de un modo más preciso, en la dirección de sus objetivos. No sólo empezó a

sentirse más feliz y divertida, sino que poco después obtuvo su primer trabajo en una

producción del Starlight Theater de San Diego.

## LECCIONES SOBRE EL DOLOR

Del mismo modo que hay emociones que deseamos experimentar porque son agradables,

y ésa es la razón por la que siempre estamos moviéndonos hacia ellas, también hay una

lista de emociones que acerca de las cuales haríamos cualquier cosa por alejarnos. A

principios de mi carrera, cuando apenas empezaba a crear mi primera empresa,

experimenté una tremenda frustración por el hecho de tener que pasarme mucho tiempo

405

en la carretera y dirigir al mismo tiempo mi empresa. En un momento determinado,

pareció que una de las personas que me había estado representando no había sido

honrada. Cuando uno trata, como yo he hecho, con cientos de miles de personas, y

establece literalmente miles de acuerdos de negocios, la simple ley de las probabilidades

dice que siempre habrá unos pocos que traten de aprovecharse de ti. Desgraciadamente,

es siempre de éstos de los que nos acordamos, y no de los cientos e incluso miles de

relaciones de negocios que han sobrepasado con mucho nuestras propias expectativas.

Como resultado de una de esas situaciones dolorosas, busqué a un nuevo ejecutivo, un

hombre de quien pensé que podía dirigir realmente mi empresa. Armado con mi nueva

herramienta para descubrir los valores de los demás, pregunté a cada uno de los



candidatos potenciales: «¿Qué es lo más importante en su vida?» Algunos dijeron cosas

como «éxito», «logro», o «ser el primero». Pero hubo un hombre que utilizó la palabra

mágica y contestó: «La honradez».

No me limité a aceptar lo que me decía, sino que lo comprobé con diversas personas

con las que había trabajado, quienes me confirmaron que era un hombre realmente

honrado, y que incluso dejaba de lado sus propias necesidades si se planteaba una

cuestión de integridad. Pensé entonces: «Éste es el hombre que quiero que me

represente». Hizo un trabajo muy bueno. Sin embargo, no tardó en quedar claro que

necesitábamos otro asociado para dirigir realmente mi empresa en rápida expansión;

alguien que tuviera habilidades adicionales. Mi ejecutivo me recomendó a alguien que

pensó podía convertirse en su socio y ambos podrían dirigir conjuntamente la

organización. A mí me pareció estupendo.

Conocí a ese hombre, a quien llamaré señor Smith (he cambiado los nombres para

proteger a los que no son tan inocentes), y que hizo ante mí una presentación fabulosa,

demostrándome cómo podía utilizar todas las habilidades que había desarrollado a lo

largo de los años para llevar a mi empresa hacia el nivel siguiente. Podía liberarme de mi

tiempo, permitirme hacer seminarios aún más prolongados y poder así impactar a mucha

más gente sin necesidad de pasarme la vida en la carretera. En aquella época me pasaba

casi ciento cincuenta días al año lejos de casa, dirigiendo mis seminarios. Además, aquel

hombre no quería que le pagara hasta que hubiera producido los resultados deseados.

Parecía casi demasiado bueno para ser cierto. Estuve de acuerdo con la propuesta. El

señor Smith y mi honrado ejecutivo dirigirían mi compañía.

Un año y medio más tarde, me desperté un buen día y descubrí que había sido

406

demasiado bueno para ser cierto. Sí, impartía mis seminarios a un número mayor de

personas, pero ahora me pasaba casi 270 días al año en la carretera. Mi habilidad e

impacto habían aumentado, había ayudado a mucha más gente que hasta entonces, pero

de repente se me informó que tenía unas deudas de 758.000 dólares, después de haber

entregado más de lo que había tenido en toda mi vida. ¿Cómo podía ser?  
Bueno, la

dirección lo es todo, tanto en las empresas como para nosotros mismos. Y  
estaba claro

que yo no tenía los directores adecuados.

Pero la cosa era todavía peor: a lo largo de aquellos dieciocho meses, el  
señor Smith

me había estafado más de un cuarto de millón de dólares de la caja. Ahora  
tenía una casa

nueva, un coche nuevo, que yo supuse había obtenido de sus otros negocios.  
¡Menuda

sorpresa me llevé! Decir que me sentí enfadado o defraudado por esta  
experiencia sería

utilizar el vocabulario transformacional para disminuir la intensidad de mis  
sentimientos.

Las metáforas que utilicé por aquel entonces fueron cosas como: «Me  
siento apuñalado

por la espalda» y «Trató de asesinar a mi recién nacido». ¿Qué le parece eso  
como

intensidad emocional?

No obstante, lo que me dejó más perplejo fue ver cómo mi ejecutivo  
honrado pudo

haberlo tolerado sin advertirme de lo que estaba sucediendo. ¡Porque él  
sabía lo que

pasaba! Fue entonces cuando empecé a darme cuenta de que la gente no  
sólo persigue el

placer, sino que también trata de alejarse del dolor. Mi ejecutivo honrado había intentado

decirme que se sentía preocupado por su socio. Vino a verme después de que yo

estuviera tres meses seguidos en la carretera. El primer día que llegué, me dijo que tenía

dudas acerca de la integridad del señor Smith. Me sentí inmediatamente preocupado y le

pregunté por qué. «Cuando nos trasladamos a los nuevos despachos, él se quedó con el

más grande», me contestó. Aquello me pareció tan mezquino, que me enojé mucho y le

dije: «Mira, tú le has metido en este negocio, así que encárgate de tratar con él

personalmente». Y salí hecho una furia.

Aquel día, debería haberme dado cuenta de qué le había producido dolor a este

hombre que no hacía sino tratar de transmitirme información. En el estado agotado y

tenso en que me hallaba no conseguí evaluar el significado más profundo de lo que

estaba sucediendo. Como si eso no fuera suficiente, mi ejecutivo honrado se me volvió a

aproximar para suministrarme una información similar. Le repliqué que no estaba siendo

totalmente honrado al hablar conmigo, en lugar de hacerlo directamente con el señor

Smith. Me dirigí al despacho de su asociado y dije: «Él me está diciendo todas estas

407

cosas de usted, así que será mejor que eso lo arreglen entre los dos». ¿Se imagina el

dolor que recibió él del señor Smith?

Ahora, al contemplar la experiencia en retrospectiva, comprendo con claridad por qué

no me dijo la verdad. Decirme la verdad (que había introducido en el negocio a alguien

que se había apropiado indebidamente de más de un cuarto de millón de dólares) le

parecía, a corto plazo, mucho más doloroso que aplazar el tema y tratar de encontrar otra

forma de afrontarlo.

De hecho, al recordar todos los altercados que tuve con este ejecutivo honrado, se

reducen invariablemente a ocasiones en las que él no hacía cosas que necesitaba hacer

simplemente porque deseaba evitar la sensación de enfrentamiento. Eso constituía para

él el dolor definitivo. Así pues, aunque la honradez era importante para él, evitar la

confrontación todavía era más importante. Por lo tanto, no me comunicó lo que ocurría y

llegó a la conclusión de que estaba siendo honrado porque, al fin y al cabo, yo nunca le

había preguntado si el señor Smith se estaba llevando dinero. Si yo se lo hubiera

preguntado, él me lo habría dicho.

Por mucho enojo que me produjera esta situación, y por muy dolorosa que fuera

financiera y emocionalmente, me proporcionó una de las lecciones más valiosas de mi

vida porque me aportó una de las piezas finales en el rompecabezas de la comprensión

del comportamiento humano. Comprender estas fuerzas gemelas del dolor y del placer

me ha ayudado no sólo a influir positivamente sobre mí mismo y mi familia, sino

también sobre la gente que me rodea, permitiéndome hacerlo con una mayor precisión.

## VALORES DE LOS QUE ALEJARSE

Debemos recordar que, en cualquier momento que tomamos una decisión acerca de qué

hacer, nuestro cerebro evalúa primero si esa acción puede conducirnos posiblemente a

estados placenteros o dolorosos. Su cerebro se halla calibrando y sopesando

constantemente las alternativas, para ver cuál puede ser su impacto, basándose en su

jerarquía de valores. Si, por ejemplo, yo le pidiera que siguiera un curso de paracaidismo, y la principal emoción que usted trata de evitar a toda costa es la

sensación de temor, es evidente que usted no emprenderá ninguna acción, ¿verdad? Sin

embargo, si el principal valor que trata de evitar a toda costa es un sentimiento de

408

- |              |    |       |
|--------------|----|-------|
| Rechazo      | 1. | _____ |
| Enfado       | 2. | _____ |
| Frustración  | 3. | _____ |
| Soledad      | 4. | _____ |
| Depresión    | 5. | _____ |
| Fracaso      | 6. | _____ |
| Humillación  | 7. | _____ |
| Culpabilidad | 8. | _____ |

rechazo, y creyera que yo podría rechazarle si no hiciera lo que le pido, es posible que

decidiera saltar del avión a pesar de su temor. Los niveles relativos de dolor que

asociamos con ciertas emociones afectarán a todas nuestras decisiones.

¿Cuáles son algunas de las emociones más importantes que evita experimentar de

forma insistente? Cuando planteo esta pregunta en los seminarios, la gente suele

contestar con una lista como la siguiente:

Una vez más, ¿sería justo decir que todas estas emociones son estados de ánimo que le

gustaría evitar experimentar? Desde luego, porque son dolorosas. ¿Verdad que también

sería cierto decir que, aunque desea evitar todas estas emociones, algunas le resultan más

dolorosas que otras, y que, de hecho, posee usted una jerarquía de valores de los que

intenta alejarse? ¿Cuál de los valores de la lista anterior le induciría a hacer lo que fuera

con tal de evitarlo? ¿El rechazo, la depresión, la humillación? La respuesta a esta

pregunta determinará su comportamiento en casi todos los ambientes.

Tómese un momento, antes de continuar, y escriba esta lista en los espacios en blanco,

poniendo por orden de importancia los estados emocionales que quisiera evitar a toda

costa, dejando para el final los que menos le importe sentir.

*Confío en que podamos crear una universidad de la que nuestro equipo de fútbol pueda sentirse orgulloso.*

UNIVERSIDAD DE OKLAHOMA

Al repasar la lista, ¿qué le indica? Si, por ejemplo, ha situado en primer lugar la



humillación como la emoción por la que estaría dispuesto a hacer cualquier cosa con tal

de evitarla, ¿se da cuenta de que evitará continuamente verse involucrado en aquellas

situaciones en las que pueda ser juzgado con dureza? Si lo que más le interesa es el

409

sentimiento de soledad, eso puede llevarle a ser una persona que se dé a los demás

regularmente para que ellos deseen estar con usted, y pueda usted verse rodeado por

muchos amigos agradecidos.

## LA FUENTE DEL AUTOSABOTAJE: CONFLICTOS DE VALORES

Veamos ahora la dinámica creada por nuestra jerarquía de valores. Si, por ejemplo,

seleccionó «éxito» como su valor principal hacia el que moverse, y «rechazo» como su

valor principal del que alejarse, ¿observa algún posible desafío que esta jerarquía pueda

plantearle en su vida? Estoy aquí para decirle que una persona que trate de alcanzar el

placer del éxito sin experimentar nunca el dolor del rechazo jamás alcanzará el éxito a

largo plazo. De hecho, esa persona se saboteará a sí misma antes de que pueda alcanzar

el éxito a gran escala.

¿Cómo puedo hacer tal afirmación? ¿Recuerda el principio organizador básico del que

hemos hablado tan a menudo? La gente hará más por evitar el dolor que por obtener el

placer. Para alcanzar un verdadero éxito al más alto nivel en la vida, ¿verdad que tiene

que estar dispuesto a arriesgarse al rechazo? ¿Verdad que tiene que estar dispuesto a

experimentarlo? ¿Verdad que, aunque sea una persona honrada y sincera, y lo dé todo a

los demás, siempre habrá quien malinterpretará sus acciones y le juzgará incluso sin

haberle conocido? Tanto si quiere ser escritor, como cantante, orador o un hombre de

negocios, el potencial para el rechazo siempre estará presente. Como quiera que su

cerebro sabe inherentemente que, para alcanzar el éxito, tiene que arriesgarse a sufrir el

rechazo, y ya ha decidido que los sentimientos de rechazo constituyen los niveles más

elevados de dolor, tomará la decisión de que por el placer del éxito no vale la pena pagar

el precio, por lo que saboteará su comportamiento antes incluso de que se sitúe usted en

esa posición.

A menudo ve a personas que dan enormes zancadas hacia delante, para luego retirarse

misteriosamente en el último minuto. O bien hacen o dicen cosas que sabotean el éxito

personal, emocional o físico que persiguen. La razón es, invariablemente, que

experimentan un gran conflicto de valores. Una parte de su cerebro les dice: «¡Anda,

consíguelo!», mientras que otra parte le está diciendo: «Si lo haces, vas a sufrir mucho

dolor». Así que dan dos pasos hacia delante y uno hacia atrás.

410

Durante el año electoral de 1988 me acostumbré a llamar a esto el «síndrome Gary

Hart». Aquí había un tipo agradable que parecía verdadera y apasionadamente

preocupado por la gente y la sociedad, pero cuyos conflictos de valores quedaron

desplegados ante la mirada de todos. ¿Era Gary Hart un tipo tan horrible? Lo dudo

mucho. Sólo se trataba de una persona con un gran conflicto de valores. Creció en el

seno de una Iglesia que le había enseñado que cometía un pecado incluso por el hecho de

bailar. Al mismo tiempo, se veía expuesto a modelos como Warren Beatty.

Evidentemente, estos deseos conflictivos jugaron un papel importante en su caída

política.

¿Cree usted que una persona tan inteligente como sin duda parecía ser Gary Hart les

habría dicho a los medios de comunicación: «Si tienen alguna pregunta que hacer sobre

mí, síganme», para irse a visitar inmediatamente después a su amante? No cabe la menor

duda de que ésa fue la forma que encontró su cerebro para alejarse del dolor de hallarse

en una posición en la que tenía que jugar según reglas distintas a las propias. Puede

considerar esto como psicología popular si quiere, pero ¿verdad que tiene sentido que, si

se viera usted arrastrado hacia dos direcciones diferentes, no podría servir a dos amos?

Una de las dos partes tenía que ceder. Haremos lo que sea necesario, tanto consciente

como inconscientemente, para tratar de evitar el experimentar nuestros niveles más

intensos de dolor.

Todos hemos visto a personajes públicos que han experimentado el dolor de conflictos

de valores, pero, en lugar de mostrarnos críticos, deberíamos darnos cuenta de que cada

uno de nosotros tiene también conflictos de valores. ¿Por qué?  
Sencillamente, porque no

somos nosotros los que establecemos el sistema. Hemos permitido que sea  
el medio

ambiente el que nos configure, aunque eso es algo que podemos empezar a  
cambiar

ahora mismo. ¿Cómo? Sencillamente, dando dos pasos:

*Paso 1:* consiste en obtener conciencia de cuáles son sus valores actuales,  
para

comprender así por qué hace lo que hace. ¿Cuáles son los estados  
emocionales hacia los

que se siente atraído, y cuáles son aquellos de los que intenta alejarse? Al  
revisar las dos

listas de forma conjunta, podrá obtener una comprensión de la fuerza que  
está creando su

presente y su futuro.

*Paso 2:* puede tomar entonces decisiones conscientes acerca de los valores  
de acuerdo

con los cuales quiere vivir para configurar la calidad de vida y el destino  
que realmente

desea y se merece.

¿Qué es lo más importante para mí en la vida?

## CÓMO DESCUBRIR SUS VALORES ACTUALES

Así pues, empecemos. Ha confeccionado usted una lista de valores por orden de

importancia, a partir de la lista que yo mismo le he proporcionado. Lo que necesita hacer

es empezar de nuevo con sus propias listas. Lo único que tiene que hacer para descubrir

sus valores es contestar a una pregunta muy sencilla: «¿Qué es lo más importante para

mí en la vida?» Anote rápidamente la respuesta a esta pregunta. ¿Es la paz mental? ¿El

impacto sobre los demás? ¿El amor?

Ahora, sitúe sus valores por orden, desde el más al menos importante. Tómese un

momento y hágalo ahora mismo...

La primera vez que creé mi lista de valores hacia los que moverme, esto fue lo que me

salió y el orden en que lo escribí:

### **Mi vieja lista de valores hacia los que moverme**

Pasión

Amor

Libertad

Contribución

Ser capaz

Crecimiento

Logro

412

Felicidad

Diversión

Salud

Creatividad

Al observar mi lista comprendí por qué estaba haciendo lo que hacía. Era un individuo

muy intenso; según la descripción de cualquiera que me conociera, yo era impulsivo en

mi aproximación. Yo, en cambio, lo veía como mi pasión. Mi amor por mi familia y mis

amigos, y mi deseo por compartirlo en los seminarios, estaba bastante claro. Mi deseo

consistía en liberar a la gente, y me imaginaba que, al liberar a los individuos que me

rodeaban y contribuir a ellos, me sentiría como si fuera capaz de hacer cualquier cosa.

Deseaba crecer y lograr, y finalmente divertirme, estar sano y ser creativo. El conocer mi

lista de valores me ayudó a continuar el camino trazado y a vivir de acuerdo con lo que

era más importante para mí. Con el transcurso de los años, fui sintiendo un mayor

sentido de la congruencia en mi vida.

Pero no tardaría en establecer otra distinción que transformaría la calidad de mi vida

para siempre.

## CAMBIE SUS VALORES, Y HABRÁ CAMBIADO SU VIDA

Después de mi experiencia con el infame señor Smith, me fui a Fiji para alejarme de

todo aquello. Necesitaba volver a encontrar el equilibrio emocional y obtener algo de

perspectiva y claridad sobre la situación. Lo más importante de todo era que tenía que

decidir lo que iba a hacer y cómo iba a darle la vuelta a la situación. La primera noche

que me encontré allí, antes de irme a dormir, me hice una pregunta muy importante. En



lugar de plantearme: «¿Por qué me está ocurriendo todo esto a mí?», me hice una

pregunta mucho mejor: «¿Cuál es la fuente de todo comportamiento humano? ¿Qué

induce a la gente a hacer lo que hace?»

A la mañana siguiente, al despertarme, sentí un verdadero frenesí de ideas surgiendo

de mi cerebro. Tomé el diario y empecé a escribir sin parar, sentado en la cabaña

principal. La gente entraba y salía del lugar mientras yo escribía sin cesar desde las ocho

de la mañana hasta las seis y media de la tarde. Tenía el brazo agotado y los dedos casi

413

insensibles. No estaba pensando tranquilamente y luego escribiendo, no; las ideas

parecían explotar literalmente y surgir de mi cabeza. A partir de esa incontenible riada de

ideas, diseñé las tecnologías del destino, y desarrollé una buena parte de la ciencia del

condicionamiento neuroasociativo. Sin embargo, cuando me puse a revisar las notas, no

pude leer una sola palabra.

Pero las ideas y los sentimientos se hallaban firmemente anclados en mí. Me di cuenta

inmediatamente de la potencia de lo que acababa de crear: un programa capaz de ayudar

a una persona a rediseñar las prioridades vitales de su sistema nervioso, hasta redirigir

literalmente el proceso mediante el que la gente suele tomar todas sus decisiones sobre

cómo pensar, sentir y qué hacer en virtualmente todos los ámbitos de la vida.

Empecé a pensar en lo que sucedería si, en lugar de enseñar a la gente cuáles eran sus

valores y a clarificárselos, consiguiera que la gente seleccionara o redirigiera

conscientemente el orden y el contenido de su sistema de jerarquía de valores. ¿Y si

tomaba a alguien cuyo valor principal fuera la seguridad, y cuyo valor número quince

fuera la aventura, e intercambiara el orden, no sólo intelectualmente sino de tal modo

que la aventura se convirtiera en su nueva y más alta prioridad para su sistema nervioso?

¿Qué clase de cambio cree que produciría eso en la vida de alguien? ¿Sería un cambio

pequeño o grande?

La respuesta es evidente. Al hacer eso se cambia literalmente la forma de pensar de

una persona, su forma de sentir y comportarse en virtualmente todos los ámbitos de su

vida. No podía imaginar un cambio más profundo en la vida de un ser humano. Se

trataría, en esencia, de la clase de cambio que ha sido descrito a lo largo de la historia: la

conversión de Saulo en Pablo, si se quiere así, con las cosas que más odiaba una persona

convirtiéndose en aquello que más amara, y viceversa.

¿Podía conseguirse algo así? Decidí que la mejor persona para comprobarlo sería,

evidentemente, yo mismo. Empecé a estudiar mi lista de valores. Al principio, pensé:

«¡Mis valores son estupendos! Me encantan mis valores. Al fin y al cabo, eso es lo que

soy». Pero tuve que recordarme una y otra vez que no somos nuestros valores. Somos

mucho más que nuestros valores. Esos valores no eran el resultado de elecciones

inteligentes o de un plan maestro. Lo único que había conseguido hasta ahora había sido

descubrir qué prioridades condicionaban mi vida, y había elegido conscientemente vivir

con el sistema de dolor y placer que me había sido programado. Pero, si tuviera que

diseñar realmente mi propia vida, si tuviera que crear una serie de valores con los que

configurar el destino final que deseaba, ¿cuáles serían éstos?

*No te hemos hecho ni de cielo ni de tierra, ni mortal ni inmortal, para que, con libre albedrío y honor, como hacedor y modelador de ti mismo, te hagas a ti mismo para adoptar la figura que prefieras. Obtendrás el poder del juicio de tu alma, de renacer a formas más elevadas, que son divinas.*

Discurso de DIOS a ADÁN, Oración sobre

la dignidad del hombre, PICO DELLA MIRANDOLA

Me sentí increíblemente inspirado al empezar a darme cuenta de que en ese momento

me hallaba a punto de tomar decisiones que cambiarían la dirección de mi vida para

siempre. Empecé a considerar mis valores y a plantearme la pregunta: «¿Cuáles

necesitan ser mis valores para crear mi destino definitivo, para ser la mejor persona que

pueda llegar a ser, para ejercer el mayor impacto posible durante mi vida?»

Y pensé: «Los valores que tengo ahora mismo me ayudan», pero a continuación seguí

pensando: «¿Qué otros valores tendría que añadir?» Empecé a darme cuenta de que una

de las cosas que no estaban en mi lista era «inteligencia». Desde luego, yo era una

persona inteligente, pero ser inteligente no había sido para mí una prioridad tan fuerte

como ser apasionado. De hecho, y como consecuencia de mi apasionamiento, había

tomado decisiones estúpidas, incluyendo la de determinar quién sería mi ejecutivo.

Empecé a darme cuenta así de que fracasaría continuamente en lograr mis deseos más

profundos a menos que convirtiera la inteligencia en una prioridad consciente de mi

sistema nervioso (es decir, a menos que aprendiera a tomarme uno o dos momentos para

evaluar conscientemente las consecuencias de mi toma de decisiones). Ahora ya no me

cabía la menor duda de que la inteligencia debía aparecer en un lugar prioritario de mi

lista. Luego descubrí una serie adicional de valores y decidí dónde había necesidad de

situarlos en mi jerarquía.

A continuación, me hice una pregunta que nunca me había planteado con anterioridad:

«¿Qué valores debería eliminar de mi lista para alcanzar mi destino último?» Empecé a

darme cuenta de que, al enfocar constantemente la atención en cómo ser libre, estaba

desaprovechando la libertad de la que ya disponía, y tuve que admitir que no había

ninguna otra forma de sentirme más libre de lo que ya me sentía en aquellos momentos.

Quizá mis sentimientos fueran diferentes si viviera en un país donde no existieran las

alternativas de que dispongo aquí, pero para mí no existe otra forma de tener más

415

libertad de la que ya disfruto ahora. Así pues, decidí sacarla de mi lista y no convertirla

ya más en un tema de preocupación. ¡Resultó extraño observar la libertad que sentí al

sacar la «libertad» de mi lista!

A continuación, empecé a evaluar individualmente cada uno de los valores,

planteándome cuál era su verdadero mérito. Empecé por preguntar: «¿Qué beneficio

obtengo de tener este valor en esta posición de la jerarquía?» Observé primero la pasión

y me pregunté: «¿Qué beneficio obtengo de tener situada la pasión aquí?» Me contesté,

diciéndome: «Me proporciona impulso, excitación, energía y el poder de impactar sobre

la gente de forma positiva. Me permite vivir extrayéndole el jugo a la vida».

Luego me hice una pregunta que me asustó un poco, una pregunta que no me había

planteado hasta entonces: «¿Qué puede costarme poner la pasión en el primer lugar de

mi lista?» En ese momento, la respuesta resultó evidente. Recientemente, había

impartido un seminario en Denver donde, por primera vez desde hacía muchos años, me

había sentido increíblemente enfermo. La salud siempre estuvo en mi lista de valores;

era importante. Pero no se hallaba situada en un lugar muy elevado de la lista.

Y, a propósito, si tiene algo en su lista de valores, uno cree que eso es importante,

porque hay cientos de cosas que podrían haber estado en la lista y que no están. Pero mi

idea sobre la salud era comer bien. No estaba haciendo ejercicio y, desde luego, tampoco

estaba descansando lo suficiente. Finalmente, mi cuerpo había fallado, bajo las

constantes exigencias de obtener de él una energía ilimitada. Empecé a recordar que, ese

día en el que había sentido que no estaba sano, me había obligado a mí mismo a llevar a

cabo los seminarios, a pesar de todo. Pero no me sentía apasionado ni querido ni como si

podiera tener un impacto sobre los demás. Empecé a darme cuenta de que el hecho de

haber colocado la pasión en el primer lugar de la lista podía llegar a quemarme y, en

consecuencia, costarme potencialmente el mismo destino que andaba persiguiendo.

Y finalmente me hice la última pregunta: «¿En qué orden necesitan estar mis valores

para alcanzar un destino último»? No me planteé: «¿Qué es importante para mí?», sino:

«¿Qué valores necesito tener?» Al empezar a seguir este proceso, mi lista empezó a

cambiar hasta que terminó por quedar configurada del siguiente modo:

### **Mi nueva lista de valores hacia los que moverme**

416

Salud/vitalidad

Amor/calidez

Inteligencia

Alegría

Honradez

Pasión

Agradecimiento

Diversión/felicidad



Establecer una diferencia

Aprender/crecer

Lograr

Ser el mejor

Invertir

Contribución

Creatividad

Puede que estos cambios le parezcan sutiles, pero en realidad fueron muy profundos

en cuanto al impacto emocional que ejercieron sobre mí. El hecho de haber

confeccionado esta nueva lista de prioridades vitales creó en ocasiones intensos temores

y luchas. Lo más difícil fue, probablemente, cambiar el orden que había establecido entre

logro y felicidad. Si recuerda, en mi lista anterior tenía que sentir pasión, amor, libertad,

contribución, ser capaz, crecimiento y logro, y la felicidad no se hallaba entre las

prioridades. Empecé a pensar: «¿Qué ocurriría si convirtiera la felicidad en prioridad?»

¿Qué sucedería si la pusiera por delante de lograr?»

En honor a la verdad, debo admitir que ésa fue otra pregunta que me produjo temor.

Pensé: «Si me resulta fácil sentirme feliz, quizá pierda mi impulso. Quizá no quiera el

logro. Quizá no quiera tener el mismo impacto. Quizá deje de querer ayudar tanto a los

demás». Al fin y al cabo, vinculaba mi identidad con la capacidad para establecer

apasionadamente una diferencia. Tardé casi dos horas en tomar la decisión de dejarme

llevar por lo que deseara en realidad y decidir alcanzar la felicidad. ¡Qué ridículo!

Pero puedo asegurarle, después de haber trabajado con decenas de miles de personas

en Cita con el Destino que, para una gran mayoría de quienes asisten a los seminarios, y

a los que podría considerarse como personas de logro, éste es uno de los mayores

temores que experimentan. En general, temen que perderán su impulso o su poder si

primero se sienten felices. Pues bien, estoy aquí para decirle que lo que sucedió en mi

417

vida fue que, en cuanto decidí que era más importante ser feliz que lograr, empecé a

lograr cosas y a sentirme feliz simultáneamente, y que el cambio que eso tuvo sobre mi

calidad de vida fue tan profundo, que supera toda posible descripción verbal. No perdí

mi impulso, sino que, por el contrario, me sentí tan bien que incluso deseaba hacer más

cosas.

Una vez hube completado mi lista, sentí una emoción que no pude recordar haber

experimentado con anterioridad: una sensación de calma. Tuve una sensación de

certidumbre que no había sentido nunca, porque ahora sabía que cada parte de mí mismo

iba a ser empujada en la dirección de mis sueños. Ya no me encontraba enzarzado en un

tira y afloja conmigo mismo. Al no afanarme constantemente por mi libertad, podía tener

incluso más intimidad y amor, y hasta podía sentirme más libre. Ahora me sentía capaz

de lograr cosas y ser feliz al mismo tiempo. Sería sano, vital e inteligente. Con la

decisión de cambiar las prioridades de mi vida, pude sentir inmediatamente los cambios

que se produjeron en mi cuerpo físico.

También empecé a darme cuenta de que, para alcanzar el éxito, había ciertos estados

emocionales que debía evitar. Uno de ellos era, sin lugar a dudas, la preocupación. Me

sentía emocional y físicamente agotado por el dolor de tratar de imaginar cómo iba a

mantener mi empresa en funcionamiento, con todas las puertas abiertas. En aquella

época estaba convencido de que, si me preocupaba, quizá me sentiría más motivado,

pero lo que descubrí fue que la preocupación me privaba de recursos. Así pues, decidí

que ya no podía preocuparme más. Podía tener inquietudes legítimas, pero era mucho

más importante enfocar la atención sobre aquellas acciones que hicieran funcionar las

cosas. Una vez que hube decidido que la preocupación podía destruir mi destino, empecé

a evitar a toda costa experimentarla. Sin lugar a dudas, esa emoción había llegado a ser

demasiado dolorosa como para tolerarla. Empecé así a confeccionarme una lista de

valores de los que alejarme.

Poco después, volé de regreso a Estados Unidos, tras haber diseñado mi propio

destino. ¡Menuda sorpresa produjo entre mis amigos y asociados! El primer día que

acudí al despacho, la gente empezó a acudir para preguntarme: «¿Qué te ha ocurrido?»

Pareces tan diferente. Pareces tan relajado». Empecé a descargar mi nueva tecnología

durante horas, ocupándome cada vez de un solo individuo, hasta que finalmente me di

cuenta de que necesitaba tomarla, refinarla y organizar un seminario. Y así fue como

nació Cita con el Destino.

418

Escribí este libro a partir de mi deseo de extender la tecnología NAC a cuantas

personas fuera posible. Ahora, confío en que lo utilice. Recuerde que podemos modelar

en lo que realmente nos queremos convertir.

*Dadme belleza en el alma interior; que el hombre interior y exterior sean uno solo.*

SÓCRATES

Así pues, ¿cómo puede usted hacerse cargo del control de este tercer elemento de su

sistema maestro conocido como valores? Muy sencillo: dando los dos pasos siguientes:

*Paso 1.* Descubra cuáles son sus valores actuales, y anótelos por orden de importancia.

Eso le permitirá comprender qué es lo que más desea experimentar (es decir, los valores

hacia los que se mueve), y qué es lo que más desea evitar en su vida (es decir, los valores

de los que se aleja). Eso le aportará una comprensión de por qué hace lo que hace.

También le ofrecerá la oportunidad, si así lo quiere, de experimentar más placer en su

vida, al comprender el sistema dolor-placer que ya hay instalado en su interior.

*Paso 2.* Si está dispuesto a tomar el toro por los cuernos, cuenta ahora con una

oportunidad de redirigir su destino. Hágase una nueva pregunta: «¿Cuáles tendrían que

ser mis valores para alcanzar el destino que deseo y merezco?» Haga una lista con toda

rapidez. Póngala por orden de importancia. Vea de qué valores puede desembarazarse y

cuáles son aquellos que puede añadir para crear la calidad de vida que desea realmente.

Es posible que se esté preguntando: «¿Y qué demonios es mi destino, de todos

modos?» Si tropieza con esto, vuelva al capítulo doce. Allí, le pregunté qué tipo de

persona tendría que ser para alcanzar lo que desea. Pues bien, para ser esa clase de

persona, ¿cuáles tendrían que ser sus valores? ¿Qué valores necesitaría añadir o

eliminar?

Por ejemplo, ¿cómo se vería afectada su capacidad para afrontar el temor, la frustración y el rechazo si decidiera situar el valor en un lugar alto de la lista de valores

hacia los que se mueve? ¿O cuál sería el impacto de conceder una mayor importancia al

juego? ¿Le permitiría eso divertirse más en la vida, disfrutar posiblemente de todas las

experiencias a medida que éstas se producen, sentirse más cerca de sus hijos y ser para

ellos algo más que un «proveedor»?

419

¿Qué ha conseguido usted al elaborar su propia lista de valores? ¿Solamente un

montón de palabras escritas en un trozo de papel? La respuesta es sí... mientras no se

conciencie a sí mismo para usarlas como guía. Si lo hace así, sin embargo, se convertirán

en los sólidos cimientos de todas las decisiones que tome. Resulta difícil ofrecerle en

este libro toda la gama completa de herramientas condicionadoras que suelo utilizar en

los seminarios, pero permítame recordarle el poder del apalancamiento. Muchas de las

personas que han asistido a Cita con el Destino, sitúan la lista de sus valores en lugares

destacados del trabajo, el hogar o en cualquier otra parte donde sean vistos por gentes

dispuestas a ayudarles a alcanzar estos nuevos criterios más elevados.

Utilice esa misma clase de apalancamiento para fortalecer el compromiso con sus

nuevos valores. La próxima vez que le grite a sus hijos, quizás alguien que le ame lo

suficiente se acercará y le recordará: «¿No es la compasión el valor principal de tu

lista?»

*Toco el futuro. Me dedico a enseñar.*

ANÓNIMO

Observar cómo la gente se hace cargo del control de sus jerarquías de valores, durante

los seminarios de Cita con el Destino, resulta muy gratificante debido al enorme

contraste existente entre lo que son el viernes por la mañana y en quiénes se han

convertido el domingo por la noche. Cuando se producen las transformaciones, ocurren

cosas mágicas. Recuerdo a un hombre que fue arrastrado al seminario por su esposa, y



que no deseaba encontrarse allí. Cuando empezamos a hablar de valores y de la

posibilidad de efectuar cambios en ese ámbito, él insistió: «Yo no necesito cambiar

ninguno de mis valores». A propósito, su valor principal era la libertad. Se quejaba en

cuanto se veía «forzado» a cambiar cualquier cosa en su vida que él no deseara; el

negarse con insistencia a efectuar cambio alguno, era para él una cuestión de control.

Finalmente, le dije: «Sé que no necesita usted hacer ningún cambio. También sé que

es usted libre. Por eso sé que también es libre de añadir unos pocos valores. ¿Cuáles

podrían ser algunos de los valores que le resultaría útil añadir para aumentar la calidad

de su vida y quizás incluso el impacto sobre su destino último?» Tras pensárselo durante

un rato, el hombre contestó: «Bueno, quizá sería bueno añadir la flexibilidad». Los

presentes se echaron a reír. «Eso me parece estupendo —le dije—. ¿En qué lugar de la

420

lista pondría la flexibilidad?» Empezamos desde abajo y fuimos avanzando la posición,

hasta que terminó en el cuarto lugar de su lista.

En cuanto el hombre decidió que aquél era el lugar correcto para su nuevo valor, otro

de los participantes, un quiropracticante que estaba sentado detrás de él, lo señaló de

repente. «¿Ha visto eso?», preguntó. Fue algo tan evidente, que varios de los presentes lo

observaron también. La fisiología de aquel hombre había empezado a cambiar

literalmente delante de nuestros propios ojos. Al adoptar la flexibilidad en su sistema de

valores, toda su postura pareció soltarse y quedar más relajada. Ahora se sentaba en la

silla de una forma diferente, y parecía respirar con mucha mayor libertad que antes.

Hasta le cambió la expresión cuando los músculos de la cara relajaron su tensión.

Teniendo la flexibilidad como una de sus nuevas prioridades, su sistema nervioso recibió

el mensaje.

Entonces, le pregunté: «¿Hay algún otro valor que quiera usted añadir a su lista?» El

hombre se lo pensó un momento y contestó: «Quizá... ¿misericordia?», dijo con un

cierto acento interrogativo en su voz. El grupo volvió a reír. Éste era el mismo hombre

que había empezado el seminario con hostilidad y tensión, y aquí estaba ahora, tras haber

efectuado un cambio de 180 grados. Al imaginar dónde situar la misericordia entre su

jerarquía de valores, resultó gratificante ver los nuevos cambios que se produjeron en su

postura, respiración, músculos faciales y gestos. Durante el resto del fin de semana, la

gente no dejó de sentirse atónita ante los cambios espectaculares que se habían

producido en el hombre, tras haber introducido dos nuevos valores en su lista. Ahora

hablaba con la gente mostrando una mayor suavidad en la voz, su rostro parecía

«abrirse» con más expresividad y parecía capaz de conectar con la gente de una forma

como no había podido hacer con anterioridad. Ahora, tres años más tarde, la libertad ya

ni siquiera se encuentra en su lista de prioridades, y la intimidad entre su esposa y él se

ha expandido de una forma inconmensurable.

*Somos aquello que hacemos repetidamente.*

ARISTÓTELES

La vida tiene una forma de poner a prueba el compromiso que aceptamos con respecto

a nuestros valores. La prueba se me planteó en una ocasión en que subí a un avión... ¿y

a quién me encontré? Nada menos que al ilustre señor Smith. Sentí el enfado y la

421

animosidad en lo más profundo de mi ser, con una intensidad que no había experimentado desde hacía dos años, debido sobre todo a que no le había visto desde

entonces. El hombre escurrió el bulto y fue a acomodarse en los asientos del fondo. Al

ocupar mi asiento, sabiendo que él estaba situado por detrás de mí, las preguntas

acudieron raudas a mi cabeza: ¿qué debía hacer? ¿Abordarlo, afrontarlo? ¿Pasar a su

lado, detenerme, mirarle fijamente y hacerle sentirse avergonzado? No me siento

orgullosa de estas preguntas, pero como la honradez es uno de mis valores principales,

las incluyo aquí porque fueron las que acudieron a mi mente.

Al cabo de un momento, sin embargo, mis acciones se vieron guiadas por mis valores.

¿Por qué? Abrí la libreta de notas para anotar algo y allí encontré mi jerarquía de valores,

en la primera página del dietario. En la parte superior, decía: «Lo más importante en mi

vida es ser amoroso y cálido». Hmmm. «Ser inteligente», seguía diciendo. Hmmm. «Ser

alegre, honrado, apasionado, agradecido, divertirme, establecer una diferencia...» Como

bien puede imaginar, mi estado de ánimo cambió radicalmente. Evidentemente, había

logrado romper mi pauta. El simple recuerdo de lo que soy realmente y de lo que me

importa me estaba mirando directamente a los ojos. Y en ese momento se me hizo

evidente lo que debía hacer.

Cuando el avión aterrizó, me acerqué a él con sinceridad y calidez y le dije que, aun

cuando no apreciaba ni aprobaba en modo alguno el comportamiento que había tenido en

el pasado, había decidido no seguir experimentando hacia él un nivel de resentimiento

feroz, y que le deseaba que le fueran bien las cosas. Lo último que recuerdo de él es su

cara de asombro, antes de darme la vuelta y alejarme. ¡Uau! ¡Qué éxito emocional!

Incluso en un ambiente tenso, había logrado vivir de acuerdo con lo que estaba

convencido era lo más correcto. No hay en la vida nada capaz de compararse con la

sensación de plenitud que se experimenta al saber que se ha hecho lo que se cree más

correcto.

Concédase a sí mismo el regalo de utilizar esta fuerza que configura su destino.

Asegúrese de que se toma el tiempo para hacer los ejercicios que pueden clarificar cuáles

son sus prioridades en la vida.

¿Es posible tener valores y no sentir que se vive de acuerdo con ellos?

Puede usted

tener un gran sistema de valores que da a su vida una dirección magnífica, pero sentirse

desgraciado a pesar de todo, a menos que comprenda el poder de...

422

16

Reglas: si no es feliz, ¡he aquí por qué!

Siéntase responsable de alcanzar un criterio más elevado

de lo que nadie espere de usted.

HENRY WARD BEECHER

Al escribir estas palabras, contemplo el profundo azul del Pacífico desde mi habitación

del Hyatt Regency Waikoloa, en la isla Grande de Hawái. Acabo de observar algo que

no ocurrirá en América del Norte hasta el año 2017: un eclipse total de Sol.  
Becky y yo

nos levantamos esta mañana a las cinco y media para poder ser testigos,  
junto con otros

muchos miles de visitantes, de este raro acontecimiento astronómico.

A medida que la multitud de gente empezó a reunirse en el lugar desde  
donde se vería

mejor, empecé a distraerme observando la diversidad de personas que  
habían acudido

para compartir esta ocasión; había de todo, desde destacados hombres de  
negocios hasta

familias en vacaciones, desde científicos que transportaban docenas de  
telescopios hasta

autoestopistas que habían plantado sus tiendas en los picos de lava de la  
noche a la

mañana, y niños pequeños que sabían que éste era un acontecimiento  
excitante sólo

porque sus padres se lo habían dicho así. Aquí estaban presentes multitudes  
de personas

que habían llegado en avión de todas partes del mundo, con un coste de  
miles de dólares,

sólo para tener la oportunidad de ver algo que sólo duraría unos cuatro  
minutos. ¿Qué

estábamos haciendo todos aquí? ¡Queríamos quedarnos a la sombra bajo el  
sol!

Realmente, somos una especie interesante, ¿verdad?

El espectáculo empezó a desplegarse a las 6.28 de la mañana. Había ansiedad en el

ambiente, y no sólo la anticipación de ver el eclipse, sino también el temor de la

desilusión, porque, en esta mañana única, las nubes habían empezado a acumularse, y el

cielo comenzaba a cubrirse. Resultó interesante observar cómo afrontó la gente la

posibilidad de no ver satisfechas sus expectativas. Lo que habían venido a ver no era un

simple desplazamiento de la Luna sobre el Sol, sino un eclipse total de cuatro minutos,

423

durante los que la sombra de la Luna bloquearía por completo los rayos del Sol y nos

dejaría envueltos en la oscuridad. Incluso habían inventado un nombre para eso:

¡totalidad!

A las 7.10 habían aumentado las nubes, que se iban haciendo más grandes por

momentos. De repente, el Sol penetró por entre un hueco de las nubes y todos pudimos

observar un eclipse parcial durante un momento. La multitud lo saludó con aplausos

excitados, pero las nubes no tardaron en cerrarse de nuevo, espesándose y oscureciendo



por completo nuestra vista. Casi en el momento de producirse la totalidad (la máxima

oscuridad), se hizo evidente que no podríamos observar cómo la Luna tapaba por

completo el Sol.

De repente, miles de personas echaron a correr hacia una pantalla gigante de

televisión, montada por uno de los numerosos equipos de televisión que habían acudido.

Y allí permanecimos sentados, viendo el eclipse en la televisión nacional, lo mismo que

todos los demás en el resto del mundo. En aquellos momentos tuve la oportunidad de

observar un abanico ilimitado de emociones humanas. Cada persona respondió a la

situación de acuerdo con sus propias reglas: sus creencias con respecto a lo que tenía que

ocurrir para que se sintieran bien en relación con esta experiencia.

Detrás de mí, un hombre empezó a maldecir, diciendo: «¿Y me he gastado cuatro mil

dólares y he viajado hasta aquí sólo para ver estos cuatro minutos en la televisión?» A

pocos pasos de distancia, una mujer decía: «¡No puedo creer que nos lo hayamos

perdido!», mientras que, a su lado, su hija pequeña le recordaba con entusiasmo: «¡Pero,

mamá, si está ocurriendo ahora mismo!» Otra mujer sentada a mi derecha dijo: «¿No es

esto increíble? ¡Me siento tan afortunada de estar aquí!»

Entonces, sucedió algo espectacular. Mientras todos contemplábamos la pantalla de

televisión que mostraba la última rodaja de luz solar desapareciendo por detrás de la

Luna, en ese preciso instante, nos vimos envueltos por la más completa oscuridad. No

fue nada parecido a la caída de la noche, en la que el cielo se oscurece gradualmente.

¡Esto fue una oscuridad total e inmediata! Inicialmente, se oyó un rugido entre la

multitud, pero luego el silencio se hizo sobre nosotros. Los pájaros volaron hacia los

árboles y permanecieron en silencio. Fue un momento realmente extraordinario. A

continuación, sucedió algo histórico. Mientras la gente permanecía sentada,

contemplando el eclipse por la pantalla de televisión, algunos de los que habían traído

sus cámaras y estaban decididos a obtener su resultado empezaron a tomar fotografías de

424

la pantalla. Al cabo de un momento, volvimos a vernos inundados por la luz, no la del

Sol, sino la de los *flashes* de las cámaras.

No obstante, la totalidad terminó casi un instante después de que hubiera empezado.

Para mí, el momento más espectacular de todo el acontecimiento fue aquel en el que una

diminuta rodaja del Sol se deslizó por detrás de la Luna, trayendo consigo la plena luz

del día. En ese preciso instante se me ocurrió pensar que, en realidad, no se necesita

mucha luz para eliminar por completo la oscuridad.

Momentos después del regreso de la luz solar, gran número de personas empezó a

levantarse y a marcharse. Me quedé extrañado. Al fin y al cabo, el eclipse todavía estaba

durando. La mayoría de ellos murmuraban sus quejas por haber «viajado desde tan lejos

para perderse la experiencia de toda una vida». No obstante, unas pocas almas

embelesadas siguieron observando durante cada minuto que duró, sintiendo una gran

excitación y alegría. Lo más irónico de todo fue que quince o veinte minutos más tarde

el capricho de los vientos había despejado el cielo de nubes, que ahora aparecía azul y

claro, permitiendo que todo el mundo pudiera ver el eclipse con claridad. Pero pocas

personas se habían quedado; la mayoría había regresado a sus habitaciones, gruñendo.

Continuaron produciéndose a sí mismas sensaciones de dolor porque no se habían

cumplido sus expectativas.

Tal y como suelo hacer en estos casos, empecé a entrevistar a la gente. Deseaba

descubrir cuál había sido su experiencia del eclipse. Muchas personas hablaron de cómo

aquello había sido la experiencia más increíble y espiritual de sus vidas. Una mujer

embarazada se frotó el hinchado vientre y me confió que, de algún modo, el eclipse

había creado en ella un sentimiento de conexión más fuerte con su hijo todavía por

nacer, y que éste era el lugar más adecuado donde ella podría estar ahora en el mundo.

¡Qué contraste de creencias y reglas he observado hoy!

Sin embargo, lo que me impactó como más humorístico fue que la gente se sintiera tan

excitada y emocional por algo así que, al fin y al cabo, no era más que una sombra de

cuatro minutos. Si uno lo piensa, no es un mayor milagro que el hecho de que el Sol

salga cada mañana. ¿Se imagina que la gente de todo el mundo se levante temprano cada

mañana para ver salir el sol? ¿Y si las noticias nacionales e internacionales cubrieran

ardientemente cada una de las fases del acontecimiento, con informes detallados,

describiendo apasionadamente la elevación del Sol en el cielo, y todo el mundo se pasara

el resto de la mañana hablando de lo milagroso del acontecimiento? ¿Se imagina la clase

425

de días que tendríamos? ¿Y si la CNN empezara cada emisión diciendo: «Buenos días.

Una vez más, ha ocurrido el milagro: ¡ha salido el Sol!»? ¿Por qué no respondemos de

este modo? ¿Podríamos hacerlo? Puede apostar a que sí. Pero el problema es que nos

hemos habituado. Estamos tan acostumbrados a que cada día ocurran verdaderos

milagros a nuestro alrededor, que ya ni siquiera nos parecen milagros.

Nuestras propias reglas nos dictan a la mayoría de nosotros que codiciemos aquellas

cosas que son escasas, en lugar de apreciar los milagros que abundan. ¿Qué fue lo que

determinó las diferencias entre las respuestas de aquella gente, desde la del hombre que

se enojó tanto que destruyó su cámara allí mismo, a aquellos otros que no sólo

experimentaron alegría, sino que la experimentarían de nuevo cada vez que hablaran con

los demás del eclipse durante las próximas semanas, meses e incluso años?

Nuestra experiencia de esta realidad no tuvo nada que ver con la realidad, sino que fue

interpretada a través de la fuerza controladora de nuestras creencias y, específicamente,

por las reglas que teníamos acerca de qué tenía que suceder para que nos sintiéramos

bien. A estas creencias específicas que determinan cuándo obtenemos dolor y cuándo

placer, las denomino reglas. El hecho de no comprender su poder puede destruir toda

posibilidad de ser feliz en la vida, mientras que una completa comprensión y utilización

de las mismas puede transformar su vida casi tanto como cualquier otra de las cosas

sobre las que hemos hablado en este libro.

Permítame hacerle una pregunta antes de continuar. ¿Qué tiene que suceder para que

usted se sienta feliz? ¿Tiene que haber alguien que le dé un abrazo muy fuerte, le bese,

haga el amor con usted, le diga lo mucho que le respeta y le aprecia? ¿Tiene que ganar

un millón de dólares? ¿Tiene que lograr hacer el recorrido del campo de golf con un

tanteo bajo par? ¿Tiene que obtener el reconocimiento de su jefe? ¿Tiene que alcanzar

todos sus objetivos? ¿Tiene que conducir el coche que le parece correcto, acudir a las

fiestas correctas, ser conocido por las personas correctas? ¿Tiene que ser espiritualmente

evolucionado, o esperar hasta haber alcanzado la iluminación total? ¿Tiene que correr

ocho kilómetros diarios? ¿Qué es lo que tiene que suceder realmente para que usted se

sienta bien?

La verdad es que no hay nada en especial que tenga que suceder para que se sienta

bien. No necesita un eclipse para sentirse bien. Podría sentirse bien ahora mismo, ¡y por

ninguna razón en particular! Piénselo. Si gana un millón de dólares, el millón de dólares

no le va a dar ningún placer. Es su regla que dice: «Cuando alcance esa marca, entonces

426

me concederé permiso para sentirme bien». En ese momento, cuando decide sentirse

bien, envía un mensaje a su cerebro para que cambie sus respuestas en los músculos de

su cara, pecho y cuerpo, para que cambie su respiración y la bioquímica de su sistema

nervioso, que es la que le produce las sensaciones que denomina placenteras.

¿Quiénes cree que pasaron el peor momento el día del eclipse? Quienes tenían las

reglas más intensas en cuanto a lo que tenía que suceder para que ellos pudieran sentirse

bien. No cabe la menor duda de que quienes experimentaron más dolor fueron los

científicos, y los turistas que se veían a sí mismos como científicos. Muchos de ellos

tenían numerosas cosas que hacer en esos cuatro minutos, antes de que pudieran sentirse

bien al respecto.

No me interprete mal: no hay nada erróneo en comprometerse a conseguir algo y

hacer todo lo que sea posible por alcanzarlo. Pero hace años hice una distinción que

cambió la calidad de mi vida para siempre: mientras sigamos estructurando nuestras

vidas de una forma en la que nuestra felicidad dependa de algo que no podemos

controlar, experimentaremos dolor. Como yo no estaba dispuesto a vivir con el temor de

que el dolor pudiera sacudirme más, y como me consideraba un ser inteligente, rediseñé



mis propias reglas para que cuándo sienta dolor y cuándo sienta placer dependan de

cuándo me parece apropiado a mí, basándome en mi propia capacidad para dirigir mi

mente, cuerpo y emociones. Particularmente, Becky y yo disfrutamos inmensamente del

eclipse. De todos modos, nos hallábamos en Hawai por otras razones (para dirigir mi

programa de dominio de tres semanas), por lo que acudir unos pocos días antes para

observar el eclipse fue un pequeño premio para nosotros.

Pero la verdadera razón por la que disfrutamos no fue porque tuviéramos pocas

expectativas; de hecho, habíamos estado esperando el acontecimiento con expectación.

La clave de nuestra felicidad podía hallarse en una regla fundamental que ambos

compartíamos: decidimos que nuestra regla para el día sería la de que íbamos a disfrutar

de este acontecimiento, al margen de lo que ocurriera. No es que no tuviéramos

expectativas, sino que decidimos que encontraríamos una forma de disfrutar sin que nos

importara lo que ocurriese.

Si usted adoptara y aplicara de forma contundente esta regla a su propia vida, ¿se da

cuenta de cómo cambiaría prácticamente todo aquello que experimentara?  
Cuando hablo

con la gente acerca de esta regla, algunas personas replican: «Sí, pero lo que  
hace con

eso es disminuir sus criterios». ¡Nada más lejos de la verdad! Al contrario,  
adoptar esta

427

regla es precisamente elevar los propios criterios, significa estar decidido a  
alcanzar un

criterio de disfrute propio más elevado, a pesar de las condiciones del  
momento.

Significa que se ha comprometido a ser lo bastante inteligente, flexible y  
creativo como

para dirigir su enfoque y sus evaluaciones de tal forma que eso le permita  
experimentar

la verdadera riqueza de la vida, y quizás ésa sea la regla definitiva.

En el capítulo anterior empezó usted a diseñar una jerarquía de valores para  
sí mismo,

a refinar y definir la dirección de su vida. Necesita comprender que el  
hecho de sentirse

como si hubiera alcanzado sus valores es algo que depende por completo de  
sus propias

reglas, de sus creencias sobre lo que tiene que suceder para sentirse con  
éxito o feliz, o

sintiendo amor. Puede decidir convertir la felicidad en una prioridad, pero,  
si su regla

para sentir felicidad es que todo tenga que salir como lo haya planeado, le garantizo que

no va a experimentar ese valor de una forma contundente. La vida es un acontecimiento

variable, por lo que debemos organizar nuestras reglas de forma que nos permitan

adaptarnos, crecer y disfrutar. Para nosotros es fundamental comprender estas creencias

inconscientes que controlan cuándo nos concedemos dolor y cuándo placer.

## JUEZ Y JURADO

Todos nosotros tenemos reglas y criterios diferentes que gobiernan no sólo la forma en

que nos sentimos acerca de las cosas que suceden en nuestras vidas, sino cómo nos

comportaremos y responderemos a una situación dada. En último término, lo que

hacemos y en quién nos convertimos es algo que depende de la dirección hacia la que

nos han llevado nuestros propios valores. Pero, del mismo modo, o quizás incluso más

importante, lo que determinará nuestras emociones y comportamientos son nuestras

creencias acerca de lo que es bueno y lo que es malo, lo que haríamos y lo que tenemos

que hacer. Esos criterios y niveles exactos son lo que he denominado reglas.

Las reglas son lo que pone en marcha cualquier dolor o placer que sienta en su sistema

nervioso en cualquier momento. Es como si tuviéramos en nuestros cerebros un sistema

de tribunal en miniatura. Nuestras reglas personales constituyen el juez y el jurado

definitivos. Ellas determinan si se satisface o no un determinado valor, si nos sentimos

bien o mal, si nos concederemos placer o nos infligiremos dolor. Si yo le preguntara, por

ejemplo: «¿Tiene usted un cuerpo estupendo?» ¿Cómo me respondería? Eso dependería

428

de si cree que satisface una serie determinada de criterios que constituyen, en su opinión,

lo que significa tener un cuerpo estupendo.

He aquí otra pregunta: «¿Es usted un gran amante?» Su respuesta se basará en sus

propias reglas acerca de lo que se requiere para ser un gran amante, es decir, los criterios

por los que se rige. Si me dijera: «Sí, soy un gran amante», descubriría cuáles son sus

reglas haciéndole la pregunta clave: «¿Y cómo sabe que es un gran amante? ¿Qué tiene

que suceder para que usted se sienta un gran amante?»

Es posible que conteste algo similar a: «Sé que soy un gran amante porque cuando

hago el amor con una persona, ésta suele decir que se siente muy satisfecha». Otros

dirían: «Sé que soy un gran amante porque mis amantes así me lo dicen», o bien: «Sé

que soy un gran amante por las respuestas que obtengo de mi compañero/a». Otros

dirían: «Sé que soy un gran amante porque me siento bien cuando hago el amor». (¿Y la

respuesta de su compañero/a no importa para nada? Hmm.) O su respuesta podría ser:

«Pregunte por ahí».

Por otro lado, algunas personas no tienen la sensación de ser grandes amantes. ¿Es

porque no lo son en realidad? ¿O acaso ello se debe a que sus reglas son inapropiadas?

La respuesta a esta pregunta es importante. En muchos casos, la gente no se siente como

un gran amante porque su compañero/a no les dice que lo es. Es posible que el otro

responda apasionadamente, pero, como no satisface la regla específica de este individuo,

la persona se convence de que no es un gran amante.

Esta difícil situación de no sentir las emociones que merecemos no se ve limitada a las

relaciones o a hacer el amor. La mayoría de nosotros tenemos reglas que son

inapropiadas respecto a la definición del éxito, de establecer la diferencia, de lo que es la

seguridad, la inteligencia, o cualquier otra cosa. Todo en nuestra vida se ve presidido por

este sistema de juez y jurado, desde el trabajo hasta el juego.

Lo que trato de decir es muy sencillo: nuestras reglas controlan nuestras respuestas en

cada momento de nuestras vidas. Y, desde luego, como sin duda alguna ya habrá

supuesto, esas reglas se han establecido de una forma totalmente arbitraria. Lo mismo

que sucede con tantos otros elementos del sistema maestro que dirige nuestras vidas,

nuestras reglas son el resultado de una atolondrada mezcla de influencias a las que

nos hemos visto expuestos. El mismo sistema de castigo y recompensa que configura

nuestros valores, configura también nuestras reglas. De hecho, al desarrollar nuevos

valores también desarrollamos creencias sobre lo que se necesitará para satisfacer esos

429

valores, de modo que estamos añadiendo reglas continuamente. Y con la adición de más

reglas, a menudo tendemos a distorsionar, generalizar y borrar nuestras reglas pasadas.

Desarrollamos así reglas que entran en conflicto entre sí. En algunas personas, las reglas

se forman a partir de su deseo de rebelarse contra las reglas con las que han crecido.

Las reglas que guían en la actualidad su vida, ¿siguen siendo apropiadas para la

persona en la que se ha convertido? ¿O se ha aferrado acaso a reglas que le ayudaron en

el pasado, pero que ahora le hacen daño? ¿Se ha aferrado a alguna regla inapropiada

procedente de su niñez?

*Cualquier tonto puede establecer una regla..., y a cualquier tonto puede importarle.*

HENRY DAVID THOREAU

Las reglas son un atajo para nuestro cerebro. Nos ayudan a tener un sentido de la

certidumbre acerca de las consecuencias de nuestras acciones; así, nos permiten tomar

decisiones inmediatas acerca de lo que significan las cosas y qué deberíamos hacer al

respecto.

Cuando alguien le dirige una sonrisa, si tuviera usted que iniciar un largo y aburrido

proceso de cálculo para establecer lo que eso significa, su vida le resultaría frustrante. En

lugar de hacerlo así, tiene una regla que dice: si una persona me sonrío, significa que es

feliz, que es amistosa o que le gusto. Si alguien le frunce el ceño, pone en marcha otra

serie de reglas acerca de lo que significan las cosas y qué debería hacer usted al respecto.

Para algunas personas, si alguien les frunce el ceño, su regla les dice que esa persona se

encuentra en un mal estado de ánimo y que hay que evitarla. Otras personas, sin

embargo, pueden tener una regla que diga: «Si encuentro a alguien de mal humor,

entonces necesito cambiar su estado de ánimo».

¿ES USTED LIOSO O PERFECTO?

Recuerdo haber leído una complicada historia en el libro de Gregory Bateson, *Pasos*

*para una ecología de la mente*. Se trataba de la transcripción de una conversación que

había mantenido con su hija varios años antes, y voy a reproducirla aquí para usted. Un

buen día, ella se acercó a su padre y le planteó una pregunta interesante:

430

—Papá, ¿cómo es que las cosas se lían con tanta facilidad?



—¿Qué quieres decir con eso de «liar», cariño?

—Ya sabes, papá, cuando las cosas no son perfectas. Mira cómo está mi mesa ahora,

llena de cosas. Está desordenada. Y, sin embargo, anoche trabajé duro para que estuviera

perfecta. Pero las cosas no permanecen así por mucho tiempo. ¡Se lían con tanta

facilidad!

—Muéstrame cómo son las cosas cuando son perfectas —le pidió Bateson a su hija.

Ella respondió moviendo todo lo que había sobre su estantería, colocándolo en

posiciones individualmente asignadas. Una vez que hubo terminado, dijo:

—Ahí lo tienes, papá; ahora está todo perfecto. Pero no permanecerá de ese modo.

—¿Y si muevo quince centímetros tu caja de pinturas hacia este lado? —le preguntó

Bateson—. ¿Qué sucede en este caso?

—No, papá, ahora ya está liado —contestó ella—. De todos modos, la caja tendría que

estar recta, y no inclinada como tú la has puesto.

—¿Y si muevo el lápiz desde el lugar donde lo has dejado hasta el siguiente?

—Ahora vuelves a desordenarlo —dijo ella.

—¿Y si este libro estuviera parcialmente abierto? —siguió preguntando él.

—¡Eso también estaría desordenado!

—Cariño —dijo Bateson regresando junto a su hija—, no es que las cosas se

desordenen con facilidad. Lo que sucede es que tú tienes muchas formas de que las cosas

se líen, y solamente una para que sean perfectas.

La mayoría de nosotros ha creado numerosas formas de sentirse mal, y sólo conoce

muy pocas formas de sentirse realmente bien. Nunca deja de asombrarme el

extraordinario número de personas cuyas reglas las atan al dolor. Es como si dispusieran

de una red muy amplia e intrincada de caminos neurales que condujeran a ese mismo

estado de ánimo que tanto tratan de evitar y, sin embargo, sólo tuvieran un puñado de

caminos neurales que las conectaran con el placer.

Un ejemplo clásico de ello es un hombre que asistió a uno de mis seminarios de Cita

con el Destino. Se trataba de un conocido ejecutivo que aparecía en los quinientos de

*Fortune*, querido en su comunidad por sus contribuciones, padre de cinco hijos y persona

muy unida a ellos y a su esposa, y un hombre que se encontraba físicamente a punto, ya

que era corredor de maratón. Le pregunté: «¿Ha alcanzado usted el éxito?»  
Ante el

asombro de todos los presentes, respondió con toda seriedad: «No». Le  
pregunté

431

entonces: «¿Qué tiene que suceder para que usted sienta que ha alcanzado  
el éxito?»

(Recuerde que ésta es la pregunta clave que debe hacer siempre para  
descubrir sus reglas

o las de cualquier otra persona.)

Lo que siguió fue una verdadera letanía de reglas y exigencias rígidas que  
aquel

hombre tenía la sensación de que debía satisfacer para sentir el éxito en su  
vida. Tenía

que ganar un salario anual de tres millones de dólares (en esos momentos  
sólo ganaba

1,5 millones de forma directa, y otros dos millones adicionales en premios,  
que él, sin

embargo, no contaba); tenía que poseer un ocho por ciento de grasa en el  
cuerpo (y ahora

tenía un nueve por ciento), y no tenía que sentirse nunca frustrado con sus  
hijos

(recuerde que tenía cinco, cada uno de los cuales seguía una dirección  
diferente en la

vida). ¿Cuáles cree usted que son las oportunidades que tiene este hombre  
de sentir el

éxito cuando se ve obligado a satisfacer simultáneamente criterios tan intensos y tan

indiscutiblemente poco realistas? ¿Podría él sentir el éxito alguna vez, sintiéndose de ese

modo?

En contraste, había presente otro caballero del que todos habían observado que se

subía prácticamente por las paredes porque estaba lleno de energía. Parecía disfrutar al

máximo del seminario y de la vida. Me volví hacia él y le planteé la misma pregunta:

«¿Es usted una persona de éxito?» Se reclinó hacia atrás y me contestó:

«¡Absolutamente!» Así pues, le pregunté: «¿Qué tiene que suceder para que usted sienta

el éxito?» Entonces, con una enorme sonrisa, el hombre explicó: «Es muy fácil. Lo único

que tengo que hacer es levantarme por la mañana, mirar hacia abajo y ver que todavía

tengo el suelo bajo los pies». Todos los presentes estallaron en carcajadas. El hombre

continuó: «Cada día que paso encima del suelo, es un gran día». Esta regla se ha

convertido en una de las favoritas del equipo de Cita con el Destino, y ahora la

comunicamos en todos los programas para recordarnos el gran éxito que alcanzamos

cada mañana, en cuanto apartamos las sábanas.

Lo mismo que el ejecutivo que no satisfacía ninguna de sus propias reglas, podría

usted estar ganando y, sin embargo, tener la sensación de estar perdiendo porque la

tarjeta donde se indican los tantos no es justa. Y no sólo es injusta para usted, sino que

también lo es para su esposa y sus hijos, las personas para las que trabaja todo el día, y

para todos los demás con quienes entra en contacto. Si se ha establecido un sistema de

reglas que le hace sentirse frustrado, enojado, herido o sin éxito, o si no dispone de

reglas claras para saber cuándo se siente feliz, con éxito, etcétera, esas emociones

432

afectan a la forma en que trata a las personas que le rodean, así como a la forma en que

ellas se sienten cuando se encuentran cerca de usted. Tanto si es consciente de ello como

si no, a menudo juzga usted a los demás a través de una serie de reglas que quizá no haya

expresado nunca, pero todos esperamos que los demás cumplan con nuestras propias

reglas, ¿no le parece? Si se muestra duro consigo mismo, probablemente también lo será

con los demás.

¿Por qué estaría dispuesto cualquiera a imponerse reglas tan estrictas sobre sí mismo y

las personas a las que más quiere? Eso es algo que tiene que ver bastante con el

condicionamiento cultural. Muchos de nosotros tememos que, si no tenemos reglas muy

intensas, no nos veremos impulsados hacia el éxito, no nos sentiremos motivados para

trabajar duro y lograr cosas. La verdad es que no hay por qué tener reglas ridículamente

difíciles para mantener el propio impulso. Si una persona establece listones demasiado

altos, demasiado dolorosos, no tardará en darse cuenta de que, no importa lo que haga,

no podrá ganar, y entonces empezará a experimentar una incapacidad adquirida. Todos

queremos utilizar el poder de los objetivos, el atractivo de un futuro convincente para

empujarnos hacia delante, pero debemos asegurarnos de poseer en el fondo unas reglas

que nos permitan sentirnos felices en cualquier momento que lo deseemos.

¿LE CAPACITAN O LE LIMITAN SUS REGLAS?

Deseamos desarrollar reglas que nos impulsen a emprender acciones, a sentir alegría, a

seguir nuestro camino, y no reglas que nos detengan en seco. He descubierto que existe

un número extraordinario de hombres y mujeres que han establecido tales reglas para

mantener relaciones, que les resulta absolutamente imposible tener éxito en este ámbito

de sus vidas. Por ejemplo, la regla que tienen algunas personas para el amor es: «Si me

amas, harás todo lo que yo quiera que hagas». O bien: «Si me amas, entonces puedo

lloriquear y quejarme y tú tienes que aceptarlo». ¿Le parecen estas reglas apropiadas?

¡Difícilmente podrían serlo! Serían injustas con cualquier persona con la que usted

compartiera una relación.

Una mujer que asistió a Cita con el Destino me dijo que deseaba tener una verdadera

relación con un hombre, pero que no había sido capaz de mantenerla más allá de la fase

inicial de la «emoción de la caza». Cuando le pregunté: «¿Qué tiene que sucederle para

433

sentirse atraída por un hombre?», sus reglas nos ayudaron a ambos a comprender

enseguida cuál era el desafío. Para sentirse atraída por un hombre éste tenía que

perseguirla constantemente, aunque ella siguiera rechazándole. Si él seguía esforzándose, tratando de romper la barrera, eso hacía que ella se sintiera increíblemente

atraída por él, ya que le adscribía el significado de que él era un hombre muy poderoso.

Pero lo interesante era su segunda regla. Si él seguía insistiendo durante más de un

mes, ella le perdía el respeto y, en consecuencia, se desvanecía la atracción que sentía.

En tales circunstancias, ¿qué sucedía normalmente? Unos pocos hombres no hacían caso

de su rechazo, y seguían persiguiéndola aunque, desde luego, la mayoría abandonaba al

cabo de un corto período de tiempo. De ese modo, ella nunca llegaba a establecer una

verdadera relación con ellos. Los pocos que insistían lo suficiente encontraban el favor

secreto de la mujer, pero ella perdía por completo su interés después de un período

arbitrario de aproximadamente un mes. Se sentía incapaz de permanecer atraída por un

hombre durante más de un mes porque ningún hombre era capaz de adivinar su complejo

horario.

¿Qué reglas se ha impuesto usted que sean igualmente imposibles de cumplir?



Algunas personas, para tener la sensación de que se hallan a cargo del control de las

cosas en cualquier contexto, necesitan saber con antelación qué es lo que va a suceder a

continuación. Otras, para sentirse seguras en algún ámbito de la vida, tienen que poseer

experiencia en hacer lo que hacen. Si ésa fuera mi regla para sentirme seguro de mí

mismo, no habría podido conseguir la mayoría de las cosas que he logrado en mi vida.

La mayor parte de mi éxito procede de mi habilidad para sentirme seguro de conseguir

algo, aunque no disponga de referencias previas sobre eso. Mi regla para la confianza en

mí mismo es: «Si decido tener confianza en mí mismo, entonces me sentiré de ese modo

respecto a cualquier cosa, y mi confianza me ayudará a alcanzar el éxito».

La competencia es otra regla interesante. La regla que tienen algunas personas en

cuanto a la competencia es: «Si he hecho algo de un modo perfecto durante un cierto

período de años, quiere decir que soy competente». Otras personas tienen la siguiente

regla: «Si lo he hecho con efectividad una sola vez, soy competente». Para otras, la

competencia es: «Si he hecho algo similar, sé que puedo dominar también esto y, en

consecuencia, soy competente».

¿Se da cuenta del impacto que pueden tener esta clase de reglas sobre su confianza en

434

sí mismo, su felicidad, sentido del control, calidad de sus acciones y sobre su propia

vida?

## ESTABLEZCA EL JUEGO PARA GANAR

En el capítulo anterior dedicamos bastante tiempo a establecer los valores. Pero, como

ya he afirmado, si no establece unas reglas que le permitan cumplirlos, tendrá la

sensación de que nunca los cumple. Cuando empecé a desarrollar mis ideas sobre el

diseño del destino, sólo contaba con el concepto de los valores, y no con el de las reglas,

de modo que el que una persona se sintiera en el camino correcto o no era algo

completamente arbitrario. El día que descubrí las reglas empecé a comprender la fuente

del dolor y del placer en nuestra experiencia. Comprendí que las reglas constituyen el

mecanismo que pone en marcha la emoción humana, y empecé entonces a evaluar cómo

podía utilizarlas con mayor efectividad.

Tal y como he mencionado antes, no tardé en darme cuenta de que la mayoría de la

gente se halla asociada al dolor. Sus reglas hacen que le resulte muy difícil sentirse bien,

y demasiado fácil sentirse mal. Permítame ofrecerle un poderoso ejemplo. He aquí los

valores de una mujer a la que llamaremos Laurie, que asistió a uno de mis primeros

seminarios de Cita con el Destino:

### **Los viejos valores hacia los que se movía Laurie**

Amor

Salud

Seguridad

Libertad

Éxito

Aceptación

Excelencia

Armonía

Respeto

Integridad

435

Honradez

Diversión

A simple vista, estos valores parecen maravillosos, ¿verdad? Uno pensaría que,

probablemente, esta persona es cariñosa, sana y se halla orientada hacia la libertad. Al

echar un vistazo más de cerca, sin embargo, ya podemos observar unos pocos desafíos.

El tercer valor de Laurie es la seguridad, y el cuarto la libertad. ¿Le parece acaso que

esas dos cosas pueden ir muy juntas?

La realidad fue que esta mujer se hallaba asociada a un gran dolor. Se sentía frustrada

en todo el sentido de la palabra, y se había convertido literalmente en una reclusa que se

ocultaba de la gente. Ninguno de los terapeutas a los que visitó había logrado descubrir

por qué. Todos ellos se habían puesto a trabajar sobre sus comportamientos, sus temores

y emociones; en lugar de considerar cómo funcionaba su sistema maestro a la hora de

evaluar cada uno de los acontecimientos y experiencias que ocurrían en su vida.

Así pues, empecé a averiguar cuáles eran sus reglas para cada uno de sus valores:

«¿Qué tiene que suceder para que se sienta usted...?» Para ella, sentirse amada era:

«Tengo que sentir que me lo he ganado. Tengo que sentir que todas mis creencias son

aceptadas y aprobadas por todas y cada una de las personas que conozco. No puedo

sentirme amada a menos que sea perfecta. Tengo que ser una gran madre, una gran

esposa», y así sucesivamente.

Instantáneamente empezamos a ver cuál era el problema. El amor era el valor situado

en el lugar más alto de su lista, la mayor fuente de placer que posiblemente podía sentir

en su cuerpo. Sin embargo, sus propias reglas no le permitían experimentar ese placer a

menos que satisficiera toda una serie de complejos criterios que ella misma no podía

controlar. Si cualquiera de nosotros hiciera depender la habilidad para sentirnos amados

de que todo el mundo aceptara nuestros puntos de vista, no nos sentiríamos amados con

mucha frecuencia, ¿no le parece? Hay demasiadas personas con diferentes ideas y

creencias y, en consecuencia, demasiadas formas de que nos sintiéramos mal.

¿Cómo sabemos si una regla nos capacita o nos limita? Hay tres criterios principales:

1. Se trata de una regla limitadora si es imposible de satisfacer. Si sus criterios son tan

complejos, variados o intensos que no puede usted ganar nunca en el juego de la vida,

está claro que esa regla es limitadora.

436

2. Una regla es limitadora si algo que usted mismo no puede controlar determina el

que se satisfaga o no esa regla. Por ejemplo, si otras personas tienen que responderle de

una forma determinada, o si el ambiente tiene que ser de una forma concreta, está claro

que tiene una regla limitadora. Un ejemplo clásico de ello fueron las personas que

esperaban a ver el eclipse y que no podían sentirse felices a menos que el tiempo

estuviera en consonancia con sus expectativas específicas, algo sobre lo que nadie tenía

el menor control.

3. Una regla es limitadora cuando sólo le deja unas pocas formas de sentirse bien, y le

ofrece en cambio muchas formas de sentirse mal.

Laurie se las había arreglado para sentir todos estos criterios que caracterizan lo que es

una regla limitadora. Tener que sentir que todas sus creencias eran aceptadas y

aprobadas por los demás resultaba un criterio imposible de satisfacer. Su sensación de

bienestar dependía del ambiente exterior, de algo que ella no podía controlar, como eran

las opiniones de los demás. Le proporcionaba muchas formas de sentirse mal, y ningún

camino claro para sentirse bien.

He aquí algunas de sus otras reglas para su jerarquía de valores:

### **Los viejos valores y reglas hacia los que se movía Laurie**

*Amor:* tengo que tener la sensación de habérmelo ganado, y que todas mis creencias son aceptadas y

aprobadas. No puedo sentirme amada a menos que sea perfecta. Tengo que ser una gran madre y

esposa.

*Salud:* tengo que sentir que mi dieta es perfecta, de acuerdo con mis criterios estrictos. Tengo que

sentirme completamente libre de dolor físico. Tengo que sentirme más sana que cualquier otra persona

que conozca, y ser un ejemplo.

*Seguridad:* tengo que gustar a todo el mundo. Tengo que sentir que toda persona a la que conozca

esté segura de que yo soy una buena persona. Tengo que estar segura de que no habrá una guerra

nuclear. Tengo que tener mucho más dinero en la cuenta de ahorros del que ya tengo.

*Libertad:* tengo que ejercer el control sobre mis exigencias laborales, horarios, salarios, opiniones,

etc. Tengo que sentirme lo bastante segura financieramente como para no vivir bajo la tensión o

cualquier presión relacionada con las finanzas.

437

¿Cree posible que Laurie satisficiera aunque sólo fuera uno de sus valores?  
¿Qué le

parecen sus reglas para la salud: «Tengo que sentir que mi dieta es perfecta, de acuerdo

con mis criterios estrictos»? No sólo era vegetariana, sino que sólo comía alimentos

crudos, ¡a pesar de lo cual no se sentía perfecta! ¿Cuáles son sus probabilidades de

sentirse más sano que cualquier otra persona que conozca? Supongo que no serán

muchas, a menos que se encuentre usted en la unidad de cuidados intensivos.

**Viejos valores y reglas de los que tiende a alejarse Laurie**



*Rechazo:* me siento rechazada si alguien no comparte mis creencias, si alguien parece saber más que

yo.

*Fracaso:* me siento fracasada si alguien no cree que yo sea una buena persona. Experimento la

sensación de fracaso si no tengo la sensación de apoyar lo suficiente a mí misma y a mi familia.

*Enfado:* me siento enfadada si me doy cuenta de que no se aprecia lo que hago, si la gente me juzga

antes de conocerme.

Estas reglas de las que se aleja son igualmente inmovilizadoras. Observe lo fácil que

resulta sentirse mal y lo difícil que es sentirse bien. Todo lo que ella necesita para

sentirse rechazada es que alguien no comparta sus creencias; en tal caso, lo va a pasar

muy mal. ¿Y cuáles son las posibilidades de que la gente le juzgue a uno antes de

conocerle? ¡Pues aproximadamente de un ciento por ciento! Con estas reglas, ¿se

imagina lo que sería vivir en el cuerpo de Laurie? Se hallaba agobiada por el dolor, y una

de las fuentes mayores era precisamente la gente, como podrá observar repasando sus

reglas. Cada vez que se veía rodeada por gente, se arriesgaba a que no compartieran sus

creencias, o a que ella no les gustara, o a que la juzgaran. Así, no resultaba extraño que

se ocultara de todo el mundo. Llegó un momento en que finalmente dije: «Supongo que

438

una persona con unos valores y reglas como las tuyas se halla destinada a desarrollar una

úlcera», a lo que ella replicó: «Ya tengo una».

Desgraciadamente, la experiencia de Laurie no es única. Ciertamente que algunas de sus

reglas son más intensas que otras, pero se sentiría usted absolutamente sorprendido si

descubriera lo injustas que son sus propias reglas, una vez que haya empezado a

analizarlas. A Cita con el Destino acuden algunas de las personas que mayor éxito han

alcanzado en todo el país, personas sin parangón en cuanto a su nivel de habilidad y su

influencia sobre la cultura. Y, sin embargo, aun habiendo alcanzado el éxito exterior, a

muchas de esas personas les faltan la felicidad y la sensación de plenitud que se

merecen. Y ello se debe, invariablemente, a los conflictos de valores o a las reglas

inapropiadas.

## LA SOLUCIÓN

La solución es muy sencilla. Lo único que tenemos que hacer para que nuestras vidas

funcionen consiste en establecer un sistema de evaluación que incluya reglas que nos

permitan satisfacerlas, que nos faciliten el sentirnos bien y nos dificulten el sentirnos

mal, que nos empujen constantemente en la dirección que deseamos seguir. Sin lugar a

dudas, también resulta útil tener algunas reglas para darnos dolor. Necesitamos tener

límites, disponer de alguna clase de presión que nos impulse. No puedo probar un zumo

de naranja recién exprimido si no tengo un vaso, algo que limite el contenido del zumo.

Todos tenemos límites, como sociedad y como individuos. Para empezar, sin embargo,

debiéramos reprogramarnos para que podamos experimentar placer de una forma más

consistente en la vida. Cuando la gente se siente siempre bien, tiende a tratar mejor a los

demás y a maximizar su potencial como seres humanos.

Así pues, ¿cuál es nuestro objetivo? Una vez que hemos diseñado nuestros valores,

tenemos que decidir qué pruebas necesitamos tener delante para darnos placer.

Necesitamos diseñar reglas que nos impulsen en la dirección de nuestros valores, que

puedan satisfacerse con claridad, utilizando para ello criterios que podamos controlar

personalmente, de modo que seamos nosotros mismos quienes apretemos el timbre, en

lugar de esperar a que lo haga el mundo exterior.

Basándose en estas exigencias, Laurie modificó el orden de algunos de sus valores y

439

cambió por completo sus reglas para satisfacerlos. En el recuadro de esta página se

muestran sus nuevos valores y reglas:

### **Nuevos valores y reglas hacia los que se movió Laurie**

*Amor:* experimento amor cada vez que expreso amor, que ofrezco amor a los demás, o que me

permiso recibirlo.

*Salud:* me siento sana cuando me doy cuenta de lo maravillosamente bien que me siento.

*Diversión:* me divierto cuando encuentro placer y alegría en el proceso.

*Gratitud:* me siento agradecida cuando aprecio todas las cosas que tengo ahora mismo en mi vida.

*Libertad:* me siento libre cuando vivo de acuerdo con mis convicciones y acepto las oportunidades

de crear felicidad para mí misma.

Observe que la diversión es ahora una prioridad. Eso transformó su experiencia de la

vida, por no mencionar la nueva relación que estableció con su hija y esposo. Pero más

poderosos aún fueron los cambios que estableció en sus reglas. Cambiar los valores

habría tenido un impacto limitado si no hubiera podido satisfacer sus propias reglas.

¿Qué ha hecho esta mujer? Ha reprogramado toda su vida para hacerse cargo por

completo del control sobre ella. Usted y yo necesitamos recordar que nuestra autoestima

depende de nuestra habilidad para sentir que estamos a cargo del control de los

acontecimientos que se producen a nuestro alrededor. Estas reglas le permiten a Laurie

ejercer siempre el control, sin necesidad de esforzarse siquiera.

¿Se pueden satisfacer sus nuevas reglas para el amor? ¡Desde luego! ¿Quién ejerce el

control ahora? ¡Ella misma! En cualquier momento que ella quiera, puede decidir ser

amorosa consigo misma y con los demás, por lo que ahora tendrá permiso para

experimentar la emoción llamada amor. Sabrá que está satisfaciendo sus valores más

elevados. ¿Con qué frecuencia puede hacerlo así? ¡Cada día de su vida! Hay muchas

formas de hacerlo, porque hay muchas personas con las que puede mostrarse amorosa:

440

consigo misma, con su familia, sus amigos e incluso con personas extrañas. ¿Y qué me

dice de su nueva regla para la salud? Lo más hermoso de ello es que no sólo se ha hecho

cargo de la situación (porque en cualquier momento puede darse cuenta de lo

maravillosamente bien que se siente), y no sólo se trata de algo que puede satisfacer,

sino que, además, ¿verdad que, si se da cuenta regularmente de que se siente bien,

reforzará esa misma pauta de sentirse más sana?

Además, Laurie adoptó algunos nuevos valores de los que alejarse. Seleccionó

emociones que sabía debía tratar de evitar para alcanzar éxito: negatividad y

aplazamiento. Recuerde: queremos invertir el proceso de cómo nos sentimos atados la

mayoría de nosotros. Queremos que sea difícil sentirnos mal, y fácil sentirnos bien.

**Los nuevos valores y reglas de los que se aleja Laurie**

*Negatividad:* evito con todas mis fuerzas el depender de la aceptación de los demás para mi

felicidad y éxito últimos.

*Aplazamientos:* evito con todas mis fuerzas esperar la perfección de mí misma y de los demás.

Con estas nuevas reglas de las que alejarse, Laurie ya no depende de la aceptación de

los demás. Su regla del aplazamiento se basa en la toma de conciencia de que esperar la

perfección le creó dolor en el pasado, y de que no había querido iniciar proyectos que

pudieran causarle dolor, por lo que no había hecho más que aplazarlos. Estos cambios en

los valores y en las reglas han vuelto a dirigir su vida hacia un nivel situado mucho más

allá de lo que ella misma habría podido imaginar.

Ahora, he aquí un ejercicio para usted: basándose en los nuevos valores que ha

establecido para sí mismo en el capítulo anterior, marque una serie de reglas para los

valores hacia los que moverse que le faciliten sentirse bien, y una serie de reglas para los

valores de los que alejarse que le dificulten sentirse mal. En el mejor de los casos,

establezca un menú de posibilidades, con muchas formas de sentirse bien. He aquí unas

pocas de las mías:

441

### **Muestra de valores y reglas hacia los que me muevo**

*Salud y vitalidad:* cada vez que me siento equilibrado, poderoso o centrado; cada vez que hago algo

que incrementa mi fortaleza, flexibilidad o resistencia; cada vez que hago algo que me dirige hacia un

sentido del bienestar físico; cada vez que tomo alimentos ricos en agua, o que vivo de acuerdo con mi

propia filosofía de la salud.

*Amor y calidez:* cada vez que me muestro amoroso y cálido con mis amigos, familia, o personas

extrañas; cada vez que enfoco la atención en cómo ayudar; cada vez que me muestro amoroso conmigo

mismo; cada vez que mi estado de ánimo contribuye a que otros se sientan bien.

*Aprendizaje y crecimiento:* cada vez que establezco una nueva distinción que sea útil; cada vez que

me extiendo más allá de lo que es cómodo; cada vez que pienso en una nueva posibilidad; cada vez

que me expando o que soy más efectivo; cada vez que aplico de una forma positiva algo que sé.

*Logro:* cada vez que enfoco la atención en mi vida tal y como ya la he creado; cada vez que me fijo



una meta y la alcanzo; cada vez que aprendo algo, o creo un valor para mí mismo o para otros.

Quizá se pregunte usted: «¿No es todo esto un juego? ¿No podría establecer las cosas

para que mi regla sobre la salud fuera sencillamente respirar?» Claro que puede basarse

en algo tan sencillo. Idealmente, sin embargo, diseñará sus reglas de tal modo que, al

perseguirlas, obtenga más de lo que desea en la vida. Siempre puede decir: «¿No perderé

mi impulso por alcanzar el éxito si no tengo ninguna motivación por el dolor?» Confíe

en mí. La vida ya le aportará el dolor suficiente por su propia cuenta si no lo consigue.

No tiene necesidad de aumentarlo creando una serie de reglas intensas que le hagan

sentirse horriblemente mal todo el tiempo.

En sociología existe un concepto conocido como «etnocentricidad», que significa que

empezamos a creer que las reglas, valores y creencias de nuestra cultura son las únicas

válidas. Se trata de un punto de vista extremadamente limitador. Cada una de las

personas que le rodean tiene diferentes reglas y valores, y las de ellas no son ni mejores

ni peores que las tuyas. La cuestión clave no es si las reglas son correctas o están

equivocadas, sino si nos capacitan o nos limitan. De hecho...

442

## TODA PERTURBACIÓN ES UNA PERTURBACIÓN DE LAS REGLAS

Piense en la última vez que se sintió perturbado con alguien. ¿Fue realmente con esa

persona o se debió acaso a algo que ella hizo, dijo o dejó de decir o hacer cuando usted

creía que debía haberlo hecho o dicho? ¿Se enojó usted con ella, o se enojó porque esa

persona había violado una de sus reglas? En el fondo de toda perturbación emocional

que sienta con otro ser humano, siempre encontrará una perturbación de una regla.

Alguien hizo algo, o dejó de hacer algo que violó una de sus creencias sobre lo que esa

misma persona debía haber dicho o hecho.

Por ejemplo, la regla que tienen algunas personas para el respeto es: «Si me respetas,

nunca me levantarás la voz». Si una persona con la que se halla relacionada empieza a

gritar de pronto, no se sentirá usted respetado si ésta es su regla. Se va a sentir enojado

porque la persona ha violado su regla. Pero la regla de la otra persona puede ser: «Si soy

respetuoso, debo expresar honradamente todos mis sentimientos y emociones, buenos,

malos e indiferentes, y los expreso con toda la intensidad del momento». ¿Se imagina el

conflicto que pueden experimentar estas dos personas?

Ése fue el escenario que se desplegó entre nosotros cuando Becky y yo empezamos a

desarrollar nuestras relaciones. Teníamos reglas radicalmente diferentes acerca de cómo

mostrar respeto por otra persona. ¿Por qué? Yo me había educado en un ambiente en el

que uno recibía mucho dolor si no se era honrado. Estaba mal visto que se abandonara la

habitación en medio de una conversación. La regla principal consistía en quedarse allí y

expresar sus emociones honradas, sabiendo que se podía estar equivocado, pero uno se

quedaba allí hasta que se hubiera encontrado una solución.

Becky, por su parte, creció en una familia donde las reglas eran muy diferentes pero

estaban igualmente claras. A ella se le enseñó: «Si no tienes nada bueno que decir, no

digas nada; si tienes respeto por alguien, nunca le levantes la voz; si alguien te levanta la

voz alguna vez, la única forma de mantener tu autorrespeto consiste en levantarte y

abandonar la habitación».

Con esta clase de conflicto entre nuestras reglas respectivas para el respeto, Becky y

yo nos volvimos locos el uno al otro. Estuvimos a punto de no casarnos debido a eso.

Las reglas lo determinan todo, a dónde vamos, qué nos ponemos, quiénes somos, qué es

aceptable para nosotros, qué es inaceptable, a quiénes aceptamos como amigos, y si nos

sentimos felices o tristes en prácticamente todas las situaciones.

443

La regla que tienen algunas personas para afrontar una perturbación es: «Si te

preocupas por mí, entonces déjame solo para que me enfrente con esto a mi manera». La

regla de otros es: «Si alguien se siente perturbado, y te sientes preocupado por él, debes

intervenir inmediatamente para tratar de ayudarlo». Eso crea un conflicto tremendo. Las

dos personas están tratando de conseguir lo mismo, es decir, respetar y cuidar a la otra,

pero sus reglas les dictan comportamientos diferentes, y sus reglas de interpretación

harán que sus acciones respectivas parezcan ir en contra del otro, en lugar de ayudarlo.

Así pues, si alguna vez se siente perturbado o enfadado con alguien, recuerde que son

sus propias reglas las que le perturban, y no el comportamiento de la otra persona. Eso le

ayudará a dejar de echar la culpa a los demás. Puede dejar atrás su enfado con suma

rapidez, deteniéndose y preguntándose: «¿Estoy reaccionando a esto, o estoy

respondiendo a la situación de una forma inteligente?» Luego, comuníquese con la

persona de forma clara y directa, diciendo algo así como: «Siento haber contestado como

lo hice. Lo que sucede es que tú y yo tenemos reglas diferentes acerca de lo que

necesitamos hacer con respecto a esta situación. Yo espero que, si me respetas, harás tal

y tal cosa... Sé que esas no son tus reglas, así que, por favor, dime cuáles son esas

reglas. ¿Cómo acostumbras mostrar respeto, amor, cariño, cuidado, preocupación, etc.?»

Una vez que ambos tengan claro lo que desea la otra persona, puede alcanzarse un

acuerdo. Pregúntele: «¿Estarías dispuesto a hacer tal y tal cosa para hacer que yo me

sienta respetado? Yo, por mi parte, estaría dispuesto a hacer tal y tal cosa por ti».

Cualquier relación, ya sea de negocios o personal, puede verse transformada de

inmediato si se tienen claras cuáles son las reglas y si se establece el acuerdo de jugar

respetándolas. Al fin y al cabo, ¿cómo puede confiar en ganar un juego si ni siquiera

conoce las reglas?

## EL DESAFÍO DE CAMBIAR LAS REGLAS

¿Se ha encontrado alguna vez en una situación en la que conocía usted las reglas pero de

repente empezaron a surgir excepciones? La gente tiene gran habilidad para crear

subreglas que se encuentren en conflicto con sus otras reglas. Una buena metáfora de

ello puede ser si usted y yo decidiéramos jugar al béisbol y yo preguntara: «¿Sabe cómo

jugar al béisbol?» «Desde luego», contestaría usted. A continuación, revisaría los

444

aspectos básicos: «Jugaremos nueve turnos, quien consiga más carreras, gana; tiene que

tocar todas las bases; se tiene la posibilidad de tres fueras de juego, etcétera. Si se

alcanza una pelota y yo la atrapo, está fuera. Si la deajo caer, está a salvo».

Así pues, empezamos el juego. Todo funciona estupendamente hasta el principio del

noveno turno, cuando estamos empatados, tengo a dos hombres dentro y uno fuera, y

alcanzo una pelota que envío hacia el campo interior. Mis reglas dicen que, si usted

atrapa la pelota, estoy fuera y el partido ha terminado, pero que si la deja caer, estoy a

salvo y los hombres de la base tienen una oportunidad para obtener un tanto y yo podría

ganar entonces este juego. Inmediatamente, echo a correr hacia la base; usted sigue a la

pelota y la deja caer. Me siento encantado; estoy en la base, mi compañero de equipo

tantea y creo haber ganado el juego.

Pero entonces se acerca usted y dice: «¡No, está fuera!» ¿De qué me está hablando? —

replico—. Ha dejado caer la pelota y las reglas dicen, que si deja caer la pelota, estoy a

salvo. Eso es cierto —admite usted—, excepto cuando hay dos hombres dentro y uno

fuera. En ese caso, está usted fuera aunque yo deje caer la pelota. Eso es una excepción.

Yo protesto: «No puede andar estableciendo reglas al mismo tiempo que jugamos».

No he sido yo quien ha establecido esto —replica usted—. A esto se le llama la regla del

campo interno. Todo el mundo la conoce. Me vuelvo a mirar a mis compañeros de juego

y me dicen que esa regla no existe. Se vuelve usted a sus compañeros de juego y todos

ellos le dicen que esa regla existe, y todos terminamos peleándonos por las reglas.

¿Ha tenido alguna vez una experiencia similar en una relación personal? Usted

actuaba de acuerdo con todas las reglas conocidas y, de repente, alguien dice: «Sí, eso es

cierto, excepto en esta situación», y se pone usted hecho una furia. La gente siente de

forma muy intensa con respecto a sus reglas. Todo el mundo sabe que sus reglas son las

correctas. Las personas se enojan especialmente cuando creen que los demás establecen

o cambian las reglas en medio del juego. No obstante, esta dinámica forma parte de la

mayoría de las interacciones con otros seres humanos.

### **Proverbios paradójicos**

Mira antes de saltar.

El que vacila está perdido.

Demasiados cocineros estropean el caldo.



Dos cabezas piensan más que una.

445

La distancia aumenta el cariño.

Ojos que no ven, corazón que no siente.

No pueden enseñarse trucos nuevos a perro viejo.

Nunca es tarde para aprender.

La hierba siempre es más verde al otro lado de la valla.

No hay ningún otro lugar como el hogar.

Un céntimo ahorrado es un céntimo ganado.

Uno no se puede llevar todo.

De hecho, lo paradójico de las creencias y reglas que entran en conflicto es una de las

razones por las que la gente experimenta tanta frustración en su vida. En una relación,

una persona dice: «Te amo, excepto cuando dejas abierto el tubo de pasta dentífrica», o

bien: «Te amo, excepto cuando me levantas la voz». Algunas de estas subreglas parecen

totalmente triviales, pero pueden ser muy nocivas. La mejor forma de afrontar esto

consiste en recordar que sus reglas no se basan en la realidad, sino que son puramente

arbitrarias. Sólo por el hecho de que las haya utilizado y se sienta fuerte respecto a ellas

no quiere decir que sean las mejores o tan siquiera las correctas. Las reglas deberían

diseñarse para fortalecer nuestras relaciones, y no para destruirlas. En cualquier

momento en que una regla se interponga en su camino, lo que tenemos que preguntarnos

es: «¿Qué es más importante, mi relación o mis reglas?»

Supongamos que su confianza se vio violada en una relación romántica y ahora tiene

miedo de intimar con alguien. Ahora tiene una regla que dice: «Si intimas demasiado,

resultarás herido». Al mismo tiempo, uno de sus valores más altos es el amor y su regla

es que, para sentir amor, tiene que intimar con alguien. Se encuentra ante un conflicto

grave: sus reglas y valores se hallan en la más absoluta oposición. ¿Qué hacer en esta

situación? El primer paso consiste en darse cuenta de que tiene reglas conflictivas. El

segundo paso estriba en vincular suficiente dolor a cualquier regla que no le sirva, y

sustituirla por otra que le sirva. Y, lo más importante, si quiere tener relaciones de

calidad con los demás, tanto si es en los negocios como en su vida personal, tiene que...

## COMUNICAR SUS REGLAS

Si quiere hacerse cargo del control de su vida, si desea que las cosas le vayan bien en los

negocios, si quiere llegar a ser un gran negociador, ejercer un buen impacto sobre sus

hijos, estar cerca de su esposo/a, asegúrese de descubrir las reglas por las que ellos rigen

sus relaciones, y comuníqueles cuáles son las suyas. No espere que los demás vivan de

446

acuerdo con las reglas de usted si no les comunica con claridad cuáles son éstas, y si no

está dispuesto a alcanzar compromisos y vivir de acuerdo con algunas de las reglas de

los demás.

Por ejemplo, al principio de cualquier relación, una de las primeras cosas que hago es

permitir que la otra persona conozca mis reglas para la situación en que nos

encontremos, al mismo tiempo que trato de conocer la mayor cantidad posible de las

reglas de la otra persona. Pregunto cosas como: «¿Qué hará falta para que usted sepa que

nuestra relación está funcionando? ¿Con qué frecuencia tenemos que comunicarnos?

¿Qué es necesario hacer?»

En cierta ocasión me hallaba hablando con un amigo mío que es una conocida

celebridad, y que me confió su sensación de no tener muchos amigos.

—¿Estás seguro de no tener muchos amigos? —le pregunté—. Siempre veo a mucha

gente a tu alrededor que parece preocuparse realmente por ti. ¿No será acaso que tienes

reglas que eliminan a muchas personas que podrían ser amigas tuyas?

—Lo que ocurre es que no tengo la sensación de que sean amigas mías —dijo él.

—¿Qué tiene que suceder para que tengas la sensación de que son amigas tuyas? —le

pregunté.

—Bueno, supongo que ni siquiera yo sé conscientemente cuáles son mis propias

reglas.

Tras haber reflexionado un poco, identificó una de sus principales reglas para la

amistad: si eres amigo suyo, hablas con él por lo menos dos o tres veces a la semana.

«Ésa es una regla interesante —pensé—. Yo tengo amigos repartidos por todo el mundo,

personas a las que aprecio realmente. Pero a veces puede transcurrir un mes o más de

tiempo, incluso con mis mejores amigos, antes de que tengamos la oportunidad de hablar

entre nosotros, debido a la intensidad de nuestros programas respectivos. A menudo

participo en seminarios desde muy temprano por la mañana hasta bastante tarde por la

noche y luego puedo llegar a tener hasta cien llamadas telefónicas que hacer al día. No

hay forma física posible de hablar con todos ellos. Y, sin embargo, ellos saben que son

mis amigos.»

Entonces, le pregunté:

—¿Crees que yo soy amigo tuyo?

—Bueno —me contestó—, intelectualmente sé que lo eres, pero a veces no tengo esa

sensación porque no hablamos lo suficiente.

447

—¡Vaya! —exclamé—. Eso es algo que no sabía. Jamás se me había ocurrido pensar

que para ti fuera tan importante comunicarte conmigo. Apuesto a que tendrás muchos

amigos a quienes les encantaría satisfacer tus reglas sobre la amistad si supieran cuáles

son.

Mi definición para la amistad es muy sencilla: si se es amigo de alguien, se quiere a

esa persona incondicionalmente, y se hará cualquier cosa que se pueda por apoyarla. Si

le llaman a uno cuando se encuentran con problemas o en una situación de necesidad,

uno está siempre ahí para ellos. Pueden transcurrir los meses, pero la amistad no se

debilita, porque uno ha decidido que alguien es verdaderamente su amigo. ¡Y eso es

todo! Ya no se lo vuelve uno a plantear siquiera. Creo que tengo muchos amigos porque

mis reglas para la amistad son muy fáciles de satisfacer. Lo único que se tiene que hacer

es ocuparse de mí y quererme, y yo me ocuparé de usted y le querré, y ya somos amigos.

Es muy importante comunicar sus reglas para cualquier situación en la vida, ya se

trate de amor, amistad o negocios. Y, a propósito, aunque clarifique todas las reglas por

adelantado, ¿pueden producirse malentendidos a pesar de todo? ¡Ya puede apostar a que

sí! A veces, uno olvida comunicar una de sus reglas, o ni siquiera se sabe

conscientemente cuáles son algunas de esas reglas. Ésa es la razón por la que resulta tan

importante la comunicación permanente. Nunca suponga nada cuando se trate de reglas.

Comuníquese.

¡HAY ALGUNAS REGLAS QUE NO PUEDE ROMPER!

Cuanto más fui estudiando el comportamiento de la gente y el impacto de sus reglas,

tanto más me fui interesando por una dinámica que había observado con frecuencia: hay

ciertas reglas que la gente no violará nunca, y otras que violará continuamente; se

sentirán mal en cada ocasión, pero seguirán adelante y lo harán de todos modos. ¿Cuál es

la diferencia?

Después de algo de investigación, se me aclaró la respuesta: tenemos una jerarquía de

reglas, lo mismo que la tenemos para los valores. Hay ciertas reglas que, en el caso de

romperlas, nos producirían un dolor tan intenso, que ni siquiera consideramos esa

posibilidad. Raras veces las romperemos, si es que lo hacemos alguna vez. A éstas las

llamo reglas umbral. Por ejemplo, si le preguntara: «¿Qué es algo que usted no haría



nunca?»), usted me citaría una regla umbral, una de las que nunca violaría.  
¿Por qué?

Porque vincula demasiado dolor a violarla.

A la inversa, tenemos algunas reglas que no deseamos romper. A éstas las llamo

criterios personales. Si los rompemos, no nos sentimos bien por haberlo hecho, pero

estamos dispuestos a hacerlo a corto plazo, dependiendo de las razones. La diferencia

entre éstos y las reglas se expresa a menudo con «tengo que» y «debería». Hay ciertas

cosas que tenemos que hacer y que no tenemos que hacer, ciertas cosas que no tenemos

que hacer nunca, y otras que tenemos que hacer siempre. Todas estas reglas y criterios

configuran una estructura en nuestras vidas.

Si tuviéramos demasiadas reglas «obligatorias», nuestra vida sería insoportable. En

cierta ocasión vi un programa de televisión que presentaba a veinte familias de

quintillizos. Se preguntó a los padres: «¿Qué es lo más importante que han aprendido

para mantener la cordura?» El único mensaje que se repitió con la suficiente frecuencia

fue: no tener demasiadas reglas. Con tantos cuerpos en movimiento, con tantas

personalidades diferentes, si se tienen demasiadas reglas, se vuelve uno loco. La ley de

las probabilidades dice que sus reglas van a ser violadas constantemente y, en

consecuencia, se va a sentir en un estado de tensión continua y a reaccionar a todo lo que

ocurra.

Esa clase de tensión le afecta tanto a usted como a las personas que le rodean. Piense,

por ejemplo, en las reglas que tenemos establecidas en nuestra sociedad con respecto a

las mujeres. Tienen incluso un nombre: «síndrome de la supermujer». Las mujeres

actuales parecen tener que hacerlo todo, y hacerlo a la perfección. No sólo tienen que

ocuparse de su esposo, hijos, padres y amigos, sino que también deben tener un cuerpo

perfecto, tienen que salir al mundo e intentar cambiarlo, tienen que impedir la guerra

nuclear y ser consumadas expertas en negocios capaces de estar en lo más alto de todo.

¿No cree que el tener tantas obligaciones para sentirse una persona de éxito puede

producir un poco de estrés en la vida?

Claro que las mujeres no son las únicas que pasan por todo eso; tanto los hombres

como los niños se hallan sometidos a un estrés tremendo debido al aumento de las

expectativas depositadas en ellos. Si nos vemos sobrecargados por obligaciones

excesivas, perdemos nuestro entusiasmo y afán por la vida y ya no queremos seguir

participando en el juego. La elevada autoestima procede de la sensación de ejercer el

control sobre los acontecimientos, y no de que los acontecimientos le controlen a uno. Y

449

cuando se tienen demasiadas reglas obligatorias, aumentan las posibilidades de que se

las viole.

¿Cuál sería una regla de «no tener nunca» en una relación? Muchas personas dirían:

«Mi esposo o esposa no tiene que tener nunca una relación extramatrimonial». Para otras

personas, sin embargo, ésta es una regla de «debería»: «Mi esposo o esposa no debería

tener nunca una relación extramatrimonial». ¿Tiene esa diferencia en las reglas el

potencial para crear problemas a lo largo del camino? Es muy posible que sí. De hecho,

cuando se producen altercados en las relaciones se debe casi siempre a que, aun

habiéndose puesto de acuerdo en cuanto a las reglas, no se han puesto de acuerdo sobre

si es una obligación imperiosa o un «debería». Así pues, no sólo es necesario

comprender la clase de reglas que tiene la otra persona, sino también tener en cuenta que

la obligación imperiosa y el «debería» pueden ser apropiados.

Para alcanzar ciertos resultados, es importante tener numerosas reglas imperiosas, para

asegurarnos así el seguir adelante, de que emprenderemos una acción. Por ejemplo,

tengo una amiga que se encuentra en un estado físico excelente. Lo interesante es la serie

de reglas que se ha impuesto a sí misma en el ámbito de la salud: tiene muy pocos

«deberías» y muchas obligaciones imperiosas. Una vez le pregunté: «¿Qué es lo que no

tienes que hacer nunca para mantenerte sana?», a lo que me contestó: «No tengo que

fumar nunca, ni violar mi cuerpo con drogas, ni comer a deshoras, ni dejar pasar más de

un día sin hacer ejercicio».

Luego, le pregunté: «¿Qué tienes que hacer para mantenerte sana?» La lista también

fue larga: «Tengo que hacer ejercicio diario durante por lo menos media hora. Tengo que

comer los alimentos correctos. Tengo que comer exclusivamente fruta por las mañanas,

combinar los alimentos adecuadamente y recorrer por lo menos setenta kilómetros en

bicicleta a la semana». La lista continuaba, hasta que finalmente le pregunté qué

«debería» hacer, a lo que me contestó: «Debería hacer más ejercicio». ¡De eso se trataba,

precisamente!

Esa mujer tiene una amiga con exceso de peso. Cuando le pregunté qué era lo que

nunca tenía que hacer para mantenerse sana, me miró con expresión de extrañeza. No

tenía, en el ámbito de la salud, ninguna regla que le indicara que no tenía que hacer

nunca algo determinado. No obstante, había un par de reglas que «tenía que cumplir»:

tenía que comer y que dormir. Luego, le pregunté si tenía alguna regla relacionada con el

«debería». «Desde luego —me contestó—. Debería comer mejor, hacer ejercicio y

450

cuidar mejor de mi cuerpo.» También tenía una serie de reglas de «no debería», como,

por ejemplo: «No debería comer carne, no debería comer en exceso», etcétera. Esta

mujer tenía muchas cosas que sabía debería hacer, pero, como sus reglas obligatorias

eran tan pocas, nunca se hallaba en situación de infligirse el dolor suficiente por hacer

cosas que no fueran saludables. No resultaba muy difícil darse cuenta de por qué no

había podido mantener la línea.

Si ha vacilado alguna vez en hacer algo y ha empezado a utilizar el «debería», como

en: «Debería empezar este proyecto» o «Debería iniciar un programa de ejercicios»,

¿qué habría sucedido si en lugar de eso hubiera decidido: «Tengo que empezar este

proyecto» o «Tengo que seguir este programa de ejercicios», y luego hubiera seguido

adelante, condicionándolo en su sistema nervioso?

Recuerde que todos nosotros necesitamos una cierta estructura. Algunas personas no

tienen reglas claras para cuando alcanzan el éxito. Las reglas pueden proporcionarnos el

ambiente contextual necesario para que nosotros creamos valor añadido; pueden

motivarnos a continuar, inducirnos a crecer y a expandirnos. Su objetivo debe consistir,

sencillamente, en crear un equilibrio entre las reglas «tengo que» y las reglas «debería»,

y utilizar ambos tipos en el contexto apropiado.

## REALINEAMIENTO DE REGLAS

Empiece a hacerse cargo ahora mismo del control de sus propias reglas anotando sus

respuestas a las siguientes preguntas.

Redacte sus respuestas lo más detalladamente posible.

1. ¿Qué necesita para sentirse con éxito?
2. ¿Qué necesita para sentirse querido por sus hijos, su esposo/a, sus padres, o cualquier otra persona que sea importante para usted?
3. ¿Qué necesita para sentirse seguro de sí mismo?
4. ¿Qué necesita para sentir que es excelente en cualquier ámbito de su vida?

Ahora, observe esas reglas y pregúntese: «¿Son apropiadas? ¿Hacen que me sea difícil

sentirme bien y fácil sentirme mal?» ¿Tienen que ocurrir acaso un total de 129 cosas

antes de que se sienta querido? ¿Se necesitan sólo una o dos cosas para sentirse

rechazado?

451

Si eso es así, cambie sus criterios y establezca reglas que sean capaces de

proporcionarle mayor poder. ¿Qué necesitan ser sus reglas para que usted se sienta feliz

y con éxito en esta empresa? Aquí surge una distinción fundamental: diseñe sus reglas de

modo que se encuentre a cargo del control, de tal modo que no sea el mundo exterior el

que determine si se siente bien o mal. Establézcalas de modo que le resulte increíblemente fácil sentirse bien, e increíblemente difícil sentirse mal.

En cuanto a las reglas que gobiernan los valores hacia los que se mueve, utilice la

frase: «Cada vez que...». En otras palabras, establezca un menú de posibles formas de

sentirse bien. Por ejemplo: «Siento amor cada vez que ofrezco amor, o cada vez que

paso tiempo con personas a las que amo, o cada vez que le sonrío a alguien nuevo, o

cada vez que hablo con un viejo amigo, o que veo a alguien haciendo algo agradable por

mí, o que aprecio a los que ya me quieren». ¿Se da cuenta de lo que ha hecho? Ha

transformado el juego en algo que puede ganar al establecer reglas que van en favor

suyo.

Imagine toneladas de formas de satisfacer sus reglas para sentir amor; haga que sea



increíblemente fácil experimentar ese placer, y asegúrese de incluir muchos criterios que

se encuentren bajo su exclusivo control, de forma que no tenga que depender de nadie ni

de nada para sentirse bien. Y cada vez que haga esas cosas, sentirá amor, y no sólo por

satisfacer unos criterios tan extraordinarios, que sólo se producían casi con la misma

frecuencia que un eclipse total de Sol.

Y, a propósito, tengo una regla para usted: mientras haga esto, tiene que divertirse.

Sea animoso, explore los bordes exteriores. Ha estado utilizando durante toda su vida

reglas destinadas a frenarle; ¿por qué no permitirse ahora unas pocas carcajadas a sus

expensas? Quizá, para sentir amor, lo único que tiene que hacer es mover un poco el

dedo gordo del pie. Parece extraño, pero ¿quién soy yo para decidir lo que le

proporciona placer a usted?

Asegúrese de descubrir las reglas por las que se rigen las personas que le rodean.

Pregunte. Descubra cuáles son las reglas de sus hijos para sentirse como miembros de la

familia, o para tener éxito en la escuela, o para divertirse. ¡Le apuesto a que se quedará

atónito ante lo que descubrirá! Descubra cuáles son las reglas de su esposo/a; pregunte a

sus padres, a su jefe, a sus empleados.

De una cosa puede estar seguro: si no conoce las reglas, tiene garantizado el perder, ya

que en tal caso se verá abocado a violarlas tarde o temprano. Pero, si comprende las

452

reglas de la gente, puede predecir su comportamiento, satisfacer las necesidades de los

demás, y enriquecer así la calidad de sus relaciones. Recuerde que la regla más

capacitadora consiste en disfrutar, al margen de lo que suceda.

En los capítulos anteriores casi hemos completado el aprendizaje de los cinco

elementos del sistema maestro. Conocemos la importancia del estado de ánimo, la forma

en que las preguntas dirigen nuestra atención y evaluaciones, y el poder de los valores y

las reglas para configurar nuestras vidas. Descubramos ahora el tejido del que se cortan

todos estos elementos.

453

17

Referencias: el tejido de la vida

La mente del hombre, extendida hasta una nueva idea, ya no regresa a sus dimensiones originales.

OLIVER WENDELL HOLMES

Mientras se encontraba de pie sobre la cubierta de vuelo, el joven teniente observaba

un avión a reacción patinando, fuera de control, sobre la cubierta del portaaviones, una

de cuyas alas golpeó y casi cortó en dos a un hombre que se encontraba a sólo unos

pocos pasos de distancia. Lo único que le empujó a pasar por el horror del momento fue

la voz atronadora de su comandante, gritándole: «¡Que alguien coja una escoba y barra

esos intestinos de la cubierta!» No había tiempo para pensar. Tuvo que responder

inmediatamente. Él y los miembros de su equipo retiraron los trozos del cuerpo de su

camarada de la pista de aterrizaje. En ese preciso instante, el joven George Bush, de

diecinueve años de edad, no tuvo más alternativa que aprender a afrontar la carnicería de

la guerra. Sería un recuerdo que recitaría a menudo para describir la conmoción de la

muerte violenta y la necesidad de ser capaz de responder.

Otra experiencia que configuró su vida fue una misión de bombardeo en la que

participó poco después de haber sido testigo de la tragedia que ocurrió sobre la cubierta

del buque. Se le envió a bombardear una torre de radio, situada sobre una pequeña isla

en el Pacífico sur. Chichi Jima era un campo de prisioneros de guerra, mandada por un

oficial infame, llamado Matoba, del que Bush y su tripulación sabían que había cometido

brutales crímenes de guerra contra sus prisioneros, entre los que se incluían atrocidades

tan increíbles como canibalizar a algunos de los hombres y poner sus restos en la sopa

con que se alimentaba al resto de prisioneros, para decirles después que todos habían

comido carne humana.

Cuando el joven George Bush se aproximó al objetivo, estaba absolutamente resuelto

454

a aislar a este loco, destruyendo su único medio de comunicación: la torre de radio. Al

tomar la trayectoria de vuelo para lanzar las bombas fue alcanzado por el enemigo. El

humo llenó la cabina, pero él estaba decidido a alcanzar su objetivo. En los segundos

finales, se las arregló para soltar la bomba, que dio en el blanco y destruyó la antena.

Acto seguido, dio órdenes de lanzarse. Hizo virar el aparato hacia el mar, y cuando le

llegó el turno, la acción no salió como estaba planeada. Su cuerpo chocó contra la cola

del aparato, desgarrándole una parte del paracaídas y desollándole la cabeza. El

paracaídas dañado sólo funcionó parcialmente para contener su caída, pero él se soltó

justo antes de caer al agua. Se esforzó por regresar a la superficie, con la sangre

rezumándole de la cabeza herida, y buscó a tientas su balsa salvavidas. La encontró pero

al subirse a ella se dio cuenta de que los contenedores de agua y alimentos habían

quedado destruidos después del impacto con la cola del avión.

Para empeorar las cosas, la corriente le fue arrastrando lentamente hacia la playa de la

isla que acababa de bombardear. ¿Se imagina lo que le habrían hecho los enemigos? Su

temor fue en aumento a medida que la balsa era arrastrada más y más cerca de la orilla.

De pronto, distinguió algo en el agua. Al principio creyó que sólo era cosa de su

imaginación, pero luego se dio cuenta de que se trataba de un periscopio. Estaba a punto

de convertirse en prisionero de los japoneses.

Cuando el enorme submarino empezó a surgir del agua delante de él, se dio cuenta de

que se trataba del *Finback*, ¡un submarino estadounidense! Fue rescatado, pero sólo para

tener que soportar mayores peligros. Inmediatamente después de recoger a Bush, el

*Finback* se sumergió con rapidez cuando las lanchas enemigas se aproximaron y

empezaron a arrojar cargas de profundidad contra el submarino, que no pudo hacer otra

cosa que permanecer totalmente inmóvil. La tripulación sólo podía tener fe y rezar para

que los explosivos no les destruyeran.

George Bush no sólo sobrevivió a esta experiencia, sino que también completó otras

muchas misiones de bombardeo con éxito, y regresó a casa como un héroe de guerra.

Más tarde dijo que los días que pasó en el submarino fueron algunos de los más

importantes de su vida, días en los que empezó a pensar en el destino, en quién era él y

por qué estaba sobre la Tierra.

¿Qué papel jugaron estas experiencias en configurar el carácter, la identidad y el

destino de George Bush? No cabe la menor duda de que constituyeron el tejido del que

se cortaron muchas de sus creencias y valores esenciales (el tejido que yo denomino

455

experiencias de referencia), y esas experiencias formarían parte de lo que le condujeron

cuarenta años más tarde a convertirse en presidente de Estados Unidos. También

ayudaron a moldear sus creencias y su sentido de la certidumbre de que el bien «debe

imponerse» al mal. Le dieron el sentido de la confianza de que, si se entregaba por

completo a algo, y no abandonaba, obtendría los resultados deseados incluso en contra

de todas las posibilidades. ¿Cómo cree que esas referencias configuraron sus acciones de

casi cinco décadas más tarde, sentado en el despacho Oval, al analizar cuál sería su

respuesta a la invasión no provocada de una nación amiga como Kuwait por parte de

Saddam Hussein?

Si queremos comprender por qué la gente hace lo que hace, encontraremos algunas

claves en la revisión de las experiencias de referencia más significativas e impactantes de

sus vidas. Las referencias (el quinto elemento del sistema maestro de una persona)

aportan la esencia, o los elementos constitutivos de nuestras creencias, reglas y valores.

Son la arcilla con la que ha sido moldeado nuestro sistema maestro. No cabe la menor

duda de que una persona que ha experimentado y triunfado sobre una tremenda

adversidad posee fuertes referencias con las que construir un nivel consistente de

confianza en sí mismo, una creencia o fe en sí mismo y en los demás, así como en su

capacidad para superar los desafíos.

Cuanto mayores sean el número y la calidad de sus referencias, tanto mayor será su

nivel potencial de elecciones. Un número mayor y una más elevada calidad de

referencias nos permiten evaluar con mayor efectividad lo que significan las cosas y qué

podemos hacer. La razón por la que digo «elección potencial» es porque, aun cuando las

referencias nos proporcionan los ingredientes fundamentales de nuestras creencias, a



menudo no logramos organizar nuestras referencias en formas que nos fortalezcan. Por

ejemplo, un hombre joven puede tener una tremenda confianza en sí mismo y habilidad

en el campo de fútbol, pero en cuanto entra en la clase de historia no logra reunir esa

misma sensación de certidumbre que le ayudaría a sacar el mayor partido posible de su

potencial en la clase como lo hace en el campo. Si se aproximara al fútbol con la misma

actitud de derrota o duda con que entra en la clase, sería increíblemente inefectivo.

¿Qué determina las referencias que usamos? Está claro que el estado emocional en que

nos encontremos tendrá un impacto radical sobre lo que se archiva de entre todo lo que

está a nuestra disposición (es decir, qué recuerdos, emociones, sentimientos y

sensaciones almacenamos). Cuando nos encontramos en un estado de ánimo temeroso,

456

sólo parecen acudir a la mente las referencias que hemos asociado en el pasado con esas

sensaciones de temor, y nos encontramos atrapados entonces en un círculo vicioso:

«temor» que conduce a la «referencia de temor» que produce un «temor multiplicado».

Si nos sentimos heridos por alguien, tendemos a abrir el fichero y a recordar cada una

de las otras experiencias en que esa persona nos hirió, en lugar de cambiar nuestro estado

de ánimo y recordar lo que esa persona siente realmente por nosotros, y recordar

momentos en que ha sido cariñosa con nosotros. En consecuencia, el estado de ánimo en

que nos encontramos determinará en qué medida se hallará disponible ese tejido para la

creación de una calidad de vida. Otro factor, además del estado de ánimo, consiste en

disponer de un sistema de referencias expandido, capaz de añadir, a nuestro nivel de

comprensión, información sobre lo que es posible y qué somos capaces de hacer,

independientemente de los desafíos que puedan plantearse.

No cabe la menor duda de que las referencias forman uno de los elementos más

importantes de nuestro proceso de toma de decisiones. Configuran no sólo lo que

hacemos, sino también cómo nos sentimos y en quién nos convertimos. Contrastemos,

por ejemplo, las experiencias de referencia de Saddam Hussein con las de George Bush.

Sabemos que el padre de Saddam abusó físicamente de su hijo, que su tío le enseñó a

alimentar rencor y odiar a los «señores» ingleses. Mientras Bush era recompensado por

su heroísmo, los modelos que imitó Saddam fueron aquellos con que aprendió a

controlar a los demás con el asesinato y la propaganda.

Durante un período de entre quince a veinte años, Saddam intentó repetidamente

expulsar al líder de Irak, asesinando a cualquiera que se interpusiera en su camino. Como

consecuencia de ello, no percibe los reveses como fracasos, al margen de lo sangrientos

que puedan ser; ha terminado por convencerse de que siempre ganará a largo plazo. Y

ésta es una creencia que incluso le ha permitido sobrevivir a su derrota en la guerra del

golfo Pérsico. A la edad de cuarenta y dos años, ya había eliminado a sus oponentes y se

había hecho con el control de Irak.

Para muchos, Saddam es un monstruo, y la gente se pregunta a menudo cómo pueden

soportarlo los iraquíes. La respuesta es que los iraquíes perciben a Saddam como alguien

que contribuyó a dar la vuelta a las cosas en su país: ayudó a proporcionar mejores casas,

educación, etcétera. Para los iraquíes, es un héroe. Además, a todos se les enseña que es

un héroe, a partir de los cuatro o cinco años. Su imagen se despliega por todas partes y

en la televisión controlada por el Estado sólo se muestra su mejor cara.

457

¿Se convirtió Saddam Hussein en un asesino simplemente por haber sido maltratado

cuando era niño? Nada de eso. Muchos han pasado por experiencias muy similares y han

terminado siendo personas compasivas y sensibles que, debido precisamente a su dolor,

no permitirían que nadie fuera maltratado a su alrededor. Muchas de esas personas se

esfuerzan por ayudar a los demás. ¿Podría alguien haberse encontrado en aquel mismo

barco con George Bush, y haberse sentido devastado por la muerte de su amigo, y

utilizado eso como una referencia para creer que no vale la pena vivir o que la guerra

nunca está justificada? Puede estar seguro de que sí. Una vez más, no son nuestras

referencias, sino las interpretaciones que hacemos de ellas, la forma en que las

organizamos, lo que determina claramente nuestras creencias.

¿Cuáles son las referencias que juegan un papel más importante en las experiencias de

nuestra vida? Eso depende de aquello que reforcemos. Saddam fue recompensado por

haber dejado una amplia estela de muerte y destrucción en el camino hacia el liderazgo

de su país. George Bush se vio reforzado constantemente por su enfoque sobre «hacer lo

correcto», por contribuir y ayudar a los que tuvieran necesidad. Estos reforzamientos

ayudaron a crear cimientos distintos para los muy diferentes destinos de las vidas de

estos hombres.

¿QUÉ SON LAS REFERENCIAS?

Las referencias son todas las experiencias de su vida que ha registrado usted en su

sistema nervioso, todo aquello que ha visto, escuchado, tocado, probado u olido, y

almacenado en el gigantesco archivo de su cerebro. Algunas referencias las recogemos

conscientemente, y otras inconscientemente. Algunas resultan de experiencias que ha

tenido uno mismo, mientras que otras consisten en información que se ha escuchado a

los demás; todas sus referencias, al igual que sucede con toda experiencia humana, se

han visto algo distorsionadas, difuminadas y generalizadas en el momento de registrarlas

en el sistema nervioso. De hecho, también tenemos referencias para cosas que nunca han

ocurrido: cualquier cosa que haya imaginado alguna vez en su mente también queda

almacenada en su cerebro como un recuerdo.

Muchas de estas referencias se organizan para apoyar creencias y, como ya vimos en

el capítulo cuarto, una creencia no es más que un sentimiento de certidumbre acerca de

458

lo que significa algo. Si cree usted ser inteligente es porque ha activado ciertas

referencias para apoyar ese sentimiento de certidumbre. Quizás ha tenido usted la

experiencia de superar con éxito desafíos mentales, como ser el primero en una prueba o

dirigir bien un negocio. Todas estas experiencias de referencia actúan como «patas de la

mesa» para apoyar la idea de que es usted inteligente.

Dentro de nosotros disponemos de referencias suficientes para apoyar cualquier idea

que deseemos: que tenemos confianza en nosotros mismos o que somos débiles, que nos

preocupamos por los demás o que somos egoístas. La clave consiste en expandir las

referencias de que disponemos en nuestra vida. Busque conscientemente experiencias

que expandan su sentido de quién es usted y qué es capaz de hacer, y organice sus

referencias de forma que le capaciten.

*El conocimiento del mundo sólo se adquiere en el mundo, y no en un armario.*

## LORD CHESTERFIELD

No hace mucho tiempo, oí hablar de un hombre que encontró 35.00 dólares en una

bolsa abandonada en la calle. Inmediatamente buscó al propietario y le devolvió el

dinero. Todo aquel que se enteró de la historia quiso felicitar al hombre, pero éste se

alejó de los medios de comunicación y se negó a dejarse filmar. Insistió una y otra vez

en que devolver aquel dinero era lo correcto y lo único que podía hacer. Resultó que ese

dinero constituía los ahorros de toda una vida de una mujer de sesenta y ocho años, y con

ese acto el hombre le salvó probablemente su vida financiera, a pesar de lo cual se negó

a recibir felicitaciones por ello. ¿Por qué? Sin lugar a dudas, las referencias de su pasado

le habían ayudado a desarrollar la creencia de que ser premiado por lo que era

evidentemente lo correcto sería algo totalmente inapropiado. No es que decidiera evitar

el reconocimiento dejándose llevar por un capricho, sino que poseía un sentimiento de

certidumbre que sólo podían crear las referencias de su vida.

Piense en sus propias referencias, tanto las que considere buenas como malas, e

imagíneselas como un rollo gigantesco de tela tejida a partir de sus experiencias. Junto

con los otros elementos de su sistema maestro (estado de ánimo, preguntas, valores y

creencias), corta un modelo de ese tejido que le permite tomar decisiones acerca de lo

que hacer con su vida. Dispone de un suministro inagotable de referencias, que pueden

ser diseñadas de cualquier forma que desee. Y cada día que pasa aumenta ese suministro.

459

Una medida importante de la inteligencia de una persona es la forma en que utiliza su

tejido de referencias. ¿Confecciona con él una cortina tras la que ocultarse, o teje una



magnífica alfombra capaz de transportarle a alturas inigualadas?  
¿Profundiza

conscientemente en su experiencia de la vida y extrae aquellos recuerdos  
que le

capacitan más de una forma contundente?

Como ya aprendió en el capítulo cuarto, una de las cosas más valiosas que  
hacen las

referencias por nosotros consiste probablemente en que nos proporcionan  
un sentimiento

de certidumbre. Sin eso, viviríamos siempre llenos de dudas y temores, y no  
seríamos

capaces de funcionar. ¿Le perturbaría que, de repente, este libro levitara,  
alejándose en el

aire, y permaneciera inmóvil a metro y medio del suelo, delante de usted?  
La única razón

por la que sentiría temor es porque no dispondría de ninguna referencia al  
respecto. No

tendría ni la menor idea de cómo interpretar lo que eso pudiera significar.  
¿Por qué razón

un bebé mete la mano en un cenicero sucio, extrae una colilla de cigarrillo y  
se la lleva a

la boca? ¿No será porque no conoce ninguna referencia que le diga que eso  
no es bueno

para él? (Claro que muchos adultos tampoco han logrado llegar a esa misma  
conclusión.)

Permítame volverle a preguntar: ¿cómo utiliza sus referencias? ¿Las interpreta

conscientemente de forma que le capaciten, que apoyen la consecución de sus objetivos?

¿O acaso su cerebro conecta automáticamente con experiencias en las que no se vio

usted apoyado, y desarrolló creencias como: «Todo el mundo quiere aprovecharse de

mí», o «Cada vez que intento algo, alguien me derriba» o «No merezco ser amado»?

La forma en que utilicemos nuestras referencias determinará cómo nos sintamos,

porque el que una cosa sea buena o mala dependerá de con qué la compare. Cuando una

mujer de negocios reserva una habitación en un hotel, el que la habitación le parezca

agradable o no se basa en sus referencias pasadas. Le aseguro que si tomara a alguien del

este de Europa y lo alojara en una habitación en el motel más sencillo de Estados

Unidos, vería que a pesar de todo se siente entusiasmado, creyendo que se trata de un

alojamiento de lujo. A veces perdemos la perspectiva de que lo bueno y lo malo sólo se

basan en nuestros puntos de vista.

Cita con el Destino es uno de mis ambientes predilectos para el aprendizaje porque a

través de él soy capaz de observar cómo la gente utiliza sus referencias para configurar

su comportamiento. Como parte de un amplio cuestionario que se rellena antes de

empezar el seminario, los participantes incluyen cinco experiencias que hayan tenido la

sensación de que han configurado sus vidas. Con ello, comparten conmigo algunas de

460

sus referencias más poderosas, y a mí me asombra observar los muchos significados

diferentes que obtienen de las mismas referencias. Algunas personas han sido violadas,

maltratadas sexualmente, abandonadas. Otras proceden de hogares deshechos o

empobrecidos. A pesar de todo, unos interpretan estas experiencias de una forma que les

ayuda a convencerse de que no vale la pena vivir, mientras que otros se motivan para

estudiar, expandirse, crecer, compartir y ser más sensibles.

Es cierto que Saddam Hussein fue maltratado de niño, pero también lo fue Oprah

Winfrey, una mujer que fue violada y violentamente maltratada en su juventud y que, sin

embargo, actualmente conmueve a millones de personas a través de su programa de

televisión. Al compartir sus propias experiencias, ha ayudado a los demás a curar

algunas de las heridas de su pasado. Millones de estadounidenses se sienten cerca de ella

porque saben que les comprende, es decir, que tiene referencias del dolor, lo mismo que

ellos.

*Nos elevamos mediante nuestro pensamiento, y escalamos apoyándonos en la visión que tenemos de nosotros*

*mismos.*

ORISON SWETT MARDEN

Las referencias no se limitan a la experiencia real. Su imaginación también es una

fuentes continua de referencias. ¿Se acuerda de Roger Bannister y la carrera de la milla en

cuatro minutos? Nadie creía que fuera físicamente posible para el ser humano correr una

milla en menos de cuatro minutos, a pesar de lo cual él creó su propio sentimiento de

certidumbre por medio de referencias imaginadas. Se imaginó una y otra vez rompiendo

la barrera de los cuatro minutos, se escuchó y se sintió rompiendo esa barrera hasta que

no tardó en tener tantas patas de referencia, que estuvo seguro de que alcanzaría el éxito,

tan seguro como lo estaban otros de que conseguir eso era una tarea imposible.

Necesitamos recordar que nuestra imaginación es diez veces más potente que nuestra

fuerza de voluntad. Como Bannister fue capaz de utilizar su imaginación a modo de

patas que sostuvieran su certidumbre, pudo producir un resultado que no había alcanzado

hasta entonces ningún otro ser humano en la historia. La imaginación liberada nos

proporciona una sensación de certidumbre y una visión que va mucho más allá de las

limitaciones del pasado.

Recientemente, el señor Akio Morita me envió su libro *Made in Japan*. El señor

Morita es el cofundador de la Sony Corporation y un hombre increíblemente brillante. El

461

destino de la Sony, como el de cualquier otro individuo, es el resultado de una serie de

decisiones. En su libro, Morita desvela que una de las decisiones más duras e

importantes que tuvo que tomar fue rechazar una oferta de la Bulova Corporation para

comprar 100.000 de sus radios transistores, en un momento en que su compañía ni

siquiera lograba fabricar 10.000 unidades al mes. La cantidad de dinero que le ofrecieron

fue diez veces superior a lo que valía su compañía en aquellos momentos, a pesar de lo

cual, y tras una profunda consideración, rechazó la oferta.

¿Por qué? Simplemente porque Bulova quería poner su propio nombre en la radio. Se

dio cuenta entonces de que, aun cuando decir sí daría a corto plazo un enorme empujón a

su empresa, estaría contribuyendo a fomentar el nombre de Bulova, en lugar del de

Sony. Los ejecutivos de Bulova no podían creer que fuera capaz de rechazar su oferta. Él

les dijo: «Dentro de cincuenta años, el nombre de mi compañía será tan grande como el

de la suya, y sé que la radio que he creado va a ayudarnos a desarrollar ese nombre».

Naturalmente, todos los socios de Morita creyeron que estaba loco. ¿Cómo fue capaz

de crear este sentido de certidumbre que le permitió rechazar una oferta tan atractiva y

provechosa? Se imaginó vívidamente el futuro de su empresa, y creó referencias allí

donde antes no existían. Dirigió el enfoque de su atención y se imaginó sus objetivos con

claridad, y luego los apoyó con una fe absoluta y activa. En la actualidad, la Sony

Corporation no sólo es líder de la industria electrónica, generando 27.000 millones de

dólares al año, sino que también ha diversificado sus actividades interviniendo en

industrias tan lejanas como la cinematográfica (adquiriendo Columbia y Tri-Star

Pictures) y la discográfica (adquiriendo la CBS Records y la Columbia House), y

alcanzando fama mundial por sus productos de calidad.

Con fe, puede uno aferrarse a su visión incluso en presencia de un aparente fracaso.

¿Qué habría ocurrido si Thomas Edison hubiera abandonado después de su primer

intento fallido de fabricar una bombilla eléctrica? ¿Y si lo hubiera dejado después de

cien intentos? Afortunadamente para todos nosotros, insistió incluso después de miles de

intentos. Podría haber tomado cada uno de ellos como referencia que apoyara la creencia

de que su invento no era factible. En lugar de eso, eligió utilizar cada intento fallido

como una referencia para creer que cada vez se acercaba más a encontrar la solución.

Recuerde, no se introduzca en el pasado utilizando como guía su espejo retrovisor. Lo

que quiere es aprender de su pasado, no vivir en él, y enfocar la atención sobre aquellas

cosas que le capacitan.

462

## LA LECTURA ALIMENTA SU MENTE

Ni siquiera tiene por qué limitarse a sus propias experiencias personales como

referencias. Puede tomar prestadas las referencias de otras personas. En una época

temprana de mi vida, elegí enfocar mi atención sobre aquellos que lo habían conseguido,

sobre los que habían alcanzado éxito y contribuido y ejercido un impacto sobre las vidas

de los demás de una forma grandiosa. Y lo hice así dedicándome a leer biografías de

personas de éxito. Aprendí de ese modo que, al margen de la educación o las

circunstancias, cuando esas personas se aferraron a su sentido de la certidumbre, y

contribuyeron de una forma consciente, terminaron por alcanzar el éxito. Utilicé sus



referencias como propias, y formé así la creencia esencial de que yo podía configurar

realmente mi propio destino.

¿Recuerda a mi amigo, el capitán Gerald Coffee, que fue prisionero de guerra en

Vietnam durante más de siete años? Buena parte de ese tiempo se lo pasó en

confinamiento solitario. Una de las cosas que le permitieron conservar su sano juicio en

momentos en que el mundo exterior no le ofrecía ninguna referencia alegre, fue enfocar

la atención sobre su propio y rico mundo interno. De niño había memorizado varios

poemas e historias, que se repitió una y otra vez para crearse un «ambiente» diferente al

que tenía que soportar día tras día.

Usted no tiene que soportar ningún confinamiento en solitario para descubrir la

belleza y el poder de cultivar un enorme tesoro lleno de colorido compuesto por

referencias imaginadas o procedentes de los recuerdos de otros. ¿Cómo hacerlo?

Explorando la riqueza de la literatura, las historias, los mitos, la poesía y la música. Leer

libros, ver películas y cintas de vídeo, escuchar cintas grabadas, acudir a seminarios,

hablar con la gente y obtener nuevas ideas. Todas las referencias tienen poder y uno

nunca sabe cuál de ellas puede cambiar toda su vida.

El poder de leer un gran libro es que uno empieza a pensar como el autor. Durante

esos momentos mágicos en que se encuentra inmerso en los bosques de Arden, se es

William Shakespeare; cuando se ha naufragado en la Isla del Tesoro, se es Robert Louis

Stevenson; cuando se comunica con la naturaleza en Walden Pond, se es como Henry

David Thoreau. Se empieza a pensar como ellos pensaron, a sentir como ellos sintieron y

a utilizar la imaginación como ellos harían. Sus referencias se convierten en las propias y

uno las lleva consigo hasta mucho tiempo después de haberle dado la vuelta a la última

463

página. Ése es el poder de la literatura, de una buena obra de teatro, de música, y ésa es

la razón por la que estamos expandiendo constantemente nuestras referencias.

Yo solía creer que asistir a una obra de teatro era una pérdida de tiempo. ¿Por qué?

Porque las únicas obras de teatro a las que había asistido fueron representadas de forma

muy pobre, y a un ritmo dolorosamente lento. Pero, un buen día, Becky y yo decidimos

ir a ver el musical *Les Misérables*. Jamás he visto, leído o escuchado nada que me haya

conmovido tan profundamente. Desde entonces me he convertido en un gran adicto del

gran teatro y, cada vez que vamos a Nueva York, una de nuestras prioridades es ir al

teatro.

*La imaginación es más importante que el conocimiento.*

ALBERT EINSTEIN

Una de las creencias más exquisitas que desarrollé hace años y que me ayudaron a

disfrutar de toda mi experiencia de la vida fue la idea de que no hay malas experiencias,

sin que importe aquello por lo que tenga que pasar en la vida, tanto si se trata de una

experiencia desafiante como agradable; cada experiencia me proporciona algo de valor

siempre y cuando yo lo busque. Si de una experiencia extraigo una idea o una distinción,

eso ya me expande.

Cuando yo todavía estaba en la escuela superior, tratando de reunir dinero de todas las

formas que pudiera para asistir a seminarios de desarrollo personal, a mis amigos les

extrañaba que yo volviera una y otra vez a los mismos seminarios. A menudo me

preguntaban: «¿Por qué vuelves al mismo programa?» Inevitablemente, les decía que

comprendía el poder de la repetición, y que cada vez escuchaba algo nuevo porque yo

era diferente. Además, sabía que escuchar algo una y otra vez terminaría por

condicionarme para utilizarlo, y que la repetición es verdaderamente la madre de la

habilidad. Cada vez que revisaba un programa, establecía distinciones adicionales, o

escuchaba ideas que me impactaban de una forma diferente, o que me permitían crear

nuevas referencias y, por lo tanto, nuevas interpretaciones, acciones y resultados en mi

vida.

UTILICE EL CONTRASTE PARA SITUAR SU VIDA EN PERSPECTIVA

464

Mientras que algunas experiencias le ennoblecen y le aportan una visión más elevada,

otras le muestran una cara de la vida que preferiría no tener que experimentar. Pero esas

son la clase de referencias que pueden utilizarse para mantener el equilibrio en su vida.

Le proporcionan un nuevo nivel de contraste. Cuando las cosas le vayan mal en la vida,

será bueno recordar que a alguien le van todavía peor.

En mis programas de dominio de siete días, dedico invariablemente una parte de un

día a traer a personas que han tenido que pasar por un verdadero infierno físico o

emocional y que han logrado salir de él hasta llegar a la cumbre; son los W. Mitchell del

mundo, o mi buen amigo Mique Davis, que en una ocasión en que estaba borracho, de

joven, decidió saltar de un puente sin darse cuenta de que el agua sólo tenía poco más de

medio metro de profundidad. Se quedó paralizado instantáneamente desde el cuello

hacia abajo. Estas personas empezaron a compartir desde el fondo de sus corazones lo

grande que es la vida, lo felices que se sienten de estar vivos, lo mucho que han sido

capaces de conseguir. O bien traigo a mi buen amigo Dax, que se vio atrapado en un

incendio, se quemó todo el cuerpo y se quedó ciego. Más tarde, y a pesar de todos esos

desafíos, se convirtió en un fiscal que ejerce su profesión.

El tema del día consiste en establecer una creencia sencilla y profunda: «No tengo

problemas». En contraste con los valerosos individuos que comparten sus historias,

todos los presentes en la sala saben que no tienen desafíos que sean verdaderamente

importantes. De repente, los problemas que tienen con sus esposas, con sus hijos, la

pérdida de un negocio o su fracaso a la hora de alcanzar sus objetivos, se sitúan

inmediatamente en la adecuada perspectiva.

También podemos utilizar nuevas referencias para motivarnos si empezamos a ser

complacientes con nosotros mismos. Aunque es cierto que, al margen de lo mal que le

puedan ir las cosas, siempre habrá otro a quien le vayan peor, también es cierto que

habrá otro a quien le vayan mejor. Cuando crea que su habilidad haya alcanzado el nivel

más elevado, descubrirá que alguna otra persona ha logrado alcanzar alturas más

elevadas todavía. Y eso constituye una de las bellezas de la vida: nos impulsa a

expandirnos y a crecer constantemente.

El poder de disponer de nuevas referencias para elevar nuestros criterios por nosotros

mismos es algo inmenso, tanto si se trata de estudiar las enseñanzas de un gran líder

espiritual que, a pesar de haber sido maltratado por otros, continúa transmitiendo amor,

como si se trata de observar a los que han alcanzado el éxito financiero y detectar lo que

465

es verdaderamente posible. Nunca olvidaré la primera vez que conocí al arquitecto y

magnate hotelero Chris Hemmeter. Becky y yo tuvimos el privilegio de encontrarnos

entre las primeras personas invitadas a conocer su nueva casa, así como a su familia; se

trataba de una residencia construida en Hawai, con un coste de 70 millones de dólares,

que es casi imposible describir. Sólo la puerta principal ya había costado un millón de

dólares. Aunque sus reglas puedan decir: «Eso es un despilfarro increíble de dinero»,

también constituyó una experiencia increíblemente expansiva de lo que es posible

conseguir en términos de negocios o crecimiento económico. De repente, mi castillo de

cuatro millones de dólares quedó situado en su debida perspectiva. Apenas si cubría el

coste de su puerta de entrada y su escalera de mármol. Desde luego, en mi vida aún

quedaba espacio para pensar más grande, para impulsarme más hacia límites, para

imaginar lo inimaginable. Lo mejor de conocer a Chris y a su esposa Patsy fue descubrir

que se trata de personas increíblemente cálidas, que utilizan su riqueza para crear un

ambiente que les inspire de verdad.

Utilizar referencias de contraste es una de las formas más poderosas de cambiar

nuestras percepciones y sentimientos. Si alguna vez empiezo a perder perspectiva porque

tengo la sensación de estar trabajando demasiado, pienso en un hombre que asistió hace

varios años a uno de mis seminarios. Era una persona cálida y gentil que

desgraciadamente terminó por encontrarse en un lugar erróneo y en un momento

equivocado. Un día, recién cumplidos los cuarenta y cinco años, entró en una gasolinera

donde había dos hombres que acababan de salir de la prisión. A partir de su breve

experiencia de la libertad, esos hombres habían decidido que no se sentían cómodos con

la vida en el exterior, y urdieron un plan para volver a la prisión: matarían a la primera



persona que llegara a la gasolinera. No importaba quién fuera, ni su edad, ni si era

hombre o mujer; simplemente, matarían al siguiente ser humano que apareciera por allí.

Cuando este hombre llegó a la gasolinera y se bajó del coche para llenar el depósito, le

atacaron y le dieron tal paliza que lo mataron.

Y ahora, ¿cree usted tener problemas? El hombre dejó atrás una esposa y cuatro hijos

pequeños. Me sentí devastado por la historia; no podía creerlo. ¿Cómo puede encontrarse

un significado positivo a partir de una experiencia que no parece tener ningún sentido?

No podía ni imaginarme que eso pudiera sucederle a un miembro de mi familia, y lo que

eso significaría para mí. Seguía preguntándome qué podía hacer para ayudar. Llamé

inmediatamente a su viuda y le ofrecí ayudarle como pudiera. Mi objetivo fundamental

466

consistía en asegurarme que ella tratara de encontrar algún significado capacitador para

sí misma y para sus hijos a partir de esta experiencia. Habría resultado demasiado fácil

utilizar esto como referencia para apoyar la idea de que no vale la pena vivir, de que la

humanidad es malvada y destructiva, de que se pueden hacer todas las cosas bien y, sin

embargo, ver cortada la vida de raíz como una hoja de hierba, así que, ¿para qué

intentarlo?

Le comuniqué a esta mujer la importancia que tenía para sus hijos el encontrar de

algún modo en esta experiencia aunque sólo fuera el mínimo significado que pudiera

capacitarles a algún nivel. Al preguntarle qué podía significar para ella esta experiencia,

me expresó lo profundo que era su dolor, pero lo más importante, lo que había hecho que

esta experiencia también tuviera un lado positivo, fue la increíble cantidad de amor,

apoyo y atenciones que recibió en cuanto se publicó la historia en los periódicos. Recibió

literalmente cientos de cartas y ofertas de apoyo de la gente de su comunidad, de

personas pertenecientes a todos los ámbitos sociales.

«Me di cuenta entonces —me dijo— de que, si yo creía que la gente era destructiva, o

que lo ocurrido significaba que la vida era injusta, me destruiría a mí misma y a mis

hijos. Así que, aun cuando ahora siento un dolor inconcebible, sé que esto tiene que

haber ocurrido por alguna razón. No dispongo de ningún modo de apoyar mi creencia;

sólo es una cuestión de fe.» Esta mujer encontró el valor para utilizar la fe como

referencia definitiva. Su disposición a confiar en que tenía que haber una razón, aunque

ella no la conociera, la liberó de la experiencia más dolorosa de toda su vida y le dio

poder.

¡Qué mujer tan poderosa! ¡Qué afortunados son sus hijos! A ellos les dijo: «Chicos,

quiero que os fijéis en toda esta gente y en todo el amor que nos están ofreciendo. La

gente es realmente buena. Hay en el mundo unos pocos que son malos, y hay que

ayudarles, pero vuestro padre siempre creyó en Dios, y ahora se ha marchado a un lugar

mejor. Tuvo cosas que hacer mientras estuvo aquí, y su tiempo se terminó, pero el

nuestro no ha terminado, y tenemos que aprovecharlo mientras aún estemos aquí.

Tenemos que utilizar la muerte de vuestro padre para recordar que debemos vivir cada

día de la forma más intensa. Y no podemos pensar en haberle perdido, porque él siempre

estará con nosotros».

*Sólo con el corazón puede verse correctamente; lo esencial es invisible al ojo humano.*

467

ANTOINE DE SAINT-EXUPERY

¿Es posible que los que parecen los peores días de nuestras vidas sean en realidad los

más poderosos en términos de las lecciones que podemos aprender de ellos? Piense en

una de las peores experiencias que le hayan ocurrido. Al considerarla ahora, ¿se le ocurre

pensar en alguna forma en que haya ejercido un impacto positivo sobre su vida? Quizá

fue despedido, o engañado o se vio implicado en un accidente de coche, pero de esa

experiencia obtuvo una nueva resolución, o una nueva conciencia que le permitió crecer

como persona y aumentar significativamente su capacidad para contribuir.

Me doy cuenta de que algunas situaciones pueden ser más desafiantes que otras en lo

que se refiere a encontrar algo bueno en ellas, pero a estas alturas del libro ya no es usted

ningún novicio. Ha estado extendiendo su imaginación y flexionando sus músculos de

capacitación. Ha aprendido a controlar su estado de ánimo y a dirigir su enfoque

planteando preguntas mejores. Si se le maltrató de niño, quizás eso le convirtió en una

persona más sensible con respecto a los niños y le hizo tomar la decisión de romper la

cadena generacional de los maltratos; si creció en un medio ambiente muy restrictivo,

quizás eso le indujo a luchar por la libertad de los demás; si tuvo la sensación de que

nunca fue lo bastante amado, quizá se haya convertido ahora en alguien muy generoso

en ese sentido. O quizás el acontecimiento «horrible» le hizo tomar nuevas decisiones,

cambiar la dirección de su vida y, en consecuencia, de su destino. Quizá sus peores días

fueron, en realidad, los mejores.

Quizá proteste, diciendo: «No, Tony, hay en mi pasado algunas cosas que no tienen

ningún sentido, que nunca lograré superar y siempre me producirán dolor». Tiene toda la

razón: mientras siga convencido de que se han aprovechado de usted, o de que ha

perdido algo que no recuperará jamás, seguirá sintiendo ese dolor. Pero recuerde que la

pérdida es algo imaginario. Nada desaparece nunca en el universo; sólo cambia de

forma. Si hay algo que sigue hiriéndole, ello se debe al significado que le ha vinculado.

Quizá lo que necesite hacer es tener fe y decir: «Aunque no sé por qué sucedió esto,

estoy dispuesto a confiar. Algún día, cuando el momento sea adecuado, lo comprenderé».

Las referencias limitadas crean una vida limitada. Si quiere expandir su vida, tiene que

expandir sus referencias, persiguiendo ideas y experiencias que no formarían parte de su

vida si no las buscara conscientemente. Recuerde que uno raramente se encuentra con

468

una buena idea; hay que buscarla activamente. Tenemos que buscar las ideas y

experiencias capacitadoras.

## UN UNIVERSO DE IDEAS Y EXPERIENCIAS

Al expandir nuestras referencias, creamos un gran contraste con el que evaluar la vida y

la posibilidad. Si ha estado magnificando sus problemas, sacándolos de quicio, considere

lo siguiente: vivimos en una galaxia que contiene cientos de miles de millones de

estrellas. Además, resulta que en el universo hay varios cientos de miles de millones de

galaxias. En otras palabras, sólo en nuestra galaxia hay varios cientos de miles de

millones de soles. Y todos esos soles tienen planetas que también giran a su alrededor.

Piense en las magnitudes que eso representa. Las estrellas de nuestra galaxia completan

un giro alrededor del eje de la Vía Láctea sólo una vez cada varios cientos de millones

de años. Cuando se piensa en la inmensidad del universo y luego se considera la vida

media de un ser humano (que, siendo generosos, alcanza los noventa años), ¿le ofrece

eso una perspectiva diferente? La vida media del ser humano no es más que una mota de

polvo en el tiempo, Y, sin embargo, la gente se preocupa por cosas como, por ejemplo,

cómo van a pagar la hipoteca de la casa, qué clase de coche conduce o cómo saldrá su

próxima reunión de negocios.

*Creo que una hoja de hierba no es menos que el trabajo de viaje de las estrellas.*

WALT WHITMAN

Yo siempre estoy tratando de mejorar mis referencias porque estoy convencido de que

cada día que pasa absorbemos nueva información, ideas, conceptos, experiencias y

sensaciones. Tenemos que permanecer conscientemente en guardia a las puertas de

nuestras mentes, para asegurarnos que todo aquello que permitamos entrar enriquecerá

nuestras mentes, para que las experiencias que perseguimos aumenten nuestra reserva de

posibilidades. Al ayudar a nuestros hijos a expandirse y crecer, necesitamos guiarlos por

experiencias que les proporcionen referencias positivas para su futuro, referencias que

les ayudarán a saber que son capaces de afrontar prácticamente todo.

Simultáneamente, tenemos que enseñarles a distinguir lo que deben observar de la

469

vida. Hay ciertas experiencias que denigran nuestra existencia. ¿Se siente usted un poco

preocupado cuando escucha música como la de los Geto Boys? Una de sus canciones

más recientes habla de cortarle el cuello a una chica y luego tener relaciones sexuales

con su cadáver. ¿Cree usted que esa clase de referencia, repetida una y otra vez y no sólo

en las mentes de los niños, sino en las de cualquiera, puede terminar por ser un poco

destructiva? No estoy diciendo que alguien vaya a escuchar eso y luego salga por ahí y



lo haga; sólo afirmo que eso no es más que pura basura. ¿Significa eso que  
defiendo la

censura? No, en absoluto. Creo que una de las maravillas de la democracia  
es la libertad,

pero también estoy convencido de que usted y yo, como líderes, tenemos el  
derecho y la

responsabilidad de saber qué significan las referencias y cuál es el impacto  
que pueden

tener sobre la calidad de nuestras vidas.

## EXPANSIONE SUS REFERENCIAS Y SU VIDA

Siempre podemos utilizar de una forma capacitadora aquello que tenga que  
ofrecernos la

vida, pero tenemos que hacerlo proactivamente. Las elecciones de que yo  
dispongo en

mi vida proceden de una rica serie de experiencias de referencia que he  
perseguido

conscientemente de una forma continuada. Cada día busco formas de  
expansionarme. En

mis treinta y un años de vida he condensado literalmente cientos de años de  
experiencia.

¿Cómo puedo decirlo? El número de desafíos y experiencias enriquecedoras  
que tengo

en un mes se halla bastante relacionado con lo que la mayoría de la gente  
experimenta en

un período de varios años.

Una de las grandes formas de hacerlo, y que inicié a la edad de diecisiete años, fue a

través de las ricas experiencias que proporcionan los libros. En una época muy temprana

de mi vida desarrollé la creencia de que los líderes son lectores. Los libros pueden

llevarme a otros países donde puedo conocer a personajes únicos, como Abraham

Lincoln o Ralph Waldo Emerson, a quienes puedo utilizar como mis entrenadores

personales. También sabía que en las páginas de los libros podía encontrar las respuestas

a prácticamente cualquier pregunta que me planteara. Esta amplitud de referencias que

me han proporcionado cientos de libros me ha permitido disponer de incontables

alternativas acerca de cómo puedo ayudar a la gente. He perseguido esas referencias

porque me di cuenta de que, si no alimentaba mi mente con el alimento que ésta

470

anhelaba, tendría que conformarme con la clase de alimento intelectual enlatado que se

encuentra en las noticias de la televisión o en las columnas de opinión de los periódicos.

Si ésta es nuestra mayor fuente de información, entonces podemos esperar obtener los

mismos resultados que obtienen todos los demás en la sociedad.

La forma más poderosa de alcanzar una gran comprensión de la vida y de la gente, de

ofrecernos a nosotros mismos el nivel de alternativa más elevado posible, consiste en

exponernos a tantos tipos diferentes de referencias como nos sea posible. En mi

juventud, me sentí inspirado para buscar comprensión espiritual cuando me di cuenta de

que sólo había asistido a una iglesia y que sólo me había visto expuesto a una filosofía

religiosa durante la mayor parte de mi vida. En la escuela superior, obtuve una beca en

periodismo para asistir a un programa de dos semanas en la Universidad Estatal

Politécnica de California en San Luis Obispo. Aquel domingo, se nos encargó a todos

que escribiéramos una historia sobre un servicio religioso.

Al empezar a caminar por la localidad, tratando de decidir hacia dónde dirigirnos, me

encontré gravitando casi sin darme cuenta hacia la iglesia de mi confesión. Pero durante

el trayecto escuché a varios de mis amigos hablando de la iglesia mormona ante la que

acabábamos de pasar y de lo «horribles» que eran aquellas personas. A mí, en cambio,

me pareció que la gente no puede ser tan deplorable; decidí que tenía que ver lo que

ocurría. Así pues, asistí al servicio religioso, y me di cuenta así de que los mormones

amaban a Dios tanto como yo. La única diferencia consistía en que ellos tenían unas

pocas reglas ligeramente diferentes a las mías.

De ese modo dio comienzo mi odisea espiritual, que se transformó en un ritual

personal durante casi año y medio. Durante los dieciocho y diecinueve años asistía dos o

tres veces al mes a un tipo de culto totalmente diferente: luterano, católico, baptista,

episcopaliano, metodista, judío, budista, etcétera. Como resultado de ello, empecé a vivir

un nivel más espiritual y a apreciar las creencias espirituales de todas las personas. En

consecuencia, y aunque yo no suscribiera sus reglas o percepciones particulares,

disponía de una base de comprensión y compasión mucho más amplia.

Si desea expansionar su vida, ¡hágalo! Persiga algunas experiencias que no haya

tenido antes. Aprenda técnicas de inmersión y dedíquese a explorar el mundo submarino

y descubra cómo es la vida y qué es usted en un medio ambiente totalmente nuevo.

Aprenda paracaidismo; al estar sentado al borde de la plataforma de lanzamiento de un

avión a cuatro mil metros de altura, sabiendo que se va a descender durante un minuto

471

completo, a una velocidad de 180 kilómetros por hora, lanzarse de ese avión exige una fe

absoluta. ¡Y eso es algo que no se sabe hasta que se tiene esa referencia! Vaya y aprenda

a volar en helicóptero; le aseguro que eso cambiará su vida para siempre. Tómese cuatro

días de tiempo y acuda a una escuela de carreras de coches. Aprenderá más sobre límites

y posibilidades de lo que puede imaginarse. Acuda una noche a un concierto sinfónico, si

es algo que no hace habitualmente, o a un concierto de rock, si eso es lo que suele evitar.

Expansione su nivel de elección. Un día, espontáneamente, vaya a un hospital infantil

durante las horas de visita. Conozca a algunos extraños y cuente algunas historias. El

desafío de desarrollar relación con otros y encontrar una forma de conmovier sus vidas le

cambiará para siempre.

Quizás haya llegado el momento de sumergirse en otra cultura y ver el mundo a través

de los ojos de otros. Quizá sea el momento de visitar Fiji y participar en una ceremonia

de *kava* con los nativos. O tomar parte en un programa de «acompañamiento» del

departamento de la policía local, donde uno se sienta en la parte de atrás de un coche

patrulla y se observa la comunidad donde se vive a través de los ojos de un policía.

Recuerde que si queremos comprender y apreciar a la gente, una de las formas más

poderosas consiste en compartir algunas de sus referencias. Quizás haya llegado el

momento de volver a la escuela, de explorar el «universo interno» en forma de biología o

fisiología, o de comprender mejor nuestra cultura a través del estudio de la sociología o

la antropología. Recuerde que cualquier límite que tenga en la vida es probablemente el

resultado de unas referencias limitadas. Expansione sus referencias, y expansionará

inmediatamente su vida.

Aunque las posibilidades que he mencionado sean excitantes e inspiradoras, se las he

ofrecido para hacer fluir sus jugos. No tiene por qué hacerlas todas o ni siquiera alguna

de ellas para obtener referencias nuevas. No tiene que irse de safari a África; sólo tiene

que dar la vuelta a la esquina, ayudar a alguna persona sin hogar en su comunidad para

descubrir recursos propios que nunca supo que existieran. A veces, el añadido de una

sola nueva referencia abre mundos enteros. Puede tratarse de algo nuevo que vea o

escuche, de una conversación, una película, un seminario, algo que lea en la página

siguiente... Nunca se sabe cuándo puede suceder.

*La única forma de descubrir los límites de lo posible consiste en ir más allá de ellos, hacia lo imposible.*

ARTHUR C. CLARKE

472

Y ahora, hagamos un inventario de algunas de las referencias más poderosas que

hayan configurado su vida. Tómese un momento y escriba cinco de las experiencias más

poderosas que hayan configurado lo que es usted como persona. No se limite a dar una

descripción de la experiencia, sino también del impacto que ejerció sobre usted. Si

escribe algo que parezca haberle impactado negativamente, piense inmediatamente en

otra interpretación de ese acontecimiento, sin importar lo que necesite para ello. Es

posible que esto le exija tener algo de fe, o alcanzar una nueva perspectiva que nunca

habría considerado hasta ahora. Recuerde que todo en la vida ocurre por una razón o

propósito, y que eso nos sirve. A veces, se necesitan años o décadas para descubrir su

valor. Pero en toda experiencia humana hay siempre algo de valor.

Al revisar esta lista de todos los acontecimientos que han configurado su vida

positivamente, desearía que pensara en algunas referencias nuevas que sería valioso

perseguir. ¿Cuáles son algunas de las experiencias nuevas que necesita? Una buena

pregunta podría ser: «Para tener realmente éxito en el nivel más elevado, para alcanzar lo

que deseo realmente para mi vida, ¿cuáles son algunas de las referencias que necesito?»

Quizá lo que necesite hacer sea imitar a alguien que haya logrado hacer funcionar

realmente sus relaciones. Descubra cuáles son algunas de sus creencias, cuáles son



algunas de sus referencias para que funcione una relación. O quizá sólo necesita buscar

referencias que le hagan apreciar la vida más o que le hagan sentir que está contribuyendo.

Y ahora, piense en tener algunas referencias divertidas. Quizá no las necesite, pero

piense en algunas que sean entretenidas o que, simplemente, le hagan sentirse bien. Yo

empecé a estudiar artes marciales porque sabía la increíble serie de estados de ánimo que

sería capaz de proporcionarme la disciplina. Me gané mi cinturón negro en *tae kwon do*

en ocho meses, estudiando directamente con el gran maestro Jhoon Rhee e imitando su

enfoque increíblemente intenso. Me di cuenta de que, si pudiera experimentar el

disciplinarme tan ferozmente en ese ámbito de mi vida, esa referencia se derramaría

sobre otros muchos ámbitos..., y así sucedió. ¿Qué más puede hacer usted?

Una vez que haya redactado una lista de grandes referencias que adquirir, trace un

límite de tiempo y póngale una fecha a cada una de ellas. Decida cuándo va a hacer cada

una. ¿Cuándo va a aprender a hablar inglés, griego o japonés? ¿Cuándo irá a dar ese

paseo en globo? ¿Cuándo iré al asilo de ancianos de su localidad y cantará villancicos?

¿Cuándo va a hacer algo insólito y nuevo?

473

¿Cuáles son algunas de las referencias que podría proporcionarle a su familia y que

fueran muy valiosas? Quizá se trate de llevar a sus hijos al Instituto Smithsonian, o

quizás algo tan sencillo como sentarse y hablar sobre las referencias que ya ha

compartido la familia, o reunirse con los abuelos y hablar sobre sus vidas y sobre lo que

ellos han aprendido. ¡Cuántas experiencias valiosísimas tendrán estas personas de

sesenta, setenta, ochenta o noventa años para los que todavía somos jóvenes!

Una de las referencias más poderosas que he compartido con mi familia es la de

organizar cenas del Día de Acción de Gracias para los que no pueden o no quieren visitar

los asilos. Nunca olvidaré la reacción de mi hijo más pequeño cuando tenía cuatro años

de edad. Era la primera vez que Jairek participaba, y fuimos a un parque en Oceanside,

California. Encontramos a un hombre viejo que dormía en el suelo de un cuarto de baño

sin puertas, tratando de cubrirse con ropas viejas que había encontrado en los cubos de

basura. Mi hijo se maravilló al ver su barba tan larga y se sintió un poco asustado.

Le entregué a Jairek la cesta llena de comida y otras cosas útiles, y le dije: «Anda, ve

y dásela a ese hombre, y deséale un feliz Día de Acción de Gracias». Jairek se aproximó

receloso al hombre. Entró en aquel cuarto de baño, llevando una cesta que era casi tan

grande como él, y la dejó suavemente en el suelo. El hombre parecía como si estuviera

borracho o dormido. Jareik le tocó y dijo: «¡Feliz Día de Acción de Gracias!» De

repente, el hombre se levantó de un salto y agarró la mano de mi hijo. El corazón se me

subió a la garganta y, cuando ya me iba a lanzar hacia delante, el hombre se llevó la

mano de Jairek a los labios y se la besó. Luego, le susurró con voz enronquecida:

«Gracias por la ayuda». ¡Vaya, menuda referencia para un niño de cuatro años!

Recuerde que son los momentos de nuestra vida los que nos configuran. Depende de

nosotros el perseguir y crear los momentos que nos elevarán y no nos limitarán.

Así que, ahora, levántese del banco y participe en el juego de la vida. Deje que su

imaginación explore las posibilidades de todas esas cosas que podría explorar y

experimentar, y empiece a hacerlo inmediatamente. ¿Qué nueva experiencia puede

perseguir hoy mismo capaz de expansionar su vida? ¿En qué clase de persona se

convertirá? Emprenda la acción y disfrute explorando las posibilidades. Descubra el

cambio profundo que procede de...

474

18

Identidad: la clave para la expansión

Nunca se conseguirá nada grande sin hombres grandes, y

los hombres sólo son grandes si están decididos a serlo.

CHARLES DE GAULLE

No había ninguna señal en su cuerpo. Los comunistas chinos lo habían mantenido

cautivo en una diminuta habitación durante más de veinte horas, pero no le habían

golpeado ni torturado. Incluso le habían ofrecido un cigarrillo o dos... y, como resultado

de su amable conversación, el oficial de infantería sostenía ahora un documento escrito

de su puño y letra en el que detallaba las incontables injusticias y destructividad del

estilo de vida estadounidense (de la sociedad capitalista), y en el que se alababa la

superioridad y la humanidad ética del sistema comunista. Lo que es más, el ensayo

escrito por este oficial del ejército de Estados Unidos estaba siendo radiado en su campo

de prisioneros y en otros repartidos por Corea del Norte, así como a las fuerzas

estadounidenses estacionadas en Corea del Sur.[\[28\]](#) Más tarde, divulgaría información

militar, daría la espalda a sus compañeros prisioneros y denunciaría fervientemente a su

propio país.

¿Qué indujo a este hombre a invertir por completo sus puntos de vista sobre el mundo

y dismantelar las creencias que le habían inculcado durante toda su vida? ¿Qué le hizo

abandonar los valores esenciales que había sostenido hasta entonces y convertirse en

colaborador del enemigo? ¿Qué cambio único pudo haber producido una transformación

tan radical en los pensamientos, emociones y acciones de un individuo?

La respuesta estriba en comprender que se le dirigió por un camino que le hizo

cambiar literalmente su identidad. Ahora actuaba, sencillamente, de acuerdo con la

nueva imagen que tenía de sí mismo.

A lo largo de este libro, ha explorado conmigo el impacto de las creencias, uno de los

elementos fundamentales del sistema maestro que dirige todas nuestras evaluaciones.

475

Las creencias guían nuestras conclusiones y, en consecuencia, nos enseñan cómo sentir y

qué hacer. No obstante, hay diferentes niveles de creencias que tienen diferentes niveles

de impacto sobre la calidad de nuestras vidas. Algunas son muy específicas. Por

ejemplo, las creencias que tenga acerca de un amigo en particular determinarán lo que

piense y sienta acerca de su comportamiento, y el significado que vinculará usted a todo

aquello que él haga. Si usted «sabe» que él es cariñoso, no cuestionará su intención

última, ni siquiera cuando se muestre enfadado por un momento. Esta creencia guiará

todas sus interacciones con esa persona. Pero eso no afectará necesariamente a la forma

que tenga usted de tratar con un extraño. Estas creencias le impactan sólo en un ámbito

específico de su vida: sus interacciones con este amigo en concreto.

Algunas creencias, sin embargo, ejercen una influencia expansiva sobre su vida; yo las

denomino creencias globales. Se trata de aquellas que tienen consecuencias de mucho

mayor alcance. Por ejemplo, las creencias que tenga sobre la gente en general afectarán

no sólo a la forma que tenga de relacionarse con su amigo, sino también con toda aquella

otra persona que conozca. Estas creencias impactarán poderosamente su carrera, su nivel

de confianza, su matrimonio, etcétera.

Las creencias globales que tenga sobre conceptos como escasez y abundancia, por

ejemplo, determinarán su nivel de estrés y su generosidad en cuanto al tiempo, el dinero,

la energía y el espíritu. Si cree que vivimos en un mundo con recursos escasos (donde

sólo hay una cantidad determinada de dinero, tiempo o amor), entonces vivirá bajo el

constante temor de no disponer del suficiente. Esa tensión afectará a su forma de pensar

acerca de sus vecinos, colaboradores, capacidades financieras y oportunidades en

general.

Pero más poderosa que todas éstas es la creencia esencial que constituye el filtro

definitivo de todas nuestras percepciones. Esa creencia que controla directamente la

consistencia de las decisiones que toma en su vida. Se trata de las creencias que tiene

sobre su propia identidad.

Lo que podemos o no podemos hacer, lo que consideramos posible o imposible, raras

veces se encuentra en función de nuestra verdadera capacidad, sino que se trata más bien

de una función de nuestras creencias acerca de quiénes somos. De hecho, si alguna vez

se ha sentido incapaz de considerar siquiera hacer algo, y su respuesta a alguien ha sido:

«Jamás podría hacer eso» o «Yo no soy esa clase de persona», entonces se ha topado con

las barreras de una identidad limitada. Eso no siempre es malo, claro está. No percibirse

476

a uno mismo como asesino, por ejemplo, constituye una distinción muy importante.

Probablemente, también resulta muy útil no percibirse como alguien capaz de



aprovecharse de los demás. Es importante darse cuenta de que nos definimos a nosotros

mismos no sólo por quiénes somos, sino por quiénes no somos.

¿Qué es exactamente la identidad? Es simplemente las creencias que usamos para

definir nuestra propia individualidad, lo que nos hace únicos, buenos, malos o

indiferentes con respecto a otros individuos. Y nuestro sentido de la certidumbre acerca

de quiénes somos crea las fronteras y límites dentro de los cuales vivimos.

Su capacidad es constante, pero lo mucho de ella que utilice depende de la identidad

que tenga para sí mismo. Por ejemplo, si está seguro de ser una persona bulliciosa y

animada, aprovechará los recursos de comportamiento que encajen con su identidad. El

que se vea a sí mismo como un «blandengue» o un «salvaje», como un «ganador» o un

«despistado», determinará instantáneamente a qué capacidades tiene acceso. Si ha leído

el libro *Pigmalión en el aula* conocerá los detalles del cambio espectacular producido en

el rendimiento de los estudiantes cuando se hallan convencidos de estar bien dotados.

De vez en cuando, los investigadores han demostrado que las capacidades de los

estudiantes se hallan poderosamente impactadas por las identidades que desarrollan para

sí mismos como resultado de la creencia de los maestros en su nivel de inteligencia. En

un estudio, a un grupo de maestros se les dijo que ciertos estudiantes de sus clases se

hallaban realmente bien dotados, y que debían asegurarse de seguir desafiándoles para

que continuaran expandiéndose. Tal y como cabía esperar, esos niños se convirtieron en

los que más logros alcanzaron en la clase. Lo importante de este estudio es que esos

estudiantes no habían demostrado en realidad poseer ningún nivel superior de

inteligencia y, de hecho, a algunos de ellos se les había considerado previamente malos

estudiantes. Sin embargo, fue su sentido de la certidumbre de ser superiores (inculcado

por la «falsa creencia» de sus maestros) lo que les había impulsado hacia el éxito.

El impacto de este principio no queda limitado a los estudiantes. La clase de persona

que los demás perciben de usted controla las respuestas que le dan. Por ejemplo, si

alguien le considera un estafador, esa persona buscará cuál es el motivo oculto que

pueda haber tras sus actos, aunque usted sea honesto y haga buenas cosas.  
Lo peor de

esto es que, tras haber efectuado un cambio positivo, a menudo permitimos  
que los

demás que nos rodean, y que no han cambiado su imagen de nosotros,  
anclen nuestras

propias emociones y creencias en nuestros viejos comportamientos e  
identidades. Todos

477

necesitamos recordar que poseemos un tremendo poder para influir sobre  
las identidades

de aquellos que más nos importan.

Ése es el poder que Marva Collins utiliza cuando influye sobre sus  
estudiantes para

que crean que son los maestros de sus destinos, que poseen tanto talento  
como cualquier

otro ser humano que exista sobre la Tierra.

*El mejor efecto de las personas exquisitas se siente después de haber  
dejado de estar en su presencia.*

RALPH WALDO EMERSON

Todos nosotros actuaremos de acuerdo con nuestros propios puntos de vista  
acerca de

quiénes somos realmente, tanto si ese punto de vista es exacto como si no.  
La razón es

que una de las fuerzas más poderosas del organismo humano es la necesidad de

contundencia.

A lo largo de nuestra vida, hemos sido socializados para vincular un fuerte dolor con

la inseguridad, y el placer con la firmeza. Piénselo. ¿Cómo solemos considerar a las

personas que dicen una cosa y luego hacen otra, que afirman ser de una forma

determinada y luego se comportan de otra? Las llamamos hipócritas, veleidosas,

inestables, indignas de confianza, caprichosas, volubles. ¿Le gustaría que los demás le

consideraran de ese modo? ¿Le gustaría incluso pensar eso de sí mismo? La respuesta es

evidente: ¡un no atronador! Como resultado de ello, cada vez que adoptamos una postura

(especialmente cuando es pública), y afirmamos lo que creemos, quiénes somos o qué

nos disponemos a hacer, experimentamos una presión intensa para permanecer firmes en

esa postura, al margen de lo que esa inflexibilidad pueda costarnos en el futuro.

A la inversa, hay tremendas recompensas por permanecer firmes con las identidades

que afirmamos ser. ¿Cómo llamamos a las personas que son así? Utilizamos palabras

como dignas de confianza, leales, sólidas, inteligentes, estables, racionales. ¿Le gustaría

que los demás le describieran de esa forma de un modo contundente? ¿Le gustaría

sentirse de ese modo? También en este caso la respuesta es evidente: a la mayoría de la

gente le encantaría. Así pues, la necesidad de ser firme se halla irrevocablemente unida a

su habilidad para evitar dolor y obtener placer.

*Una consistencia estúpida es el duende de las mentes pequeñas.*

RALPH WALDO EMERSON

478

El efecto Pigmalión también funciona a la inversa. Si se siente seguro de estar

«incapacitado para el aprendizaje», eso se convierte en una profecía que se cumple a sí

misma. Se trata de algo muy diferente a creer que su estrategia actual para el aprendizaje

es inefectiva. La mayoría de nosotros percibimos la habilidad para cambiar la propia

estrategia como una tarea sencilla y alcanzable, siempre y cuando tengamos el maestro

correcto. No obstante, la mayoría de nosotros percibimos como casi imposible el

cambiarnos a nosotros mismos (es decir, la esencia de quienes somos). La respuesta

habitual: «Yo soy así», es una frase que parece el sueño de un asesino. Lleva consigo la

esencia de un problema permanente, que no puede cambiarse.

Una persona convencida de que ha desarrollado una drogadicción puede cambiar. Será

difícil pero puede efectuar un cambio que sea duradero. A la inversa, una persona que

crea ser un drogadicto volverá habitualmente al uso de las drogas incluso después de

semanas o meses de abstinencia. ¿Por qué? Porque está convencida de que así es él. No

tiene una drogadicción, sino que es un drogadicto. Recuerde, por lo que dijimos en el

capítulo cuarto, que, una vez que la persona tiene una convicción sobre algo, ignorará e

incluso se defenderá contra cualquier evidencia que contraríe su creencia.

Inconscientemente, esa persona no creerá que pueda cambiar a largo plazo, y eso

controlará su comportamiento.

Además, suele haber una ganancia secundaria en el proceso de mantener el

comportamiento negativo. Después de todo, esa persona puede achacar su adicción a

algo que no puede controlar (simplemente, él es así), en lugar de afrontar la realidad de

que tomar drogas constituye una decisión consciente. Eso se verá aumentado por la

necesidad que tiene el sistema nervioso de encontrar seguridad, por lo que regresará una

y otra vez a su pauta destructiva. Rendir su identidad sería incluso más doloroso que los

efectos claramente destructivos de las propias drogas.

¿Por qué? Porque todos necesitamos una sensación de certidumbre. La mayoría de la

gente experimenta un temor tremendo a lo desconocido. La incertidumbre implica

potencial para que el dolor nos aflija, y preferimos afrontar el dolor que ya conocemos.

Así, al vivir en un mundo siempre cambiante, en el que nos vemos rodeados

constantemente por el flujo de nuevas relaciones, en el que se redefinen los papeles de

nuestros trabajos, cambia el medio ambiente en que nos hallamos, y se produce una

corriente continua de información nueva, lo único con lo que podemos contar sobre una

base constante es nuestro sentido de la identidad. Si empezamos a cuestionarnos quiénes

somos, entonces no quedan cimientos para todas las comprensiones sobre las que hemos

construido nuestra vida.

Si no sabe usted quién es, ¿cómo puede decidir lo que hacer? ¿Cómo puede formular

valores, adoptar creencias o establecer reglas? ¿Cómo puede juzgar si algo es bueno,

malo o indiferente? El mayor desafío de alguien que percibe su identidad como un

drogadicto es: ¿a qué otra cosa cambia su identidad? ¿Se convierte en un «drogadicto

recuperado»? Eso no cambia su identidad; eso simplemente describe el estado en que se

encuentra ahora. El «verse libre de las drogas» tampoco lo consigue porque la mayoría

lo ve sólo como un estado temporal, y sigue enfocando la atención sobre las drogas

como una forma de definirse a sí mismo. Su comportamiento sólo cambia cuando esa

persona desarrolla la convicción de que está absolutamente limpia, de que ahora es un

«cristiano», «musulmán», «judío» o «budista», o un «líder» o cualquier otra cosa distinta

a «drogadicto». Al desarrollar nuevas creencias acerca de quiénes somos, nuestro



comportamiento cambiará para apoyar la nueva identidad.

Lo mismo sucede con una persona que tiene exceso de peso y cuya identidad es: «Soy

una persona gruesa». Esa persona puede seguir una dieta y perder peso a corto plazo,

pero siempre lo recuperará porque su sentido de la certidumbre acerca de lo que es

guiará su comportamiento hasta que vuelva a ser consistente con su identidad. Todos

tenemos que mantener la integridad de nuestras convicciones acerca de quiénes somos,

incluso cuando éstas sean destructivas e incapacitadoras.

La única forma de crear un cambio duradero para un individuo que ha estado usando

drogas consiste en cambiar su convicción de «Soy un drogadicto» a «Soy un fanático de

la salud», o «Soy un ejemplo vivo de que ningún problema es permanente» o «Ahora

soy...». Sea cual fuere la nueva identidad, debe ser una que ni siquiera considere por un

momento el uso de las drogas. Si se le vuelven a ofrecer drogas, su respuesta inmediata

no consiste en evaluar si debe usarlas o no, sino en afirmar con la más absoluta

certidumbre: «No soy esa clase de persona. Así es como era antes».

Los que tienen exceso de peso tienen que transformar su identidad desde una persona

gruesa a otra vital, saludable y atlética. Este cambio de identidad transformará todos sus

comportamientos, desde la dieta hasta el ejercicio, y les permitirá crear los cambios

fisiológicos a largo plazo que sean consistentes con su nueva identidad. Puede que este

cambio parezca una simple manipulación semántica, pero la verdad es que se trata de

una transformación mucho más profunda de la realidad personal.

480

De hecho, un desplazamiento en la identidad puede producir un cambio en todo el

sistema maestro. Piénselo. ¿Verdad que un drogadicto tiene un sistema de evaluación

(los estados que experimenta consistentemente, las preguntas que hace, los valores que

guían sus acciones y las referencias que organiza en creencias) completamente diferente

al de alguien que se considera un líder, un amante, un atleta o un contribuyente? Aunque

es cierto que no todos los cambios de identidad son tan completos como otros, algunos

llegan tan lejos que un sistema maestro se ve literalmente sustituido en un momento por

otro.

Si ha intentado repetidas veces introducir un cambio en su vida, sólo para fallar una y

otra vez, el desafío consiste invariablemente en que ha tratado de crear un cambio

emocional o de comportamiento inconsistente con su creencia acerca de quién es usted.

Desplazar, cambiar o expandir la identidad puede producir las mejoras más profundas y

rápidas en la calidad de su vida.

## COMO ESTÁ FORMADA SU IDENTIDAD

¿Cómo fue posible que, durante la guerra de Corea, hubiera más prisioneros

estadounidenses que hicieron de confidentes que en ninguna otra guerra de la historia

moderna? La respuesta es que los comunistas chinos, a diferencia de sus aliados

norcoreanos, comprendían el poder de la identidad para cambiar instantáneamente no

sólo sus creencias y valores largamente sostenidos, sino también sus acciones en un

instante. En lugar de maltratar a los prisioneros, siguieron aplicadamente su propia forma

ingeniosa de guerra psicológica, diseñada no sólo para obtener información o crear

sumisión, sino también para convertir al combatiente estadounidense a su propia

filosofía política. Sabían que, si le podían conducir hacia una nueva serie de creencias y

valores, entonces vería el papel de su propio país en la guerra como algo inútil y

destrutivo y, en consecuencia, les ayudaría en cualquier forma que ellos le pidieran. Y

tuvieron éxito. Comprender lo que hicieron puede ayudarle a comprender cómo ha

llegado usted a su identidad actual, y cómo puede expansionarla en cuestión de un

momento y, en consecuencia, expansionar toda su vida.

La tarea a la que se enfrentaron los comunistas chinos fue formidable. ¿Cómo cambiar

toda la identidad de alguien sin utilizar ni la amenaza de muerte ni la promesa de

481

libertad? Sobre todo sabiendo que el soldado estadounidense ha sido entrenado para dar

sólo su nombre, rango y número de serie. Su plan fue muy sencillo: empezar por cosas

pequeñas e ir construyendo. Los chinos comprendieron que la forma en que

identificamos a cualquiera es por sus acciones. Por ejemplo, ¿cómo sabe usted quién es

realmente su amigo? ¿Verdad que lo sabe por la forma en que actúa o la forma que tiene

de tratar a los demás?

No obstante, el verdadero secreto de los comunistas fue que comprendieron que

somos nosotros mismos los que determinamos quiénes somos (o nuestras identidades),

mediante el proceso de juzgar nuestras propias acciones. En otras palabras, observamos

lo que hacemos para determinar quiénes somos. Los chinos se dieron cuenta de que, para

alcanzar su objetivo de cambiar las creencias de un prisionero sobre su identidad, lo

único que tenían que hacer era conseguir que el prisionero hiciera cosas que haría un

colaborador o un comunista.

Eso tampoco es una tarea sencilla, pero se dieron cuenta de que podían realizarla si

lograban agotar a los prisioneros estadounidenses mediante conversaciones que duraban

de doce a veinte horas, para plantear entonces una pequeña petición, conseguir que

dijeran algo así como: «Estados Unidos no es un país perfecto», o bien: «Es cierto que el

desempleo no constituye un problema en un país comunista». Una vez establecida esta

posición, los chinos se limitaban a seguir logrando cosas pequeñas e ir construyendo

sobre ellas. Comprendían nuestra necesidad de tener consistencia. Una vez que hacemos

una afirmación en la que decimos creer, tenemos que estar dispuestos a apoyarla.

A continuación, se limitaban a pedir al prisionero que escribiera alguna de las formas

en que Estados Unidos no era perfecto. En su estado de agotamiento, al soldado se le

preguntaba: «¿Qué otros beneficios sociales existen en comparación con el

comunismo?» Al cabo de un corto período de tiempo, el soldado se encontraba

redactando un documento en el que no sólo atacaba a su propio país, sino que promovía

el comunismo, escribiendo todas las razones de su puño y letra. Después, tenía que

justificar ante sí mismo por qué había hecho eso. Nadie le había golpeado, y tampoco se

le habían ofrecido recompensas especiales. Se había limitado a hacer pequeñas

afirmaciones, impulsado por su necesidad de permanecer firme con las que ya había

escrito, y ahora hasta se mostraba dispuesto a firmar el documento. ¿Cómo explicaría

esta «disposición» a hacerlo así? Más tarde se le pedía que leyera lo que había escrito en

482

un grupo de discusión con otros prisioneros, o incluso que escribiera todo un ensayo

desarrollando esas ideas.

Cuando los chinos empezaron a transmitir por radio esos ensayos, dando información

sobre los nombres de los prisioneros que los habían escrito, éstos se sentían de pronto

públicamente identificados como «colaboradores» del enemigo. Cuando sus compañeros

prisioneros les preguntaban por qué lo habían hecho, no podían defenderse diciendo que

los habían torturado. Tenían que justificar sus actos ante sí mismos para mantener su

propio sentido de la integridad. Y un instante después afirmaban que lo habían escrito

porque eso era cierto. En ese preciso momento, habían cambiado su identidad. Ahora se

percibían a sí mismos como procomunistas, y todos los que les rodeaban también les

consideraban como tales. Ellos reforzaban su nueva identidad tratándolo del mismo

modo que trataban a los guardias comunistas.

Esa nueva identidad no tardaba en impulsarles a denunciar abiertamente a su país, y

para mantener la consistencia de sus afirmaciones y su nueva etiqueta, a menudo

colaboraban incluso más ampliamente con sus captores. Ésa fue una de las facetas más

brillantes de la estrategia china: una vez que un prisionero había escrito algo, ya no podía

pretender más tarde que no lo había hecho, porque lo escrito estaba allí, en blanco y

negro, de su puño y letra, y cualquiera podía verlo; eso le impulsaba a «hacer que sus

creencias y su autoimagen fueran coherentes con lo que innegablemente había hecho».

[\[29\]](#)

No obstante, antes de juzgar duramente a estos soldados, deberíamos echarnos un

buen vistazo a nosotros mismos. ¿Ha elegido usted conscientemente su identidad, o es

ésta el resultado de lo que otras personas le han dicho, de acontecimientos importantes

ocurridos en su vida y de otros factores que se han producido sin su conciencia o

aprobación? ¿Cuáles son los comportamientos consistentes que ha adoptado y que le

ayudan ahora a formar la base de su identidad?



¿Estaría dispuesto a someterse a una dolorosa operación de extracción de médula ósea

para ayudar a un extraño? La primera respuesta de la mayoría de la gente sería: «¡De

ninguna manera!» Sin embargo, en un estudio llevado a cabo en 1970, los investigadores

descubrieron que, si a una persona se la inducía a creer que la firmeza de su identidad

dependía de ello, muchos se comprometerían a someterse a un acto tan desprendido.

El estudio demostraba que, cuando a los sujetos se les pedía que aceptaran primero

pequeños compromisos, seguidos de dos actos sencillos que no parecieran situar la

483

voluntariedad «fuera de lugar», muchas personas empezaban a desarrollar una nueva

identidad. Empezaban a verse a sí mismas como «donantes», como una persona que se

compromete incondicionalmente a ayudar a quien esté necesitado, incluso con sacrificio

personal. Una vez ocurrido eso, cuando se planteaba la petición de médula ósea, esas

personas se sentían obligadas por la fuerza de su nueva identidad a seguir adelante,

independientemente del tiempo, el dinero o el dolor físico que eso  
entrañara. Su visión

de sí mismos como donantes se convirtió en un reflejo de quiénes eran. No  
existe un

apalancamiento más poderoso para configurar el comportamiento humano  
que la

identidad.

Podría usted plantear: «¿Acaso no se ve mi identidad limitada por mi  
experiencia?»

No, se ve limitada por su interpretación de su experiencia. Su identidad no  
es más que

las decisiones que ha tomado acerca de quién es usted y con qué ha  
decidido fusionarse.

Cada cual se convierte en las etiquetas que él mismo se pone. La forma en  
que uno

define la propia identidad es lo que define su vida.

## EL DOLOR DEFINITIVO: SEMILLAS DE UNA CRISIS DE IDENTIDAD

Las personas que actúan de forma inconsistente con respecto a quiénes  
creen ser,

preparan el escenario para el cliché de lo que la sociedad considera como  
una «crisis de

identidad». Cuando la crisis estalla, se sienten inmediatamente  
desorientadas, y no hacen

más que cuestionar sus convicciones anteriores. Todo su mundo se vuelve  
patas arriba y

experimentan un intenso temor al dolor. Eso es lo que sucede con muchas personas que

pasan por la «crisis de la mitad de la vida». A menudo, esas personas se identifican con

el ser joven, hasta que un estimulante ambiental, el llegar a una cierta edad, los

comentarios de los amigos, la aparición de las canas, despierta en ellas el temor a los

años por venir y a la identidad nueva y menos deseable que esperan experimentar con su

llegada. Así, en un esfuerzo desesperado por mantener su identidad, hacen cosas para

demostrarse que siguen siendo jóvenes: compran coches veloces, cambian su estilo de

peinado, se divorcian de sus esposas, cambian de trabajo.

Si estas personas tuvieran una sólida comprensión de lo que son sus verdaderas

identidades, ¿experimentarían esta crisis? Sospecho que no. Tener una identidad que se

encuentra específicamente vinculada con la edad o con el aspecto que se tiene terminaría

484

por producir dolor porque esas cosas cambian. Si poseemos un sentido más amplio de

quiénes somos, nuestra identidad nunca se ve amenazada.

Hasta los negocios pueden pasar por crisis de identidad. Hace años, la Xerox

Corporation pasó por un cambio muy interesante en su imagen. Cuando la computadora

personal surgió como «la herramienta del futuro», la Xerox quiso utilizar su poder

tecnológico para entrar en este excitante y nuevo mercado. Pusieron a su equipo de

investigación y desarrollo a trabajar en ello y, tras haber gastado unos dos mil millones

de dólares, presentaron una serie de avances innovadores, incluyendo el precursor de lo

que actualmente se conoce como el «ratón».

Entonces, ¿cómo es que la Xerox no se encuentra participando en la carrera

competitiva de las computadoras, codo a codo con Apple e IBM? No cabe la menor duda

de que una de las razones es porque al principio su identidad no le permitió a la

compañía dirigirse en esa dirección. Incluso su identidad «gráfica», que utilizaba un

monje regordete, limitó su capacidad para ser identificada como el paradigma de la

tecnología más avanzada en el campo de las computadoras. Aunque esa imagen

simbolizaba la naturaleza exigente del copista de manuscritos, no era en modo alguno

apropiada para esta nueva aventura en el campo de la alta tecnología, donde la velocidad

constituía uno de los criterios más altamente valorados. Por parte del consumidor, la

identidad que Xerox había establecido como la principal compañía de fotocopiadoras del

mundo, no permitió inculcar una gran confianza en los esfuerzos de la empresa

realizados en el mercado de las computadoras. Una eso a una identidad gráfica que tenía

poco que ver con cómo procesar rápidamente la información, y empezará a comprender

dónde se originaron algunos de los problemas de la Xerox.

Los expertos en *marketing* y en diseño gráfico le dirán que la imagen de las empresas

es un enorme filtro a través del cual los consumidores procesan la información de

compra: tienen que saber quién es usted, qué defiende y, si invierten grandes sumas de

dinero, habitualmente quieren comprar de una compañía que ejemplifique su producto.

Mientras la Xerox se esforzaba por incorporar esta faceta de la computarización a su

identidad ya existente, otras compañías se lanzaron hacia la primera línea y se

apoderaron del mercado. En ese punto, Xerox decidió que, en lugar de intentar cambiar

su identidad, la utilizaría. Computarizaría sus fotocopiadoras y concentraría su

investigación y desarrollo en mejorar aquello que ya sabía hacer mejor.

En la actualidad, Xerox empieza el proceso de transformación produciendo nuevas

485

«imágenes Xerox», con anuncios por televisión presentando maquinaria para

reproducción de imágenes con mayor rapidez, hardware, software, redes de

comunicación, y completando el mensaje visual con las palabras:

«Xerox..., la compañía

documento». Esta identidad expandida tiene que ser condicionada dentro de la cultura de

la empresa para que Xerox amplíe su mercado, y utiliza todas las oportunidades que se le

presentan para hacerlo así.

*Escrita en chino, la palabra «crisis» se compone de dos caracteres, uno representa peligro y el otro representa*

*oportunidad.*

JOHN F. KENNEDY

La mayoría de nosotros no necesita una crisis para comprender que puede cambiar su

comportamiento, pero la perspectiva de cambiar la identidad parece amenazadora o

imposible a la mayoría. Alejarnos de las creencias esenciales acerca de quiénes somos

nos produce el más intenso dolor, y algunas personas llegan hasta el punto de entregar la

vida con tal de preservar esas creencias. Eso quedó dramáticamente ilustrado en la obra

maestra de Victor Hugo, *Los miserables*. Cuando el héroe Jean Valjean es liberado de

prisión, se siente frustrado y solo. Aunque durante los muchos años que ha pasado bajo

la custodia de la policía francesa nunca ha aceptado su condición de «criminal» (sólo

había robado una hogaza de pan para alimentar a su familia que se moría de hambre, y

fue sentenciado por ello a muchos años de trabajos forzados), una vez liberado descubre

que no puede conseguir una sola jornada de trabajo honrado. La gente se mofa de él y le

rechaza debido a su estatus como ex convicto.

Finalmente, desesperado, empieza a aceptar la identidad que le ha impuesto la

sociedad. Ahora es un criminal y empieza a actuar como tal. De hecho, cuando un

sacerdote amable le acepta, le alimenta y le proporciona alojamiento para pasar la noche,

cumple con su identidad criminal robando la humilde vajilla de plata de su benefactor.

Cuando la policía detiene a Valjean durante una comprobación rutinaria, descubre no

sólo que se trata de un ex convicto, sino que lleva encima las posesiones más valiosas

del sacerdote, un delito castigado con toda una vida de trabajos forzados.

Valjean es conducido ante el sacerdote y, tras la exposición de los hechos, el cura

insiste en que la plata fue un regalo y le recuerda a Valjean que ha olvidado los dos

candelabros de plata que quedaban. Ante la posterior sorpresa de Valjean, el sacerdote

486

transforma su generosa mentira en verdad y le despide con la plata para que inicie una

nueva vida.

Valjean tiene que afrontar las acciones del sacerdote. ¿Por qué aquel hombre creyó en

él? ¿Por qué no dejó que le prendieran y cargaran de cadenas? El sacerdote le había

dicho que era su hermano, que Valjean ya no pertenecía al mal, que era un hombre



honrado e hijo de Dios. Esta interrupción de pauta a gran escala cambia la identidad de

Valjean. Rompe los documentos de la prisión, se traslada a otra ciudad y asume una

nueva identidad. Al hacerlo, cambia todo su comportamiento. Se convierte en un líder y

ayuda a los que viven en su comunidad.

No obstante, un policía, monsieur Javert, se impone la obligación de encontrar a

Valjean y llevarle ante la justicia. Él «sabe» que Valjean es malvado y se define a sí

mismo como alguien que presenta el mal ante la justicia. Cuando Javert lo descubre por

fin, Valjean tiene la oportunidad de eliminar su némesis, pero le salva magnánimamente

la vida. Tras toda una vida de persecución, Javert descubre que Valjean es un buen

hombre, quizás incluso mejor que él mismo, y no puede afrontar entonces el potencial de

darse cuenta de que quizá fue él la persona verdaderamente cruel y malvada. Como

resultado de ello, se arroja a los rápidos del río Sena.

*Su suprema agonía fue la desaparición de la certidumbre y se sintió desarraigado... ¡Oh, qué cosa tan terrible!*

*¡El hombre proyectil, sin saber ya cuál es su camino, y retrocediendo!*

VICTOR HUGO, *Los miserables*

EN CUALQUIER CASO, ¿QUIÉN ES USTED?

¿Qué significa realmente todo esto? Puede parecer muy esotérico, a menos que

empecemos a definirnos realmente. Así pues, tómese un momento para identificarse.

¿Quién es usted? Tenemos muchas formas de definirnos. Podemos describirnos por

nuestras emociones (soy un amante, soy pacífico, intenso), por nuestras profesiones (soy

abogado, médico, sacerdote), por nuestros títulos (soy vicepresidente ejecutivo), por

nuestros ingresos (soy millonario), nuestros papeles (soy un padre, la mayor de cinco

hijas), nuestros comportamientos (soy jugador), nuestras posesiones (propietario de

panales de miel), nuestras metáforas (soy el rey de la colina, soy un hombre bajo en el

palo del tótem), nuestras creencias espirituales (soy judío), nuestro aspecto (soy

487

hermoso, soy feo, soy viejo), nuestros logros (soy la reina de belleza de 1960), nuestro

pasado (soy un fracasado), e incluso por lo que no somos (yo no soy un cobarde).

La identidad que tienen nuestros amigos y compañeros tiende a afectarnos igualmente.

Eche un buen vistazo a sus amigos. Quiénes cree que son suele ser un reflejo de quién

cree ser usted mismo. Si sus amigos son muy cariñosos y sensibles, hay una gran

probabilidad de que sea usted del mismo modo. El marco temporal que utilice para

definir su identidad también es muy poderoso. ¿Mira usted hacia su pasado, su presente

o su futuro, para definir quién es en realidad? Hace años, mi presente y mi pasado no

eran terriblemente excitantes, así que fusioné conscientemente mi identidad con la visión

que tenía acerca de lo que sabía terminaría por llegar a ser. No tenía por qué esperar;

empecé a vivir como ese hombre ahora.

Al responder esta pregunta, es muy importante hallarse en el estado de ánimo

adecuado. Necesita sentirse relajado, a salvo y curioso. Si sólo está repasando este libro,

echándole un vistazo y leyendo rápidamente, o si hay muchas cosas que le distraen, no

va a obtener las respuestas que necesita.

Así pues, respire profundamente, relájese y expulse el aire. Deje que su mente sea

curiosa, que no esté temerosa, ni preocupada, ni buscando la perfección ni nada en

particular. Simplemente, pregúntese: «¿Quién soy yo?». Escriba la respuesta y luego

vuelva a preguntárselo. Cada vez que se lo pregunte, escriba aquello que surja en su

mente, y continúe probando, más y más profundamente. Continúe probando hasta que

encuentre la descripción de sí mismo que le convenza más. ¿Cómo se define a sí mismo?

¿Cuál es la esencia de quién es usted? ¿Qué metáforas utiliza para describirse a sí

mismo? ¿Qué papeles interpreta?

A menudo, si no ha creado previamente ese estado de ánimo seguro y curioso, todos

los temores y vacilaciones que experimente sobre la identidad le darán respuestas

inadecuadas. A menudo, si plantea esta pregunta a alguien, de forma inesperada:

«¿Quién es usted?», sin haberle preparado antes ni permitido que se pusiera en el estado

correcto, recibirá dos clases de respuestas:

1) *Una mirada en blanco*. Esta clase de pregunta hace que mucha gente entre en

barrena porque jamás se han detenido a considerar seriamente cuál puede ser la

respuesta.

2) *Una respuesta superficial*. Se trata de una primera técnica evasiva. Esta respuesta

puede definirse como el «principio Popeye», en el que una persona insistirá en decir:

488

«Soy lo que soy, y eso es todo lo que soy». Lo que descubro con frecuencia es que

cuando se le hace una pregunta a alguien, sobre todo si es de tipo emocional, no contesta

hasta que ha contestado un par de preguntas propias.

Primero, se preguntan: «¿Puedo responder esta pregunta?» Si una persona no está

segura de saber quién es, suele decir: «No lo sé», o bien ofrece la primera respuesta

superficial que encuentra. A veces, la gente tiene miedo de plantear la pregunta por

temor a darse cuenta de que le falta claridad en este aspecto crítico de su vida. La

segunda pregunta que se plantea antes de contestar es: «¿Qué me juego en esto? Si

contesto la pregunta, ¿cómo me beneficiará personalmente?»

Permítame ofrecerle la respuesta a estas dos preguntas. Primero, usted sabe quién es.

Sí, puede encontrar la respuesta si se toma un momento para buscarla ahora mismo. Pero

tiene que confiar en permitir que la respuesta fluya, sea cual fuere, y tiene que anotarla.

En segundo lugar, el beneficio de saber quién es consiste en la habilidad para configurar

instantáneamente todos sus comportamientos.

Si se toma el tiempo para situarse en el estado de ánimo adecuado, se le ocurrirá...

*Una respuesta reflexiva.* Confío en que ésta sea la clase de respuesta que anda

buscando ahora mismo.

*Pienso, luego existo.*

RENÉ DESCARTES

Tómese ahora mismo un momento para contestar una pregunta que se han planteado

los filósofos de todos los tiempos, desde Sócrates a Sartre. Póngase en un estado de

ánimo seguro y curioso, respire profundamente, relájese y conteste:  
«¿Quién soy yo?»

**Yo soy...**

---

---

---

---

---

---

**Mi definición en el diccionario**

---

---

---

---

---

---

Para ayudarle a definirse, recuerde que la identidad es simplemente lo que le distingue

de todos los demás. He aquí un par de ejercicios que creo que disfrutará.

1) Si tuviera que mirar en el diccionario su nombre, ¿qué diría? ¿Bastarían tres

palabras para hacerlo o se necesitarían varias páginas de épica narrativa, o incluso todo

un volumen? Escriba ahora mismo la definición que encontraría si tuviera que buscar su

nombre en un diccionario.

Tómese un momento y déjese impregnar por sus respuestas. Cuando esté preparado,

pase al ejercicio siguiente.

2) Si tuviera que crear una tarjeta de identidad que representara quién es usted

realmente, ¿qué pondría en ella, y qué dejaría fuera? ¿Incluiría una fotografía o no?

¿Incluiría sus datos estadísticos vitales? ¿Su descripción física? ¿Sus logros personales?

490

**Mi tarjeta de identidad**

---

---

---

---

---

---

---

¿Sus emociones, creencias, afiliaciones, aspiraciones, lema, habilidades?  
Tómese un

momento para describir qué habría en esa tarjeta de identidad y qué dejaría fuera para

mostrar quién es usted en realidad.

Ahora, eche un vistazo a lo que ha escrito, a las descripciones que ha hecho de su



identidad; en esencia, a la historia de su vida. ¿Cómo se siente al respecto?  
Espero que se

esté tomando un momento ahora mismo para apreciar realmente quién es,  
para sentir la

más profunda emoción que procede del reconocimiento. Si se da cuenta de  
que su

identidad le crea dolor, sepa que aquello que llama su identidad no es más  
que aquello

con lo que usted haya decidido identificarse, y que eso es algo que puede  
usted cambiar

en un momento. Tiene ese poder dentro de sí mismo, ahora. De hecho, tras  
observar

cómo evolucionan las identidades, tendrá una oportunidad de expandir  
la suya y, en

consecuencia, toda su vida.

## EVOLUCIÓN DE UNA IDENTIDAD

Una de mis amigas, una mujer llamada Debra, a quien todos los que la  
conocen

consideran como aventurera y vibrante, compartió recientemente conmigo  
una historia

sobre la transformación que había experimentado con su identidad.

«Cuando estaba

creciendo —me dijo—, yo ya era una blandengue. No estaba dispuesta a  
hacer nada

físico o nada que tuviera el menor potencial para causarme daño.» Después  
de haber

asistido a algunos de mis seminarios y de haber tenido nuevas experiencias (submarinismo, caminar por el fuego y paracaidismo), empezó a darse cuenta de que ella

491

podía hacer esas cosas... si se obligaba a ello. Pero esas referencias todavía no se

hallaban organizadas en una nueva creencia acerca de quién es ella. Ahora, se veía

simplemente como «una blandengue que se lanza en paracaídas». La transformación no

se había producido todavía, pero se había puesto en marcha, sin que ella se diera cuenta.

Dice que otras personas sentían envidia de sus logros y decían cosas como: «Desearía

tener el valor para hacer lo mismo que tú hiciste. ¡Eres tan aventurera!» Ella se sintió

genuinamente sorprendida por sus comentarios, por la visión que tenían los otros de ella,

lo que la indujo a cuestionarse la visión que tenía de sí misma.

«Finalmente —dijo Debra—, empecé a vincular dolor con la idea de ser una

blandengue. Sabía que esa creencia mía me estaba limitando, así que decidí que no era

eso lo que quería seguir siendo.» No sólo eso, sino que durante todo ese tiempo su

psique había estado luchando contra la incongruencia existente entre cómo la veían sus

amigos y cómo percibía ella misma su propia identidad. Así que, cuando se le presentó

otra oportunidad de lanzarse en paracaídas, la aprovechó para dar el salto desde la

potencialidad hacia la actualidad, desde «lo que podría ser» a «lo que es». Había llegado

el momento de hacer avanzar su identidad «aventurera» desde la opinión hasta la

convicción.

Mientras el avión se elevaba a los cuatro mil metros de altura, Debra observó a los

miembros menos experimentados del equipo de paracaidismo, esforzándose por contener

su temor y tratando de aparentar que se estaban divirtiendo. Ella pensó: «Así era yo

antes, pero ahora ya no soy esa persona. ¡Hoy me voy a divertir!» Utilizó los temores de

sus compañeros como contraste con la nueva persona en la que había decidido

convertirse. Pensó: «¡Así era como respondía yo antes!», y se quedó asombrada al darse

cuenta de que había efectuado un cambio enorme. Ya no era una blandengue, sino una

mujer realmente aventurera, poderosa, a punto de iniciar una nueva época de su vida.

Fue la primera en saltar del avión, y mientras descendía se dejó envolver por una

tremenda alegría, excitación y encanto. Jamás había experimentado niveles tan intensos

de pura energía física y de excitación. Uno de los elementos clave que pudo haberla

empujado a dar ese paso final de adoptar instantáneamente su nueva identidad fue su

profundo nivel de compromiso con establecer un ejemplo para los demás, en su papel de

líder del equipo. Debra me dijo: «Es como lo que tú haces, Tony. Si llevaras a cabo todo

un seminario dedicado a dejar atrás el temor y la limitación y luego te negaras a caminar

sobre el fuego, eso no funcionaría. Tienes que hacer lo que dices».



La transformación de Debra fue completa. Obtuvo nuevas referencias que empezaron

a fragmentar su vieja identidad, tomó la decisión de identificarse con mayores

posibilidades, y cuando llegó el momento adecuado contrastó su nueva identidad con lo

que ya no deseaba seguir siendo. Ése fue el apalancamiento final que necesitó para

producir la transformación. Su evolución fue sencilla y, sin embargo, poderosa. Ahora,

este cambio completo de identidad ejerce su impacto sobre sus hijos, su negocio, y todo

aquello en lo que participa. En la actualidad, se ha convertido en una verdadera líder

aventurera.

Naturalmente, siempre puede decidir redefinirse a sí mismo. Piense en la maravillosa

imaginación que se apodera del corazón y el alma de cada niño. Un día es el Zorro, el

vengador enmascarado; al día siguiente se ha convertido en Hércules, el héroe del

Olimpo; y hoy puede ser el abuelo, su verdadero héroe de la vida real. Los cambios de

identidad pueden constituir las experiencias más alegres, mágicas y liberadoras de la

vida. ¿Por qué razón los adultos esperan con tanta expectación el carnaval? Estoy seguro

de que una de las razones principales es porque esas fiestas nos dan permiso para salir de

nosotros mismos y asumir un *alter ego*. Con esas nuevas identidades, podemos hacer

cosas que normalmente no haríamos, podemos hacer cosas que deseamos hacer

continuamente, pero que consideramos poco adecuadas con nuestra identidad.

Quién soy ahora (Mi visión expandida)

---

---

---

---

---

La realidad es que podríamos hacerlo en cualquier día del año. Podríamos redefinirnos

a nosotros mismos y por completo, o simplemente podríamos decidir dejar que aparezca

nuestro «verdadero yo». Lo mismo que el Clark Kent de actitudes un tanto amaneradas,

con sus gafas y su traje y corbata que revela por debajo al poderoso Supermán, podemos

descubrir una identidad gigantesca que es mucho más que nuestros comportamientos,

más que nuestro pasado, más que cualquier etiqueta que nos hayamos puesto a nosotros

mismos.

## EL PODER DE REINVENTARSE A SÍ MISMO

Y ahora, ¡expansionémonos!

Si su identidad no es todo aquello que usted desea que sea, hágala serlo. Empiece por

dar los cuatro pasos siguientes para reinventarse a sí mismo.

1. Haga en este instante una lista de todos los elementos de su identidad que desea

tener. Al hacer la lista, deléitese con el poder que tiene ahora mismo para cambiar,

simplemente decidiéndolo. ¿Quiénes son algunas de las personas que tienen esas

características que usted aspira a tener? ¿Pueden servirle como modelos a imitar?

Imagínesse fusionándose con esta nueva identidad. Imagínesse cómo respiraría. ¿Cómo

caminaría, hablaría, pensaría y sentiría?

2. Si quisiera expandir realmente su identidad y su vida, entonces, decida ahora mismo

quién desea ser. Anímese, vuelva a ser como un niño, y describa con detalle quién ha

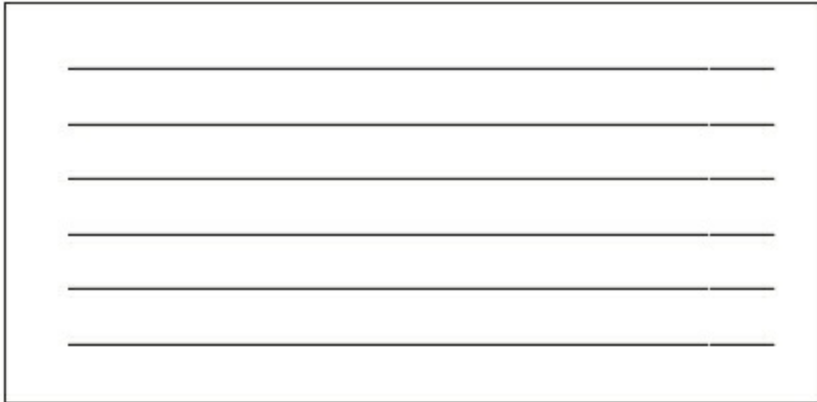
decidido ser hoy. Tómese ahora un momento para anotar su lista expandida.

494



A rectangular box with a thin black border, containing six horizontal lines for writing. The lines are evenly spaced and extend across most of the width of the box.





3. Desarrolle ahora un plan de acción que pueda emprender y que le permita saber que

está viviendo realmente con su nueva identidad. Al desarrollar este plan, preste una

atención especial a los amigos que elige para pasar el tiempo. ¿Reforzarán o destruirán la

identidad que se está creando?

No hay nada más agradable que ver a alguien expansionar su identidad. Una de las

mayores alegrías que he experimentado en los años recientes ha sido observar la

transformación de mi hijo mayor, Tyler, que pasó de ser un neófito interesado en volar

en helicóptero conmigo a convertirse en un maestro piloto, y finalmente en piloto de

helicópteros comerciales.

Qué cambio se produjo en su autoestima cuando empezó a darse cuenta de que se

había convertido en uno de los pocos que hacen, en comparación con los muchos que

hablan, que había conseguido dominar los cielos y crear para sí mismo la libertad

ilimitada que pocos pueden confiar siquiera en experimentar.

495

4. El paso final consiste en comprometerse con su nueva identidad, dándola a conocer

a todos aquellos que le rodean. Sin embargo, la presentación más importante tiene que

hacérsela a sí mismo. Use su nueva etiqueta para describirse cada día que pase, y así se

identificará con usted.

## EL FUTURO DE SU IDENTIDAD

Incluso después de haber completado este ejercicio, querrá continuar perfilando su

identidad, expandirla, o creando mejores reglas para ella. Vivimos en un mundo

dinámico en el que nuestras identidades tienen que expandirse continuamente para

disfrutar de una mayor calidad de vida. Necesita ser consciente de cosas que pueden

influir en su identidad, observar si le capacitan o le limitan, y hacerse cargo del control

de todo el proceso. Si no lo hace así, se convierte en un prisionero de su propio pasado.

Siento curiosidad: ¿es usted ahora la misma persona que cuando tomó este libro en sus

manos por primera vez?

Yo me estoy redefiniendo continuamente y la gente se asombra a menudo de mi nivel

de confianza para perseguir nuevas aventuras. Con frecuencia me preguntan: «¿Cómo

has conseguido tantas cosas en tu vida?». Creo que una buena parte de ello se debe a que

miro las cosas de una forma diferente a como las mira la mayoría: mientras que la

mayoría de la gente tiene que saberse competente antes de sentir confianza, yo decido

sentir confianza, y eso me proporciona la sensación de certidumbre que necesito para

persistir hasta que soy competente. Ésa es la razón por la que mi identidad no se ve

limitada por mis referencias pasadas.

Si me preguntara usted quién soy hoy (¡y puedo decidir cambiar mañana!), le diría que

soy un creador de posibilidades, un instigador de alegría, un catalizador de crecimiento,

un constructor de gente y un productor de pasión. No soy un motivador, ni un

predicador, ni un gurú. Soy uno de los expertos del país en la psicología del cambio. Soy

un entrenador, empresario, un esposo, padre, amante, amigo, actor, personalidad de la

televisión, autor de un *bestseller* nacional, uno de los oradores de mayor impacto del

país, cinturón negro, piloto de helicóptero, hombre de negocios a nivel internacional,

experto en salud, abogado de los que no tienen hogar, filántropo, maestro, una persona

que establece una diferencia, una fuerza para el bien, un curandero, un desafiador..., ¡y

496

un tipo divertido, animoso y humilde! Me identifico con los elementos más elevados de

mí mismo, y considero esas facetas mías que todavía no son perfectas como una

oportunidad para el crecimiento, antes que como defectos de mi carácter.

Usted y yo necesitamos ampliar nuestro punto de vista sobre quiénes somos.

Necesitamos estar seguros de que las etiquetas que nos ponemos a nosotros mismos no

constituyen límites, sino estímulos, que añadimos a todo aquello que ya hay de bueno

dentro de nosotros mismos, porque aquello con lo que empecemos a identificarnos será

aquello en lo que nos convirtamos. Ése es el poder de creer.

*Si todos hiciéramos las cosas que somos capaces de hacer, nos asombraríamos literalmente a nosotros mismos.*

THOMAS A. EDISON

Debido a mi compromiso con la ampliación constante de mi capacidad para apreciar

todos los aspectos de la vida, siempre ando persiguiendo referencias únicas. Hace años,

decidí visitar el depósito de cadáveres de Bellevue y experimenté una gran transformación vital. Acudí allí porque mi amigo el doctor Fred Covan, psicólogo jefe

del hospital Bellevue de Nueva York, me convenció de que, para comprender la vida,

hay que comprender antes la muerte. Becky y yo llegamos a su despacho con mucho

recelo. Fred nos hizo sentar y nos advirtió que no dijéramos una sola palabra durante la

experiencia. «Simplemente, dejad que suceda —nos dijo—. Observad qué sentimientos

surgen, y ya hablaremos más tarde sobre eso.»

Al no saber qué nos esperaba, seguimos nerviosos al médico y descendimos la

escalera. Nos condujo a la sección de cuerpos no reclamados, donde la mayoría de los

restos pertenecía a indigentes que vivían en la calle. Al tirar del primer cajón metálico y

correr la cremallera de la bolsa de plástico, sentí un repentino estremecimiento que me

recorría el cuerpo. Allí estaba esta «persona», conmigo, a pesar de lo cual me sentí

inmediatamente impresionado por la sensación de vaciedad. Becky se conmocionó

cuando creyó observar que el cuerpo se movía. Más tarde, Fred señaló que la experiencia

de Becky era bastante habitual, y que todos pasamos un momento difícil al estar junto a

cuerpos que no se mueven, que se hallan desprovistos del pulso de la vida.

A medida que fue abriendo cada uno de los cajones, la emoción me volvió a

embargar: aquí no hay nadie. El cuerpo está aquí, pero no hay ninguna persona.

Momentos después de la muerte, estas personas pesaban lo mismo que cuando aún

497

estaban con vida, pero lo que eran, la esencia de quiénes eran, realmente ya no estaba

allí. No somos nuestros cuerpos. Cuando fallecemos, no cabe la menor duda de que lo

que falta es lo intangible, la identidad sin peso, esa esencia de la vida que algunos llaman

espíritu. Creo que es igualmente importante recordar, mientras aún estamos con vida,

que no somos nuestros cuerpos. Tampoco somos nuestro pasado, ni nuestros

comportamientos del momento.

Esta experiencia me aportó una increíble sensación de gratitud por el bendito regalo

de la vida. De repente, pensaba en personas que tenían grandes desafíos físicos y me

decía: «Vaya, sí que parecen saludables». No hay nada como un pequeño contraste para

recordar lo afortunados que somos.

Recientemente, mis sentimientos encontraron palabras cuando tuve la oportunidad de

visitar al autor Wayne Dyer. Ese día, dijo algo que tipifica mis sentimientos. Me dijo:

«No somos seres humanos que estamos teniendo una experiencia espiritual. Somos seres

espirituales que estamos teniendo una experiencia humana». Nuestra identidad es la

piedra angular de esa experiencia. Creo que nuestra verdadera identidad es algo

indefinible y mucho mayor que cualquier cosa que podamos describir. Somos alma;

somos espíritu. Recordar quiénes somos realmente, lo sitúa todo en su debida

perspectiva, ¿verdad? Una vez que actuemos con el conocimiento de que somos seres

espirituales, ya no nos dejaremos atrapar por todos los pequeños juegos que nos separan

los unos de los otros. Todos sabemos, con una profunda convicción, que nos hallamos

verdaderamente conectados con toda la creación.

*Cada uno de nosotros inevitable; cada uno de nosotros ilimitado; cada uno de nosotros con su derecho sobre la*

*Tierra; cada uno de nosotros con el permiso de los significados eternos de la Tierra; cada uno de nosotros aquí,*

*tan divinamente como cualquiera que pueda estar aquí.*

WALT WHITMAN

La próxima vez que se vea a sí mismo diciéndose: «Jamás podría hacer eso» o «Ése

no soy yo», tómese un momento para considerar el impacto de lo que está diciendo. ¿Ha

limitado su concepto de sí mismo? En tal caso, aproveche todas las oportunidades que se

le presenten para expandir su identidad. Póngase a hacer esas cosas que no se cree capaz

de hacer, y utilice sus nuevas acciones como una referencia que le proporcione una

sensación de certidumbre de que es más de lo que cree ser.



Empiece a preguntarse a sí mismo: «¿Qué más puedo ser? ¿Qué más seré?  
¿En qué

498

me estoy convirtiendo ahora?» Piense en su lista de valores y de sueños, y  
comprométase a que, independientemente de las circunstancias, «actuaré  
con firmeza

como una persona que ya está logrando esos objetivos. Respiraré de ese  
modo. Me

moveré de ese modo. Responderé a los demás de ese modo. Trataré a la  
gente con la

clase de dignidad, respeto, compasión y amor con que lo haría esa persona».  
Si

decidimos pensar, sentir y actuar como la clase de persona que deseamos  
ser, nos

convertiremos en esa persona. No nos estaremos comportando simplemente  
«como» esa

persona, sino que seremos esa persona.

Ahora se encuentra usted ante una encrucijada. Ésta es su oportunidad para  
tomar la

decisión más importante que podrá tomar jamás. Olvide su pasado. ¿Quién  
es usted

ahora? ¿Quién ha decidido que es realmente ahora? No piense en quién ha  
sido. ¿Quién

es ahora mismo? ¿En quién ha decidido convertirse? Tome esta decisión  
conscientemente. Tómela con cuidado, poderosamente.

Al abandonar ahora nuestro estudio del sistema maestro, recuerde esto: no tiene que

hacer todos los cambios de que hemos hablado aquí para transformar la calidad de su

vida. Si cambia uno solo de los cinco ámbitos del sistema, toda su vida habrá cambiado.

Un cambio en sus preguntas habituales cambiará, por sí solo, su enfoque, y por lo tanto

su vida. Introducir cambios en su jerarquía de valores cambiará inmediatamente la

dirección de su vida. Cultivar los estados de ánimo poderosos y llenos de recursos

cambiará su forma de pensar y de sentir. Eso, por sí solo, podría cambiar su identidad.

También podría hacerlo cambiando algunas de sus creencias globales. Perseguir

referencias adicionales le proporcionará los materiales brutos para acumular una nueva

experiencia acerca de quién es usted. Y, desde luego, decidir expandir su identidad

puede transformarlo virtualmente todo.

Sé que querrá volver a estas páginas una y otra vez a lo largo de su vida, a medida que

empiece a reinventarse a sí mismo y a definir quién desea ser realmente frente a quién ha

sido en el pasado. ¡Sea jugueteón! ¡Diviértase! Descubra la aventura que se experimenta

con la sensación, siempre en expansión, de que a cada día que pasa con vida es usted

algo más.

Y ahora divirtámonos un poco empezando un desafío de siete días en el que cada día

le plantearé un breve ejercicio para usar lo que ha estado aprendiendo, y le daré una

oportunidad para empezar a recoger las recompensas de algunas de las estrategias y

herramientas a las que se ha visto expuesto. Empecemos los siete días con...

499

TERCERA PARTE

500

LOS SIETE DÍAS PARA

CONFIGURAR SU VIDA

501

19

Destino emocional: el único éxito verdadero

PRIMER DÍA

*Su fin:* tomar el control de sus emociones firmes y empezar a reconfigurar consciente y

deliberadamente su experiencia cotidiana de la vida.

No hay verdadero éxito sin éxito emocional. A pesar de ello, de las más de tres mil

emociones que podemos describir con palabras, la persona media sólo experimenta

aproximadamente una docena de emociones diferentes en el curso de una semana

normal. Debemos recordar que eso no refleja nuestra capacidad emocional, sino más

bien las limitaciones de nuestras pautas presentes de enfoque y fisiología.

A lo largo de este libro, hemos estudiado continuamente el dominio de la emoción, y

ha desarrollado usted un amplio espectro de herramientas para cambiar enérgica y

rápidamente cualquier emoción que desee. Ahora se da cuenta de que cambiar cómo se

siente es la motivación que se encuentra detrás de prácticamente todos sus

comportamientos. Así pues, ha llegado el momento de que desarrolle un plan proactivo

para afrontar las pautas emocionales negativas que experimenta habitualmente. Es

igualmente importante darse a sí mismo el regalo de expandir la cantidad y calidad de

tiempo que se pasa en los estados emocionales positivos. El arsenal de habilidades de

que dispone para cambiar sus estados emocionales es el siguiente:

502



- fisiología
  - identidad
  - preguntas
  - enfoque
  - vocabulario transformacional
  - submodalidades
  - condicionamiento
  - metáforas
- neuroasociativo
- creencias

- futuro convincente
- valores
- reglas
- referencias

El propósito del ejercicio de hoy consiste simplemente en hacerle ser consciente de

sus pautas emocionales actuales y conseguir que utilice tantas habilidades de las

descritas anteriormente como sea necesario para garantizar que configurará diariamente

su propio destino emocional.

*Ver es creer, pero sentir es la verdad.*

THOMAS FULLER, M. D.

*Tarea de hoy:*

1. Anote todas las emociones que experimente en una semana normal.
2. Anote los acontecimientos o situaciones que utiliza para poner en marcha esas emociones.
3. Imagine un antídoto para cada emoción negativa, y emplee una de las herramientas

503

adecuadas para responder a la señal para la acción. ¿Necesita cambiar las palabras que

usa para describir esta experiencia? ¿Necesita cambiar lo que cree sobre este estado

emocional? ¿Necesita plantearse una nueva pregunta? Asegúrese de enfocar con firmeza

la atención sobre las soluciones, en lugar de hacerlo sobre los problemas.

Comprométase durante todo este día a sustituir la emoción antigua y limitadora con

una emoción nueva y capacitadora, y condicione esta nueva pauta hasta que sea sólida.

Con nuestras emociones bien dominadas, mañana empezaremos a dominar nuestro...

504

20

Destino físico: prisión de dolor o palacio de placer

## SEGUNDO DÍA

*Su fin:* del mismo modo que ha aprendido a condicionar su sistema nervioso para

producir los comportamientos que le proporcionarán los resultados que desea, el destino

físico que experimenta depende de cómo condicione usted su metabolismo y músculos

para producir los niveles de energía y agilidad que desea.

Su objetivo consistía en superar un récord mundial. Había estado corriendo, durante

once días seguidos, veintiuna horas diarias, y durmiendo apenas tres horas por la noche.

El desafío mental era casi tan grande como el físico: tenía que viajar desde el mundo

cotidiano en el que había vivido durante toda su vida a otro mundo en el que su objetivo

fundamental era el paso siguiente. Dedicó años de entrenamiento no sólo a su cuerpo,

sino también a su mente. ¿Su objetivo? Demostrar el potencial físico ilimitado que yace

encerrado en cada uno de nosotros. Al romper el récord anterior de recorrer más de mil

quinientos kilómetros en once días y diecinueve horas, a una media de ciento veintiséis

kilómetros diarios, Stu Mittleman demostró que, al comprender cómo condicionar la

mente y el cuerpo, se pueden producir resultados que se hallan mucho más allá de lo que

la sociedad considera como posible. Ha demostrado con su ejemplo que la capacidad

humana es increíble y que podemos adaptarnos a cualquier cosa si nos planteamos las

exigencias correctas a nosotros mismos de una forma gradualmente incrementada. El

propósito de este capítulo consiste en compartir con usted los secretos fundamentales



que capacitaron a Stu Mittleman para entrenarse y conseguir esa tarea sin parangón.

Durante años, he seguido a aquellos que he considerado como los maestros en sus

ámbitos de capacitación experta, y la agilidad física y la salud han sido unos de los

aspectos más importantes en mi vida durante más de una década. Cuando empecé a

investigar por primera vez en este ámbito, me sentí confundido por la gran cantidad de

505

puntos de vista conflictivos expresados por expertos, supuestamente también calificados

como otros. Así pues, para seguir adelante a través de este dedalo de opiniones diversas,

mi criterio fundamental consistió en fijarme en los resultados. Aquellos que produjeran

resultados de calidad serían los que imitaría y de los que aprendería. Del mismo modo

que lo había pasado mal en el ámbito psicológico al dar crédito a un médico que

aconsejaba a sus pacientes sobre la salud, pero que tenía veinte kilos de más, también me

cuestioné la validez de los llamados expertos en agilidad que parecían agotados,

mostraban una gran cantidad de males y unos bajos niveles de energía.

La primera vez que oí hablar de Stu Mittleman y sus logros, me sentí fascinado, sobre

todo cuando seguí escuchando a todos los que habían sido testigos de su extraordinaria

hazaña, y que aseguraban que parecía sentirse mejor al final de su carrera de mil

quinientos kilómetros que cuando había partido de la línea de salida. No había sufrido

ninguna herida, ni siquiera le habían salido ampollas. ¿Qué le dio la increíble capacidad

para forzar su cuerpo hasta sus límites y maximizar su potencial sin causarle daño

alguno?

No cabe la menor duda de que Stu se hallaba bien preparado para esta carrera. Se ha

licenciado en psicología deportiva, sociología y psicología social, y prepara una tesis en

fisiología del ejercicio en la Universidad de Columbia. Pero el conocimiento que

demonstró ser más valioso para él fue la enseñanza de que la salud y el buen estado físico

no son lo mismo. Se trata de una distinción que no ha hecho Jim Fixx, el autor de un

famoso libro sobre correr. Él se hallaba indudablemente en buen estado físico, pero no

estaba sano.

El hecho de que la mayoría de los individuos no logre captar la diferencia entre un

buen estado físico y la salud, es lo que les lleva a experimentar la frustración de trabajar

religiosamente y, a pesar de todo, seguir teniendo ese par de kilos de más alrededor de la

cintura. ¿Recuerda la incapacidad adquirida? Pues mucho peor es la situación de quienes

convierten el ejercicio en el aspecto central de sus vidas y creen que sus acciones les

están haciendo ser más sanos, cuando, en realidad, a cada día que pasa avanzan un paso

más hacia la fatiga, la enfermedad y el cataclismo emocional.

¿Qué quiero decir exactamente al referirme a la diferencia entre salud y buen estado

físico? Este último es «la habilidad física para realizar actividades atléticas». La salud,

sin embargo, se define como «el estado en el que funcionan de forma óptima todos los

sistemas del cuerpo: nervioso, muscular, esquelético, circulatorio, digestivo, linfático,

506

hormonal, etcétera».[\[30\]](#) La mayoría de la gente cree que el buen estado físico implica tener salud, pero la verdad es que no van necesariamente unidos de la mano. Es ideal

tener ambas cosas: salud y buen estado físico, pero, al situar la salud en primer término,

siempre disfrutará de tremendos beneficios en su vida. Si alcanza el buen estado físico a

expensas de la salud, es posible que no viva lo suficiente como para disfrutar de su físico

espectacular.

El equilibrio óptimo de salud y buen estado físico se alcanza mediante el

entrenamiento de su metabolismo. Del mismo modo que entrenamos nuestras mentes y

músculos, Stu y uno de sus entrenadores, el doctor Philip Maffetone, han demostrado

que también podemos entrenar nuestro metabolismo. Los resultados logrados por Stu así

lo demuestran definitivamente: mientras se hallaba corriendo los mil quinientos

kilómetros, debería haber «alcanzado el límite». Sin embargo, nunca lo experimentó así,

a pesar de correr ciento veintiséis kilómetros diarios. Comprender las sencillas pero

profundas distinciones que utilizó Stu puede cambiar no sólo su aspecto, sino también su

nivel de energía, la calidad de su vida y, en último término, el destino físico que ponga

en movimiento.

La mayor diferencia entre salud y buen estado físico procede de la comprensión de la

distinción entre ejercicio aeróbico y anaeróbico, entre resistencia y potencia. Aeróbico

significa, literalmente, «con oxígeno», y se refiere al ejercicio moderado sostenido

durante un período de tiempo. Su sistema aeróbico es su sistema para la resistencia, y

comprende el corazón, los pulmones, los vasos sanguíneos y los músculos aeróbicos. Al

activar el sistema aeróbico, con una dieta y un ejercicio adecuados, se quema grasa como

combustible fundamental.

Por el otro lado, anaeróbico significa, literalmente, «sin oxígeno», y se refiere a

ejercicios que producen cortos arranques de potencia. El ejercicio anaeróbico quema

glucógeno como combustible fundamental, y hace que el cuerpo almacene grasa. La

genética juega un papel en la habilidad del cuerpo para quemar grasa y, de hecho,

algunas personas nacen con un sistema altamente aeróbico ya en funcionamiento. Se

trata de las personas a las que envidiamos y que parecen capaces de comer cualquier

cosa sin aumentar de peso.

La mayoría de los tipos de ejercicio pueden ser aeróbicos o anaeróbicos. El nivel de intensidad determina si

se está utilizando el sistema aeróbico o anaeróbico. Caminar, correr, saltar, montar en bicicleta, nadar, bailar,

507

etcétera, pueden proporcionar cualquiera de ambos beneficios. Los latidos bajos del corazón hacen que estas

actividades sean aeróbicas, mientras que si son altos se trata de actividades anaeróbicas... Habitualmente, el

tenis, el frontón, el baloncesto y otros deportes similares son anaeróbicos. [\[31\]](#)

Actualmente, la mayoría de los estadounidenses sigue un estilo de vida que les hace

vivir en un estado constantemente anaeróbico, inundados de estrés y exigencias, además

de la forma en que eligen hacer ejercicio. Como resultado de ello, entrenan su

metabolismo para que sea continuamente anaeróbico, es decir, a quemar glucógeno

como fuente fundamental de energía. Cuando los niveles de glucógeno son

excesivamente bajos, el metabolismo entrenado anaeróbicamente utiliza el azúcar de la

sangre como su segunda fuente principal de combustible. Eso perturba inmediatamente

el nivel de salud y de vitalidad.

Cuando las exigencias anaeróbicas le roban al cuerpo el azúcar de la sangre que podría

estar utilizándose para otras tareas, los efectos negativos empiezan a sentirse

inmediatamente. Como el sistema nervioso demanda el uso de hasta las dos terceras

partes del azúcar de la sangre, el déficit creado por el ejercicio anaeróbico puede causar

problemas neuromusculares como dolores de cabeza o desorientación. He aquí una lista

de algunos de los síntomas relacionados directamente con el entrenamiento anaeróbico

excesivo de su metabolismo: fatiga, heridas recurrentes en el ejercicio, pautas de bajo

contenido de azúcar en sangre, depresión y ansiedad, problemas de metabolismo de las

grasas, síndrome premenstrual, problemas circulatorios o articulaciones rígidas.

Vivimos en una sociedad que es excesivamente anaeróbica y deficientemente

aeróbica, lo que impacta negativamente sobre la calidad de la salud en toda la nación. En

la sociedad moderna industrializada la gente es físicamente menos activa. Hace apenas

unas décadas, la mayoría de la gente realizaba sus tareas diarias de una forma física.

Hoy, sin embargo, hemos diseñado exigencias activas para nuestros cuerpos, con objeto

de sustituir la actividad que ya no crea nuestra vida cotidiana. A esa actividad forzada le

llamamos ejercicio. Desgraciadamente, muchas personas con intenciones positivas,

incluyendo los atletas capacitados, se hacen menos sanos con el ejercicio. Impulsados

por el afán de producir los mejores resultados en el período de tiempo más corto, la

mayoría de nosotros crea un equilibrio inadecuado entre salud y buen estado físico, y

sufre las consecuencias.

La solución, sin embargo, es sencilla. El secreto de Stu Mittleman consiste en haber

508

comprendido que la salud y la buena forma física deben ir unidas. Según el doctor

Maffetone, eso se consigue comprendiendo que:

... todos los programas de ejercicios exigen empezar por construir una base aeróbica, un período de tiempo

durante el que todo el programa de ejercicios se base exclusivamente en actividad aeróbica, sin ningún ejercicio

anaeróbico. Este período base debe durar desde un mínimo de dos a un máximo de unos ocho meses, durante el



cual se desarrolla y pone en forma el sistema aeróbico. A ello siguen los ejercicios anaeróbicos, una, dos o

incluso tres veces por semana. El desarrollo adecuado del sistema aeróbico no sólo le permitirá ser un mejor

atleta, sino que también quemará la grasa extra de sus caderas, mejorará su sistema inmunológico, le aportará

más energía y la mantendrá relativamente libre de heridas. En otras palabras, es una forma de crear su salud y

buena forma física total mediante el adecuado condicionamiento de su metabolismo para el entrenamiento

aeróbico y, cuando sea apropiado, para el anaeróbico.[\[32\]](#)

Al crear una base aeróbica, también habrá creado una tremenda cantidad de energía y

resistencia. Recuerde que al expandir su capacidad aeróbica está expandiendo la

capacidad de su cuerpo para transportar oxígeno (la fuente de energía y salud) a cada uno

de los órganos y sistemas del cuerpo.

El problema es que la mayoría de la gente trata de sobrepasar su ritmo cardiaco ideal,

y se pasa todo el tiempo realizando ejercicios en un estado anaeróbico. Si no se ha

creado todavía una base aeróbica, recuerde que todos los ejercicios anaeróbicos que haga

serán a expensas de la resistencia. Mucha gente, a partir de un deseo de disciplinarse

para conseguir una buena forma física, trata de hacer ejercicio hasta alcanzar su ritmo

cardíaco máximo. Tradicionalmente, la fórmula para averiguar el ritmo cardíaco máximo

es restar su edad de 220. Para una persona de treinta años, eso significa alcanzar 190

pulsaciones. Sin lugar a dudas, hacer ejercicios con esta intensidad y durante largos

períodos de tiempo es una de las cosas más destructivas que puede hacerle a su cuerpo;

es posible que eso le ponga en «buena forma», pero lo hará a costa de su salud.

Y, a propósito, ¿se imagina quién fue culpable de eso mismo durante varios años? Yo

me impuse «alcanzar» el ritmo cardíaco máximo: saltaba sobre la cinta sin fin, la ponía a

toda velocidad y corría así durante veinte minutos. O, después de no haber corrido

durante varias semanas, salía y hacía ocho kilómetros sin precalentamiento alguno.

Después, no podía andar durante varios días, pero estaba convencido de que, por medio

de esta disciplina de «no hay ganancia sin dolor», aumentaba mi salud. Lo único que

hacía, en realidad, era establecer una relación de amor-odio con respecto al ejercicio.

Mis asociaciones mezcladas de dolor y placer me hicieron renunciar a él todo lo que me

509

permitió mi conciencia, para luego tratar de recuperar todo el tiempo perdido en una sola

sesión.

Desde entonces he aprendido que, cuando se empieza a trabajar a un ritmo que le sitúa

a uno inmediatamente en su capacidad anaeróbica, puede producirse algo muy peligroso.

Para suministrar la demanda inmediata de sangre que exige un ejercicio anaeróbico para

los músculos que más lo necesitan, el cuerpo extrae sangre de órganos críticos, como el

hígado y los riñones. Como resultado de ello, estos órganos pierden una gran cantidad de

oxígeno, lo que perturba de modo significativo su vitalidad y salud. Hacer esto de forma

continua tiene como resultado una debilidad, daño o destrucción de estos órganos.

La clave consiste en entrenar su metabolismo para que funcione de forma aeróbica. Su

cuerpo no quemará grasa a menos que lo entrene específicamente para que lo haga así.

Por lo tanto, si desea perder esa capa persistente de grasa que le rodea el vientre, debe

entrenar a su cuerpo a quemar grasa, no azúcar. Recuerde que tanto el criterio de Stu

como el de Phil para la función aeróbica es quemar grasa. Uno de los mayores beneficios

del ejercicio aeróbico es que previene el atascamiento de las arterias que provoca el

ataque cardiaco, una de las principales causas de muerte en nuestra sociedad

(responsable de la muerte de una de cada dos personas).[\[33\]](#)

Algunos individuos, en su celo por eliminar toda la grasa de su dieta, inducen a su

cuerpo a entrar en un estado de «emergencia» en el que empieza a almacenar grasa

incluso con mayor eficiencia. Cometan el error de dejarse morir de hambre, y cuando

regresan inevitablemente a las viejas pautas de alimentación, almacenan incluso más

grasa con la misma cantidad de alimentos que habían comido antes de la dieta, ¡y

terminan por ganar más peso del que habían perdido! Ésa es la razón por la que nuestra

cultura se halla tan obsesionada por perder «esos cinco kilos de más».

Cuando la gente me dice que quiere perder cinco kilos, le pregunto: «¿Cinco kilos de

qué?» En la mayoría de las ocasiones realiza ejercicios de tal forma que lo que está

perdiendo es agua o músculo, pero no grasa. Puede usted pesar hoy la misma cantidad

que hace diez años, pero ser mucho menos saludable porque su músculo se ha visto

sustituido por grasa. El músculo pesa más que la grasa, de modo que, si pesa ahora lo

mismo que hace diez años y su cuerpo tiene más grasa, ¿se encuentra con un grave

problema!

Aunque es cierto que deseamos limitar nuestra ingesta de grasa para que no sea

excesiva (del 20 al 30 por ciento de nuestra ingesta calórica), nada puede compararse con

510



el ejercicio aeróbico para entrenar su metabolismo a quemar grasa. No existe un

porcentaje «correcto» de ingesta de grasa para todos los individuos. Eso depende de

cómo se metabolicen las grasas que se ingieren. [34]. ¿No le encantaría tener la misma

capacidad que tanto envidia en los demás, en aquellos bendecidos con un metabolismo

que quema grasa? ¡Puede hacerlo! Todo es una cuestión de condicionamiento.

«Necesita hacer más ejercicio. Vaya y tráigame

una hamburguesa de queso con cebolla.»

¿Cómo entrenar su metabolismo para quemar la grasa de modo que tenga usted la

energía, la resistencia y la vitalidad para poner en práctica todo lo que ha aprendido en

este libro, y poder vivir la vida al máximo? En este sentido, tengo buenas y malas

noticias. Primero las buenas: puede conseguirlo dando unos pasos muy sencillos cada

día. Ahora las malas: no podrá utilizar el tradicional método estadounidense de llenar la

bañera, sacar el tapón y luchar contra la corriente. Tampoco logrará el truco conduciendo

un coche de golf de hoyo en hoyo o arrojando el péndulo hasta el otro extremo. Las

carreras rápidas son un ejercicio anaeróbico. Crean un déficit inmediato de oxígeno en

las células y empiezan a entrenar a su metabolismo a quemar glucógeno y/o azúcar en la

sangre; de ese modo, continúa almacenándose grasa.

El oxígeno es probablemente el elemento más importante para la salud. Cada día

respiramos aproximadamente poco más de 11.000 litros de aire para suministrar oxígeno

a nuestros tejidos. Sin él, las células se debilitan y mueren. Existen en nuestro cuerpo

511

aproximadamente 75 billones de células que nos proporcionan trifosfato de adenosina

(TFA), la energía básica para todo lo que hace el cuerpo, ya sea respirar, soñar, comer o

hacer ejercicio. Para sobrevivir, las células tienen que disponer de oxígeno para quemar

glucosa y crear TFA para lograr un crecimiento continuado.

La cuestión es que uno no quiere agotar el oxígeno durante la práctica del ejercicio.

Para saber si ha ido más allá de lo aeróbico para entrar en lo anaeróbico, he aquí una

prueba sencilla: cuando esté realizando ejercicio, ¿puede hablar? (aeróbico), ¿o se ha

quedado sin aliento? (anaeróbico). Su respiración debe ser firme y audible, pero no

trabajosa. ¿Cómo se siente cuando ha terminado? Si ha hecho ejercicio aeróbico, debería

sentirse agradablemente cansado. Si ha hecho ejercicio anaeróbico, se sentirá

definitivamente agotado. En una escala de 0 a 10, con 0 representando el mínimo

ejercicio, y 10 la máxima intensidad, ¿cuál sería su puntuación? Si supera una

puntuación de 7 ha pasado de lo aeróbico a lo anaeróbico; idealmente, debería evaluarse

entre 6 y 7.

Aprovechar su capacidad aeróbica exige una forma de entrenamiento muy específica.

En primer lugar, es aconsejable llevar puesto un monitor para controlar los latidos del

corazón. Luego, hay que calentarse gradualmente, hasta alcanzar la zona óptima de

entrenamiento aeróbico (véase en la página siguiente).

Su calentamiento conseguirá por lo menos dos cosas: 1) Movilizará gradualmente los

ácidos grasos almacenados en su cuerpo, haciéndolos pasar a la corriente sanguínea, por

lo que así podrá utilizar su grasa, en lugar de su azúcar en sangre, que es vital. Este

aspecto es fundamental. Si no realiza ejercicios de precalentamiento, puede estar



haciendo ejercicio aeróbicamente, es decir, con oxígeno en las células, pero sin quemar

grasa. Durante el precalentamiento debe alcanzar unos latidos cardiacos que sean el 50

por ciento del máximo utilizado en el método estándar de cálculo (véase nota a pie de

página para el recuadro). 2) Impedirá que se produzcan calambres. Este período de

precalentamiento debería durar unos quince minutos. Eso le permite a su cuerpo

distribuir gradualmente la sangre por todas aquellas zonas que la necesiten, en lugar de

derivarla inmediatamente de los órganos vitales, lo que constituye una distinción crítica

para asegurarse de que sus ejercicios le aportan salud y buen estado físico, sin hacer

daño alguno a su sistema.

En segundo lugar, haga ejercicio, dentro de la zona de entrenamiento aeróbica,

512

durante por lo menos veinte minutos, aumentando idealmente hasta alcanzar entre treinta

y cuarenta y cinco minutos.

La mejor forma de encontrar su ritmo cardiaco óptimo durante el entrenamiento

consiste en aplicar la siguiente fórmula:

### **Cálculo de los latidos ideales de su corazón**[\[35\]](#)

$180 - \text{su edad} = \text{latidos ideales del corazón}$ , en los que puede hacer ejercicio aeróbicamente, antes de

pasar a hacerlo anaeróbicamente.

Si se está recuperando de alguna grave enfermedad, o está siendo medicado, reste diez puntos

adicionales.

Si no ha realizado ejercicio anteriormente, o ha sufrido una herida, o ha descuidado su

entrenamiento, o si contrae con frecuencia resfriados, reste cinco puntos.

Si lleva practicando ejercicio menos de dos años sin encontrar verdaderos problemas, y sólo ha

sufrido un resfriado o gripe una o dos veces al año, mantenga igual la puntuación.

Si lleva practicando ejercicio más de dos años sin encontrar verdaderos problemas, al mismo tiempo

que hace progresos en competición, sin sufrir heridas, añada cinco puntos.

*Antes de iniciar cualquier programa de ejercicio físico, consulte con su médico.*

En tercer lugar, tómese de doce a quince minutos para enfriarse apropiadamente, ya

sea caminando o realizando cualquier otra forma de movimiento suave. De este modo,

impide que la sangre se acumule en los músculos que han trabajado. Si después del

ejercicio detiene bruscamente el movimiento, la sangre no tiene forma de regresar para

ser debidamente limpiada, reoxigenada y redistribuida. Se queda en el músculo,

congestionándolo y aumentando la toxicidad en la corriente sanguínea.

La gente se muestra a menudo remisa a comprometerse con un programa de ejercicios

porque vincula demasiado dolor a él, ya sea el dolor físico o el de no disponer del tiempo

suficiente. Pero, si lo intenta, hará dos descubrimientos agradables: 1) le encantará

trabajar de este modo porque produce placer y no dolor; 2) experimentará un nivel de

vitalidad física como no había sentido antes.

Si le preocupa la cantidad de tiempo que requiere, piense en otras formas de aprovechar su tiempo al máximo. Por ejemplo, durante el precalentamiento puede estar

513

escuchando cintas grabadas, viendo las noticias en la televisión, haciéndose las

preguntas de poder de la mañana o de la noche, leyendo sus tarjetas de jerarquías, de

valores y reglas o hacer otros usos productivos de su tiempo. Cuando le pregunté a Stu

Mittleman qué recomendaba él como programa de trabajo, sugirió empezar con por lo

menos tres sesiones semanales, con quince minutos de precalentamiento, veinte minutos

en la zona de entrenamiento aeróbica y quince minutos para el enfriamiento. Luego

podía pasarse a sesiones más prolongadas, según conviniera.

¿Le estoy sugiriendo que el entrenamiento aeróbico es el único tipo de ejercicio que

vale la pena hacer? Desde luego que no. El objetivo consiste en tener salud y estar en

buena forma física; lo que queremos es aumentar la actuación al mismo tiempo que la

resistencia. (Recuerde que en cualquier momento que trabaje a un ritmo anaeróbico, lo

hace a expensas de su resistencia.) A medida que empieza a desarrollar su capacidad

aeróbica, una vez que ha alcanzado una meseta (en algún momento durante su segundo a

cuarto mes de ejercicio), puede obtener potencia añadiendo a su régimen algunos

ejercicios anaeróbicos, como una serie de repeticiones rápidas con las pesas. Esto difiere

de una persona a otra, y la mejor prueba consiste en escuchar lo que le indica su propio

cuerpo. Si está corriendo por la playa y de repente le entran ganas de ponerse a saltar,

¡hágalo! Desarrolle la sabiduría del cuerpo; aprenda a observar la habilidad de su cuerpo

para afrontar tareas físicas cada vez más desafiantes.

De hecho, Stu nos asegura que podemos mantener y mejorar la resistencia incluso en

nuestros años dorados. ¡No tenemos por qué ser frágiles en la vejez! La cronología no es

el árbitro de nuestra salud, sino más bien el compromiso con un estilo de vida que la

fomente. Aunque algunas personas nacen con una predisposición a quemar grasa, o se

ven bendecidas con un regalo de velocidad o potencia, cualquiera puede alcanzar

resistencia y vitalidad decidiendo condicionar conscientemente la química de su propio

cuerpo.

*No estamos limitados por nuestra edad, sino que nos vemos liberados por ella.*

STU MITTLEMAN

Lo más excitante de todo es que, como sucede con todas aquellas pautas que nos

producen placer, el ejercicio puede convertirse en una adicción positiva. Por mucho que

haya evitado usted el ejercicio hasta ahora, probablemente se sentirá mucho más atraído

514

hacia él en cuanto descubra lo agradable que es funcionar adecuadamente. La

investigación ha demostrado que, si practica ejercicio con regularidad durante un período

de tiempo superior a los doce meses, formará esta adicción positiva durante toda la vida.

Aunque se salga del camino durante un período de tiempo, siempre volverá a un régimen

consistente de ejercicios durante el resto de su vida. Su cuerpo se sentirá atraído hacia el

placer de la salud, hacia la elevación natural de su potencial físico. ¿Por qué? Porque

habrá entrenado a su sistema nervioso condicionando su metabolismo a anhelar esta

experiencia. Todos nos merecemos la vitalidad física que puede transformar la calidad de

nuestras vidas. Su destino físico se halla íntimamente relacionado con sus destinos

mental, emocional, financiero y de relaciones. De hecho, incluso determinará si tiene

usted o no un destino.

## LA FUENTE DE LA JUVENTUD

Uno de los tótems más innegablemente poderosos de nuestra cultura es la juventud y la

vitalidad física. Piense en los hombres y mujeres ancianos que recobraron su vigor en la

película *Cocoon*. Hay muchas personas que se lanzan a la caza y captura de lo que creen

prolongará su «juventud», a pesar de que la verdadera fuente de la juventud ya reside en

ellos mismos. Se conoce como la hormona humana del crecimiento (HHC). La HHC

estimula el crecimiento de los tejidos, aumenta el tono muscular y nos hace delgados,

aumenta la flexibilidad, espesa los músculos, estimula el crecimiento de los huesos y los

órganos, y ayuda a mantener los tejidos sanos. Desde el momento de nacer hasta

aproximadamente la edad de treinta años, la HHC va siendo liberada de forma natural en

la corriente sanguínea, aproximadamente una hora y media después de irse a dormir y

también una vez antes de despertarse por la mañana. (Yo acabo de cumplir treinta y un

años, de modo que ya no me rijo por este programa.) Con el transcurso del tiempo

disminuyen los niveles elevados de HHC producida naturalmente. A la edad de sesenta

años, aproximadamente el treinta por ciento de los hombres producen muy poca o

ninguna cantidad de esta sustancia. Se conjetura que las mujeres continúan segregando

hormona del crecimiento hasta edad avanzada, y ésta es una de las razones por las que

viven más.

También recibimos fuertes descargas de HHC después de un ejercicio pesado y/o

515

después de haber sufrido una herida grave, porque la HHC es una sustancia curativa. En

la actualidad se está sintetizando en los laboratorios, y está siendo administrada a niños

con enanismo, para estimular su crecimiento. Pero ¿cómo puede usted aumentar sus

habilidades naturales para liberar HHC en su sistema? La única forma de liberarla

instantánea y continuamente consiste en la práctica de un ejercicio explosivo. Eso

significa realizar repeticiones de una actividad que pueda mantener sólo durante treinta y

cinco a cuarenta y cinco segundos, como la práctica de la halterofilia. Las pruebas de



laboratorio efectuadas en Miami, Florida, han producido resultados  
excitantes. Personas

ya entradas en los sesenta, sin ningún tono muscular durante los últimos  
diez a quince

años, están aprendiendo a levantar pesas y a crear una masa muscular  
equivalente a la de

una persona de veintiún años, con los correspondientes niveles de energía.

¿Qué significa todo esto? Significa que puede usted ser tan fuerte a los  
setenta y

ochenta años como lo fue a los veinte y a los treinta. No sólo puede seguir  
aumentando

su factor de resistencia con ejercicios aeróbicos, como ya hemos visto, sino  
que también

puede aumentar espectacularmente su potencia con prácticas breves y  
explosivas de

ejercicios anaeróbicos. Recuerde simplemente el otro factor que interviene  
en la

ecuación: dé a su cuerpo los nutrientes que necesita. Asegúrese de que no  
está

envenenando su cuerpo con exceso de azúcar, grasas, sales, carne. Todo  
esto representa

una noticia estupenda, ya que a medida que nos acercamos al siglo XXI se  
calcula que

hasta el 24 por ciento de la población estadounidense tendrá una edad  
superior a los

sesenta y cinco años. Si nos hacemos cargo ahora del control sobre nuestros cuerpos, uno

de cada cuatro estadounidenses no será una carga para la sociedad sino un miembro

fuerte y vital de la misma, capaz de hacer contribuciones valiosas y de disfrutar al

máximo de la vida.

*El cuerpo humano es la mejor imagen del alma.*

LUDWIG WITTGENSTEIN

*Tarea de hoy:*

1. Establecer la distinción entre buen estado físico y salud. Eso es algo que ya ha

hecho.

516

2. Decida tener salud. Confío en que eso también lo habrá decidido ya.

3. Sepa dónde está. ¿Se encuentra actualmente practicando ejercicios aeróbicos o

anaeróbicos? ¿Está quemando grasa o glucógeno? Visite a alguien que pueda

comprobarlo, o bien hágase las siguientes preguntas:

- ¿Se despierta por la mañana sintiéndose cansado?
- ¿Se siente hambriento después de haber practicado ejercicio?

- ¿Experimenta cambios bruscos de estado de ánimo después de haber practicado

ejercicio?

- ¿Sigue teniendo esa misma capa de grasa, a pesar de sus esfuerzos más diligentes?

Si ha contestado afirmativamente a estas preguntas, lo más probable es que esté

practicando los ejercicios anaeróbicamente.

4. Adquiera un monitor portátil del ritmo cardiaco (puede costar entre 175 y 200

dólares). Será una de las mejores inversiones que pueda hacer.

5. Desarrolle un plan. Condicione su metabolismo para quemar grasa y producir

niveles consistentes de energía, iniciando para ello un programa de diez días a base de

ejercicios aeróbicos, según las líneas básicas explicadas anteriormente. Empiece

inmediatamente.

6. Como parte de su desafío de diez días, si es que quiere ampliarlo, lea el capítulo

«Energía: el combustible de la excelencia», en mi primer libro: *Poder sin límites*.

7. Decida convertir la práctica del ejercicio en parte de su identidad. Sólo mediante un

compromiso con el ejercicio a largo plazo y permanente podemos obtener realmente los

beneficios que la vida tiene que ofrecernos.

Y ahora elevémonos a un nivel superior aumentando la calidad de nuestro...

517

21

Destino de relaciones: el lugar para compartir y cuidar

TERCER DÍA

*Su fin:* aumente mensurablemente la calidad de sus relaciones personales y profundice su

conexión emocional con las personas que más le importen, revisando los seis aspectos

fundamentales de unas relaciones con éxito.

El éxito no sirve para nada si no tenemos a alguien con quien compartirlo; de hecho,

nuestra emoción humana más deseada es la de la conexión con otras almas. A lo largo de

este libro hemos hablado sobre el impacto de las relaciones para la configuración del

carácter, los valores, las creencias y la calidad de nuestras vidas. El ejercicio de hoy está

diseñado específicamente para recordarnos los seis puntos clave que son valiosos en

cualquier relación. Revisémoslos brevemente antes de indicarle la tarea para hoy.

1. Si no conoce los valores y las reglas de la persona con quien comparte una relación,

debe prepararse para el dolor. Las personas pueden amarse, pero si por la razón que sea

rompen las reglas de alguien que les importe, se va a producir estrés y surgirán

altercados en esta relación. Recuerde que todo altercado que haya tenido con otro ser

humano ha consistido en un altercado sobre las reglas, y que cuando las personas se

relacionan íntimamente es inevitable que algunas de sus reglas choquen. Al conocer las

reglas de una persona puede eliminar estos desafíos por adelantado, antes de que se

produzcan.

2. Algunos de los mayores desafíos que pueden plantearse en unas relaciones

proceden del hecho de que la mayoría de las personas establecen una relación para

obtener algo: tratan de encontrar a alguien que vaya a hacerles sentirse bien. En realidad,

la única forma de que una relación dure consiste en considerarla como un lugar en el que

se entra para dar, y no para recibir.

3. Al igual que cualquier otra cosa en la vida, para alimentar una relación hay que

518

procurar y aportar ciertas cosas. En su relación existen ciertas señales de advertencia que

le avisan de la necesidad de afrontar un problema inmediatamente antes de que se escape

de la mano. En su libro *Cómo hacer el amor todo el tiempo*, mi amiga la doctora Barbara

de Angelis[36] identifica cuatro fases perniciosas capaces de matar una relación. Al

identificarlas, podemos intervenir de inmediato y eliminar problemas antes de que caigan

en pautas destructivas capaces de amenazar la propia relación.

*Fase uno, resistencia:* la primera fase de desafíos en una relación es cuando se

empieza a sentir resistencia. Prácticamente todas aquellas personas que se hayan visto

involucradas en una relación han experimentado resistencia con respecto a algo que su

compañero/a ha dicho o hecho. La resistencia se produce cuando se introduce una

excepción o se siente molestia o un poco de separación con respecto a la otra persona.

Quizás en una fiesta alguien cuenta un chiste que le molesta y desearía usted que no lo

hubieran contado. El desafío, claro está, es que la mayoría de la gente no comunica

cuándo experimenta una sensación de resistencia y, como resultado de ello, esa emoción

continúa creciendo hasta que se transforma en...

*Fase dos, resentimiento:* si no se maneja la resistencia, crece hasta convertirse en

resentimiento. Ahora ya no se está simplemente molesto, sino enojado con la otra

persona. Se empieza uno a separar de ella y a erigir una barrera emocional. El

resentimiento destruye la emoción de la intimidad, y ésta es una pauta destructiva para

una relación, algo que, si no se controla, no hará sino ir adquiriendo velocidad. Si no se

transforma o comunica, se convierte en...

*Fase tres, rechazo:* es el punto en el que se ha acumulado tanto resentimiento, que uno

se encuentra buscando formas de meterse con el otro, de atacarle verbal o no

verbalmente. En esta fase, se empieza a ver todo lo que hace el otro como irritante o

molesto. Es ahora cuando no sólo se producen las separaciones emocionales, sino

también las físicas. Si se permite la continuación del rechazo, y para disminuir nuestro

dolor, pasamos a...

*Fase cuatro, represión:* cuando uno se cansa de afrontar el enojo que procede de la

fase de rechazo, se trata de reducir el dolor creando una especie de paralización

emocional. Se evita sentir cualquier dolor, pero también se evitan la pasión y la

excitación. Se trata de la fase más peligrosa de cualquier relación porque es el punto en

que los amantes se convierten en simples compañeros de habitación; nadie sabe que la

519

pareja tiene problema alguno, porque nunca se pelean, pero ya no queda entre ellos

ninguna relación.

¿Cuál es la clave para impedir que se produzcan estas «cuatro R»? La respuesta es

muy sencilla: comunicarse claramente con el otro. Asegurarse de que las propias reglas

son conocidas por el otro y pueden ser satisfechas. Evitar sacar las cosas de quicio y

utilizar el vocabulario transformacional. Hablar en términos de preferencias; en lugar de

decir: «¡No puedo soportar cuando haces eso!», decir: «Preferiría que en lugar de eso



hicieras esto otro». Desarrollar interrupciones de pauta para impedir la clase de discusión

en la que ni siquiera se puede recordar cuál es el verdadero motivo de la pelea, y sólo se

tiene la impresión de que uno tiene que ganar.

4. Convierta sus relaciones en una de las prioridades principales en su vida, ya que de

otro modo ocuparán un lugar secundario respecto a todas las demás cosas que son más

urgentes y que le hayan ocurrido durante el día. Gradualmente, el nivel de intensidad y

pasión emocional irá alejándose. Y no queremos perder el poder de nuestras relaciones

simplemente porque nos hemos visto atrapados por la ley de la familiaridad, o hemos

descuidado habituarnos a la intensa excitación y pasión que sentimos por una persona.

5. Una de las pautas más importantes que Becky y yo descubrimos desde el principio,

y que es crítica para hacer duraderas nuestras relaciones, consiste en enfocar cada día la

atención en hacerlo mejor, en lugar de enfocarla en lo que podría suceder si terminara.

Debemos recordar que aquello en lo que enfoquemos la atención será aquello que

experimentaremos. Si nos fijamos constantemente en nuestro temor de que una relación

pueda terminar, empezaremos a hacer inconscientemente cosas para sabotearla, para

alejarnos antes de que nos veamos demasiado involucrados y experimentemos resultados

verdaderamente dolorosos.

Un corolario de este principio es que, si quiere hacer durar su relación, no amenace

nunca, nunca, nunca, nunca la propia relación. En otras palabras, no diga jamás: «Si

haces eso, me marchó». El simple hecho de hacer esa afirmación crea la posibilidad, y

también induce un temor desestabilizador en los dos miembros de la pareja. Todas las

parejas a las que he entrevistado, y que han tenido una larga relación, han convertido en

una de sus reglas el no cuestionarse si la relación duraría o no, ni amenazar con dejarla,

independientemente de lo enfadados o dolidos que se sintieran. Recuerde la metáfora de

la escuela de conducción, el coche patinando y la pared. Hay que enfocar la atención

hacia donde se quiere ir en una relación, no hacia donde se teme llegar.

6. Vuelva a asociarse cada día a aquello que ama de esa persona con la que se halla

relacionado. Refuerce sus sentimientos de conexión y renueve sus sentimientos de

intimidad y atracción, haciéndose la pregunta: «¿Cómo he podido tener la suerte de

encontrarte en mi vida?» Así, asóciase por completo al privilegio de compartir su vida con

esa persona; sienta el placer intensamente y vincúlelo de forma continua a su sistema

nervioso. Comprométase en una búsqueda continua de nuevas formas de sorprenderse

mutuamente. Si no lo hace así, aparecerá la habituación y terminará por pensar que la

presencia del otro está garantizada. Así, encuentre y cree esos momentos especiales

capaces de convertir su relación en un modelo a imitar, en algo que sea legendario.

*En un corazón lleno siempre hay espacio para todo, mientras que en un corazón vacío no queda espacio para*

*nada.*

ANTONIO PORCHA

*Tarea de hoy:*

1. Tómese el tiempo para hablar con su pareja y descubrir qué es lo más importante

para cada uno en la relación. Cuáles son los valores más elevados en la relación conjunta

y qué tiene que suceder para que ambos tengan la sensación de que esos valores se

satisfacen.

2. Decida qué es más importante para usted: estar enamorado o tener razón. Si se

encuentra alguna vez en la posición de insistir en que tiene razón, rompa esa pauta.

Deténgase inmediatamente y vuelva más tarde a plantear la discusión, cuando se

encuentre en mejor estado de ánimo para resolver los conflictos.

3. Desarrolle una interrupción de pauta con la que ambos puedan estar de acuerdo para

usar en cuanto las cosas se calienten demasiado. De este modo, y sin que importe lo

enloquecido que se sienta, puede sonreír y librarse del enojo, al menos por un momento.

Para que resulte más fácil para ambos, utilice la interrupción de pauta más extraña o

humorística que pueda, convirtiéndola en una broma privada que pueda servirles a

ambos como una especie de ancla personal.

4. Cuando sienta resistencia, comuníquela con palabras suaves, como: «Sé que sólo se

trata de mi idiosincrasia, pero lo cierto es que, cuando haces eso, me dan ganas de

ponerme a picotear».

521

5. Planifique salidas nocturnas juntos, preferiblemente una vez a la semana, o como

mínimo dos veces al mes. Procure sorprender a su pareja, llevándola a los lugares más

románticos y haciendo las cosas más divertidas.

6. Asegúrese de recibir diariamente un buen beso húmedo de tres minutos.

¡Éstas son sus únicas tareas para hoy! Actúe de acuerdo con ellas y disfrute de ellas.

Le prometo que las recompensas son inconmensurables. Para asegurarnos de que

podemos comprometernos con una mejora diaria e interminable, CANI, desarrollemos

un plan del que pueda disfrutar, para crear su...

522

22

Destino financiero: pasos pequeños hacia una pequeña

(o gran) fortuna

CUARTO DÍA

*Su fin:* hacerse cargo del control de su futuro financiero aprendiendo los cinco elementos

fundamentales para establecer la riqueza.

¡Dinero! Es uno de los temas de mayor carga emocional de nuestras vidas. La mayoría

de la gente está dispuesta a renunciar a cosas que son mucho más valiosas que el dinero

con tal de obtener más de éste: se obligará a ir mucho más allá de sus obligaciones

pasadas, a renunciar a pasar el tiempo con su familia y sus amigos, e incluso a destruir su

salud. El dinero es una fuente potente asociada en nuestra sociedad tanto con el dolor

como con el placer. A menudo se utiliza para medir la diferencia en la calidad de

nuestras vidas, para magnificar la separación entre los que lo tienen y los que no lo

tienen.

Algunas personas tratan de relacionarse con el dinero como si no les importara, pero

la presión financiera es algo que nos afecta a todos cada día de nuestras vidas. La falta de

dinero, sobre todo para los ancianos, se traduce en una falta de recursos críticos. Para

algunas personas, el dinero es como un misterio. Para otras, es la fuente de deseo,

orgullo, envidia y hasta de desprecio. ¿De qué se trata, en realidad? ¿Es el hacedor de

sueños o la raíz de todo mal? ¿Es una herramienta o un arma? ¿Una fuente de libertad,

poder, seguridad? ¿O se trata simplemente de un medio para alcanzar un fin?

Intelectualmente, usted y yo sabemos que el dinero no es más que un medio de

intercambio. Nos permite simplificar el proceso de crear, transferir y compartir valor

dentro de una sociedad. Es una conveniencia que hemos creado juntos para permitirnos

la libertad de especializarnos en el trabajo de nuestra vida, sin necesidad de preocuparnos sobre si nuestro trabajo parecerá digno de permuta a los demás.

523

Hemos aprendido a asociar algunas de nuestras emociones más debilitadoras a una

escasez de este bien: ansiedad, frustración, temor, inseguridad, preocupación, enojo,

humillación y el sentirnos abrumados, por citar sólo unas pocas. Tal y como se está

observando ahora en la Europa oriental, los sistemas políticos han sido derribados por la

presión asociada con la privación financiera. ¿Puede pensar en algún país, en alguna

gran empresa, en la vida personal de alguien, que no se haya visto afectado por la

experiencia de la tensión financiera?

Muchas personas cometen el error de pensar que todos los desafíos de sus vidas se

disiparían si tuvieran dinero suficiente. Nada puede estar más lejos de la verdad. Ganar

más dinero, raramente libera por sí mismo a la gente. También es igualmente ridículo

decirse que una mayor libertad y dominio financiero no podría ofrecerle mayores

oportunidades para expandirse, compartir y crear valor para sí mismo y para los demás.

Entonces, ¿por qué hay tanta gente que fracasa a la hora de alcanzar la abundancia

financiera en una sociedad en la que nos vemos rodeados por oportunidades económicas? Vivimos en una sociedad donde la gente puede crear redes por valor de

cientos de millones empezando apenas con una pequeña idea para construir una

computadora, que se fabricó primero en un garaje. Nos hallamos rodeados por modelos

de increíble posibilidad, de personas que saben cómo crear riqueza y conservarla. ¿Qué

nos impide a nosotros crear riqueza? ¿Cómo puede ser que, viviendo en un país



capitalista como Estados Unidos, donde los antepasados murieron por conseguir el

derecho a la vida, la libertad y la persecución de la felicidad, donde la reforma

económica fue uno de los grandes estímulos para lograr la independencia, que el 95 por

ciento de la población estadounidense que alcanza los sesenta y cinco años de edad,

después de toda una vida de trabajo, no sea capaz de mantenerse si no es con ayuda del

gobierno o de la familia?

Al tratar de averiguar las claves para conseguir una riqueza duradera, he descubierto

una cosa con claridad: crear riqueza es muy sencillo. Sin embargo, la mayoría de la

gente nunca lo hace porque tiene agujeros en sus cimientos financieros. Se los encuentra

en forma de valor interno y conflictos de creencias, así como en planes tan pobres que

garantizan virtualmente el fracaso financiero. Este capítulo no le proporcionará todo

aquello que necesita para saber cómo dominar su vida financiera. ¡Se necesitaría algo

más que un capítulo para eso! Pero está diseñado para ofrecerle algunos principios

sencillos y fundamentales que puede usar para hacerse cargo inmediatamente del control

de este ámbito críticamente importante de su vida.

Empecemos por recordar el poder que tienen las creencias sobre el control de nuestros

comportamientos. La razón más habitual por la que la gente no alcanza el éxito

financiero es porque tiene asociaciones contradictorias acerca de lo que costaría tener

dinero, así como acerca de lo que significaría tener un exceso de dinero, es decir, tener

más de lo que se necesita para mantener su estilo de vida actual. Como ya hemos visto

en el capítulo quinto, el cerebro sólo sabe lo que hacer cuando establece una clara

asociación acerca de lo que necesita evitar y hacia lo que necesita moverse. En lo que se

refiere al dinero, a menudo enviamos señales contradictorias, y por eso mismo

obtenemos resultados contradictorios. Decimos que el dinero nos proporcionará libertad,

una oportunidad de dar a quienes amamos, de hacer todas aquellas cosas con las que

siempre hemos soñado, de liberar nuestro tiempo. Pero, al mismo tiempo, podemos creer

que, para acumular una abundancia de dinero, tendremos que trabajar mucho más duro y

emplear tanto tiempo, que probablemente seremos ya demasiado viejos y estaremos

demasiado cansados como para disfrutarlo. O quizá creamos que, si tenemos un exceso

de dinero, no seremos espirituales, o seremos juzgados por los demás o que alguien nos

lo robará de todos modos; así, ¿para qué intentarlo?

Estas asociaciones negativas no se limitan a nosotros mismos. Algunas personas

experimentan resentimiento con respecto a aquellas otras a quienes les van bien las cosas

financieramente, y a menudo suponen que, si alguien ha ganado mucho dinero, tiene que

haber hecho algo para aprovecharse de los demás. Si experimenta usted resentimiento

con respecto a alguien que sea rico, ¿qué mensaje envía eso a su cerebro?

Probablemente, es algo así como: «Tener exceso de dinero es malo». Si abriga esos

sentimientos para con los demás, está enseñando subconscientemente a su mente que

también usted sería una «mala» persona si las cosas le fueran bien. Al experimentar

resentimiento por el éxito de los demás se condiciona a evitar esa misma abundancia

financiera que necesita y desea.

La segunda razón más habitual por la que mucha gente nunca domina el dinero es

simplemente porque cree que se trata de algo muy complejo. Quiere que sea un

«experto» el que lo haga. Aunque resulta muy valioso obtener entrenamiento por parte

de un experto (que es la razón por la que hemos creado nuestra propia empresa

financiera, Destiny Financial Services), todos tenemos que ser entrenados para

525

comprender las consecuencias de nuestras decisiones financieras. Si usted depende

exclusivamente de alguien más, siempre podrá hacerle responsable de lo que ocurra, sin

que importe lo competente que sea esa persona. Pero si se hace cargo usted mismo de la

responsabilidad de comprender sus finanzas, puede empezar a dirigir su propio destino.

En este libro, todo se basa en la idea de que tenemos el poder para comprender cómo

funcionan nuestras mentes, cuerpos y emociones y que, debido a ello, tenemos la

capacidad para ejercer un gran medida de control sobre nuestros destinos. Nuestro

mundo financiero no es diferente. Tenemos que comprenderlo y no sentirnos limitados

por creencias acerca de la complejidad de las finanzas. Una vez que comprenda usted los

aspectos fundamentales, el dominio del dinero es una cuestión bastante sencilla. Así

pues, la primera tarea que le voy a plantear para hacerse cargo del control de su mundo

financiero consiste en utilizar el CAN (condicionamiento neuroasociativo) con objeto de

condicionarse para alcanzar el éxito financiero. Así, asociarse claramente con todas las

grandes cosas que podría hacer por su familia, y la paz mental que experimentaría si

dispusiera de verdadera abundancia económica.

La tercera gran creencia que impide a la gente alcanzar el éxito financiero y que crea

una tremenda tensión es el concepto de la escasez. La mayoría de la gente cree vivir en

un mundo en el que todo está limitado: sólo hay una cantidad limitada de tierra, de

petróleo, de hogares de calidad, de oportunidades, de tiempo. Con esta filosofía de la

vida, y para que usted pueda ganar, alguien más tiene que perder. Se trata de un juego en

el que la suma final es igual a cero. Si cree eso, la única forma de alcanzar el éxito

financiero consiste en seguir la actitud de los caballeros de industria de principios de

1900, y dominar el mercado de un producto en particular, de modo que obtenga el 95 por

ciento de algo, mientras que todos los demás tengan que repartirse el cinco por ciento

restante.

La verdad, sin embargo, es que dominar un producto escaso no garantiza una riqueza

duradera. Paul Pilzer es un buen amigo mío, graduado por la Escuela de Ciencias

Empresariales de Wharton, que se ha hecho bastante famoso gracias a su teoría

económica de la alquimia. Recientemente, ha escrito un libro que recomiendo

efusivamente, ya que su propio título refleja la creencia esencial y la evidencia de que

dispone para apoyarla: vivimos en un ambiente rico en recursos, que él denomina

*riqueza ilimitada*. Paul señala que nos encontramos en una época única de la historia

humana, en la que la idea tradicional de obtener unos escasos recursos físicos ya no es el

árbitro fundamental de la riqueza. En la actualidad, la tecnología determina el valor de

un recurso físico y de cuáles son las reservas actuales que existen.

Cuando le entrevisté para mi revista de audio *PowerTalk*, Paul me ofreció un gran

ejemplo para demostrar cómo el valor de los recursos y su disponibilidad se halla

completamente controlado por la tecnología, por lo que es ésta la que determina el precio

y el valor de cualquier producto o servicio. En la década de los años setenta, todos

estábamos convencidos de que nos íbamos a quedar sin petróleo. En 1973, la gente se

pasaba horas haciendo cola ante las gasolineras y, tras sofisticados análisis

computarizados, los mejores expertos mundiales predijeron que en todo el mundo

quedaban aproximadamente 700.000 millones de barriles de crudo, lo que, teniendo en

cuenta el actual índice de consumo, sólo duraría entre treinta y cinco y cuarenta años.

Paul dijo que, si esos expertos hubieran tenido razón, las reservas de crudo se habrían

reducido en 1988 a unos 500.000 millones de barriles. Sin embargo, en 1987 teníamos

casi un 30 por ciento más de lo que habíamos tenido quince años antes. En 1988, las



estimaciones indicaban que teníamos unos 900.000 millones de barriles, contando sólo

las reservas demostradas. En esa cifra no se incluían los casi dos billones de barriles

adicionales que, según los investigadores, podrían aprovecharse gracias a los nuevos

descubrimientos y técnicas de recuperación.

¿Qué produjo este cambio radical en la cantidad de petróleo disponible? Dos cosas:

ciertamente, nuestra habilidad para encontrar petróleo se ha visto aumentada por la

tecnología, y ésta también nos ha impulsado poderosamente para utilizar el petróleo de

una manera mucho más eficiente. ¿Quién habría pensando, en 1973, que alguien podría

aportar la idea de que se instalaran inyectores computarizados de combustible en

prácticamente todos los coches fabricados en Estados Unidos, duplicando así la

eficiencia del combustible en nuestros coches? Y, lo que es más importante, ese chip

computarizado sólo cuesta 25 dólares y sustituye un carburador que valía trescientos.

En cuanto se desarrolló esa tecnología, se duplicó instantáneamente el suministro

efectivo de gasolina y cambió la escasez relativa de petróleo de la noche a la mañana. De

hecho, el precio actual del petróleo, ajustado por la inflación y basado en la distancia que

se puede recorrer ahora con unos coches que aprovechan el combustible de modo más

eficiente, le cuesta a usted menos dinero por kilómetro recorrido de lo que le ha costado

en cualquier otro momento de la historia del automóvil. Además, vivimos en un mundo

donde, en cuanto las compañías o los individuos empiezan a experimentar demasiado

527

ahogo económico, buscan inmediatamente fuentes alternativas para producir los

resultados que persiguen. Los científicos de todo el mundo están descubriendo

alternativas al uso del petróleo para el funcionamiento de factorías, automóviles e

incluso aviones.

Según Paul, lo que les sucedió a los hermanos Hunt de Texas constituye un poderoso

ejemplo de que ya no funciona la antigua estrategia de dominar el mercado de algunos

bienes. Cuando los Hunt intentaron hacerse cargo del control total del mercado de la

plata, terminaron en bancarrota. ¿Por qué? Una de las grandes razones es porque el

mayor consumidor de plata del mundo era la Kodak Corporation, que utilizaba la plata

en el proceso de revelado. Motivada por el ahogo de unos precios incrementados, la

Kodak empezó a encontrar formas alternativas de procesar las fotografías y, como

resultado de ello, cada vez se necesitó menos plata. Instantáneamente, los precios de la

plata se hundieron y los Hunt fueron barridos del mercado.

Ése es uno de los errores habituales cometidos por las personas más poderosas de la

sociedad actual, que continúan operando utilizando la vieja fórmula de crear riqueza.

Usted y yo necesitamos darnos cuenta de que el valor de cualquier cosa depende

puramente de la tecnología, que es capaz de transformar un producto de desecho en un

recurso valiosísimo. Al fin y al cabo, hubo épocas en las que tener petróleo en la propia

tierra era una maldición, pero la tecnología lo convirtió en una fuente de riqueza.

La verdadera riqueza, dice Paul, procede de la habilidad para practicar lo que él

denomina «alquimia económica», que es la habilidad para tomar algo que tiene poco

valor y convertirlo en algo con un valor significativamente mayor. En los tiempos

medievales, los que practicaban la alquimia trataban de convertir el plomo en oro.

Fracasaron. Pero, al intentar el proceso, establecieron los cimientos de la ciencia de la

química. Los ricos de hoy son verdaderos alquimistas modernos. Han aprendido a

transformar algo común en algo precioso y han cosechado los resultados económicos que

se derivan de la transformación. Si piensa en ello, ¿verdad que la magnífica velocidad de

procesamiento de una computadora queda realmente reducida a basura? Al fin y al cabo,

el silicio procede de la arena. Sin duda alguna, aquellos que han tomado las ideas

(simples pensamientos) y las han convertido en productos y servicios, están practicando

la alquimia. ¡Toda riqueza empieza en la mente!

La alquimia moderna ha sido la fuente del éxito financiero de las personas más ricas

del mundo actual, tanto si se trata de Bill Gates, como de Ross Perot, Sam Walton o

Steven Jobs. Todos esos individuos encontraron caminos para tomar cosas de valor

oculto (ideas, información, sistemas) y organizarlas de una forma que permitiera a más

gente usarlas. Al aumentar este valor, empezaron a crear tremendos imperios

económicos.

Revisemos las cinco lecciones fundamentales para crear riqueza duradera. Y luego le

pondré a trabajar inmediatamente en la toma del control sobre su destino financiero.

*1. La primera clave consiste en la habilidad para obtener más ingresos que antes, la*

*habilidad para crear riqueza. Tengo una sencilla pregunta que hacerle. ¿Puede usted*

ganar dos veces tanto dinero como gana ahora en la misma cantidad de tiempo? ¿Puede

ganar tres veces más dinero? ¿Diez veces? ¿Es posible que pueda ganar mil veces la

cantidad de dinero que gana ahora, en la misma cantidad de tiempo? ¡Evidentemente! Si

encuentra una forma de valer mil veces más para su empresa o sus semejantes.

La clave que conduce a la riqueza es ser más valioso. Si tiene más habilidades, más

inteligencia, conocimientos especializados, capacidad para hacer cosas que pocos

pueden hacer, o si sólo piensa creativamente y contribuye a gran escala, puede ganar más

de lo que jamás habría creído posible. La única, más importante y potente forma de

expandir sus ingresos consiste en encontrar un modo de añadir verdadero valor a las

vidas de las personas, y de ese modo prosperará. Por ejemplo, ¿por qué a un médico se le

paga más que a un portero? La respuesta es muy sencilla: porque el médico añade más

valor a su trabajo. Ha trabajado más duro y se ha desarrollado de modo que vale más en

términos de su capacidad para añadir valor mensurable a la vida de las personas.

Cualquiera puede abrir una puerta. Un médico abre las puertas de la vida.

¿Por qué a los empresarios con éxito se les recompensa tan bien desde el punto de

vista financiero en nuestra cultura? Porque añaden más valor que virtualmente cualquiera

que les rodee. Hay dos beneficios primarios que crean los empresarios. En primer lugar,

es evidente que añaden valor a sus clientes, al aumentar la calidad de sus vidas mediante

el uso de su producto. Eso, además, es un aspecto fundamental para que cualquier

compañía prospere. A menudo, las empresas olvidan que su verdadera razón de ser no es

simplemente la de obtener beneficios. Aunque obtenerlos es una condición

absolutamente indispensable para que una empresa sobreviva y florezca (del mismo

modo que comer o dormir es una necesidad), no es ése su verdadero propósito. El

verdadero propósito de cualquier empresa consiste en crear productos y servicios que

aumenten la calidad de vida de todos aquellos clientes a los que sirve. Si eso se logra con

529

firmeza, entonces el beneficio está absolutamente asegurado. No obstante, una empresa

puede beneficiarse a corto plazo y no estar aquí a largo plazo, si no añade valor a la vida

de otras personas y lo hace de forma continuada. Eso es tan cierto para las grandes

empresas como para los individuos.

La segunda cosa que hacen los empresarios al crear sus productos es crear puestos de

trabajo. Gracias a ellos, los hijos de los empleados pueden recibir una educación superior

y convertirse en médicos, abogados, maestros, asistentes sociales y añadir más valor a la

sociedad en su conjunto, por no mencionar el hecho de que esas familias gastan el dinero

que ganan adquiriendo otros productos. La cadena de valor no tiene fin. Cuando a Ross

Perot se le preguntó cuál era el secreto de su riqueza, contestó: «Lo que puedo hacer por

este país es crear puestos de trabajo. Soy bastante bueno para hacer eso, y sólo Dios sabe

lo mucho que los necesitamos».[37] Cuanto mayor sea el valor con el que contribuya,

tanto más ganará si se sitúa en la posición de hacerlo así.

La lección es sencilla. No hay que ser empresario para añadir más valor. Pero lo que sí

tiene que hacer cada día es expandir continuamente sus conocimientos, su habilidad para

dar más. Por eso la autoeducación es algo tan importante. Yo me convertí en un hombre

muy rico, a una edad extremadamente joven, por una sola razón: conseguí dominar

habilidades capaces de aumentar instantáneamente la calidad de vida de cualquier

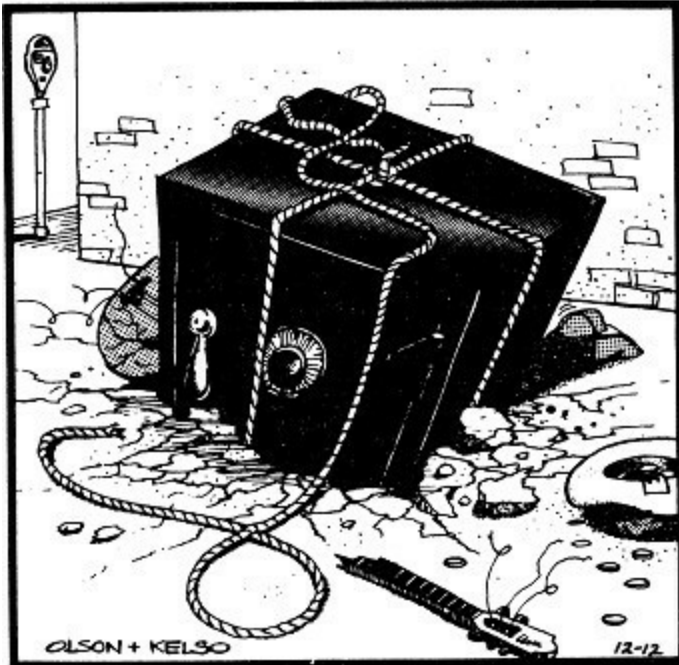
persona. Luego, imaginé una forma para compartir la información y esas habilidades con



un enorme número de personas en un corto período de tiempo. Como resultado de ello,

he prosperado no sólo emocionalmente, sino también financieramente.

530



La seguridad financiera está en camino.

Se sentirá seguro dentro de muy poco.

Si desea usted ganar más dinero donde se encuentra hoy, una de las formas más

sencillas de lograrlo es preguntarse: «¿Cómo puedo valer más para esta compañía?»

¿Cómo puedo ayudarla a conseguir más cosas en menos tiempo? ¿Cómo puedo añadir

una tremenda cantidad de valor a ella? ¿Existe alguna forma en que pueda ayudar a

reducir los costes y aumentar la calidad? ¿Qué nuevo sistema podría desarrollar? ¿Qué

nueva tecnología podría usar que permitiera a la compañía producir sus productos y

servicios con mayor efectividad?» Si podemos ayudar a la gente a hacer más con menos,

estamos capacitando realmente a los demás, y nosotros también aumentaremos nuestro

poder económico siempre y cuando nos situemos en la posición de hacerlo así.

En nuestros seminarios sobre el destino financiero, los participantes imaginan formas

de añadir más valor y, en consecuencia, de aumentar sus ingresos. Les pedimos que

consideren si disponen de recursos que no hayan utilizado hasta ahora. La cuestión clave

consiste en preguntarse: «¿Cómo podría ayudar a conmovier más vidas? ¿Cómo puedo

hacerlo a un nivel más profundo? ¿Cómo puedo dar una mejor calidad a un producto o

servicio?» Inevitablemente, algunas personas dirán: «No hay forma alguna de que yo

pueda añadir más valor; ahora ya estoy trabajando dieciséis horas diarias». No le he

sugerido que trabaje más, y ni siquiera que tenga que hacerlo de forma más inteligente.

Lo que le estoy preguntando es: ¿qué nuevos recursos podría emplear capaces de añadir

más valor a otras personas?

Por ejemplo, recuerdo a un masajista terapéutico que era uno de los de mayor éxito en

su campo en la zona de San Diego, y que quería saber cómo podía aumentar sus ingresos

cuando ya estaba totalmente ocupado. No podía ver a una sola persona más al día y ya

cobraba los precios más elevados de su profesión. Al empezar a buscar nuevas ideas,

enfocando la atención en cómo podía tomar los recursos de que disponía para ayudar a

sus pacientes y a otros, empezó a darse cuenta de que, si pudiera asociarse con alguien

que poseyera una unidad de terapia física a la que enviar a los pacientes que necesitaran

ayuda, podría recibir una comisión por ello. Ahora, sus ingresos casi se han doblado,

aunque sigue trabajando el mismo número de horas diarias., Lo único que hizo fue

encontrar una forma de añadir más valor, tanto a los médicos con los que estaba en

contacto como a sus propios clientes. Como él conocía bien a los médicos, y éstos

comprendían su forma de terapia, se producía una mayor consistencia de cuidados entre

ambos, y él se beneficiaba financieramente en el proceso.

En Phoenix, Arizona, una de las principales vendedoras de espacios de publicidad

para la radio es una mujer cuya estrategia de *marketing* no se limita a vender tiempo de

radio, sino a buscar constantemente oportunidades para ayudar a prosperar a las

compañías locales. Por ejemplo, en cuanto se entera de que se va a construir un nuevo

centro comercial, entra en contacto con los vendedores potenciales de dicho centro y les

comunica la oportunidad, permitiéndoles así aprovechar el mercado. Luego se comunica

con el constructor y se presenta como representante de la emisora de radio que trabaja

continuamente con la gente en su industria. ¿Le gustaría al constructor ver una lista de

los mejores vendedores en su campo?

Esta estrategia tiene varios resultados. Añade valor, más allá del tiempo de radio que

la gente compraría para promocionar a sus empresas. Ha encontrado una forma de

ofrecerles mucho más que nadie, por lo que habitualmente le compran a ella una parte

importante del tiempo que necesitan, si no se lo compran todo. Eso motiva a las personas

a devolver valor con otro. A ella no le exige mucho tiempo, pero la hace más valiosa

para sus clientes que cualquier otro vendedor de espacios de radio en la región, y eso se

refleja en sus ingresos.

Aunque trabaje usted en una gran empresa, puede añadir más valor. Recuerdo a una

532

mujer que era procesadora de reclamaciones en un hospital. Se dio cuenta de lo lentas

que funcionaban las cosas y, sabiendo que el procesamiento de las reclamaciones era la

línea económica vital del hospital, descubrió que podía ser mucho más eficiente y que

podía procesar potencialmente de cuatro a cinco veces más reclamaciones de como lo

había hecho hasta entonces. Planteó entonces una sencilla pregunta a sus supervisores: si

era capaz de realizar el trabajo de cinco personas, ¿le aumentarían su salario en un 50 por

ciento? Le contestaron que, si demostraba producir consistentemente esos resultados

durante un cierto período de tiempo, así lo harían. Desde entonces, no sólo ha aumentado

la eficiencia de su trabajo y sus ingresos, sino que ella también ha encontrado una nueva

sensación de orgullo.

La clave para aumentar sus ingresos en su compañía consiste en recordar que no

puede aumentar en un 50 por ciento la calidad de lo que está haciendo y esperar un 50

por ciento de aumento en sus ingresos. Una compañía debe obtener beneficios. Lo que

debe preguntarse es: «¿Cómo puedo aumentar el valor de lo que hago en diez o quince

veces?» Si lo hace así, en la mayoría de los casos no encontrará problemas para

aumentar sus ingresos.

## LA OLA DE DISTRIBUCIÓN DEL FUTURO

Una de las formas más poderosas de añadir valor en los años noventa e incluso más allá

consiste en comprender que en la sociedad actual la riqueza se crea mediante la

distribución. Los productos y los servicios están cambiando constantemente, pero los

que han creado una forma de tomar algo de tremendo valor y suministrarlo a un número

masivo de personas son los que más prosperarán. Ése ha sido el secreto del hombre más

rico de Estados Unidos, Sam Walton. Se enriqueció creando un sistema de distribución.

Ross Perot hizo lo mismo con la información en la EDS. Si logra encontrar algo que ya

tenga un gran valor y lo distribuye a la gente, o lo distribuye a un coste menor, ha

encontrado otra forma de añadir valor. Añadir valor no es simplemente crear productos,

sino que se trata de encontrar una forma de asegurarse de que haya más gente que

experimente un aumento en la calidad de vida.

Pero, desde luego, si pensamos en ello, usted y yo sabemos por qué a la gente no le

van bien las cosas financieramente. Sí, porque tienen creencias limitadoras. Pero, más

533

importante aún, hay una creencia esencial que abriga la mayoría de la gente: la de que

debería obtener algo por nada. La mayoría de la gente, por ejemplo, espera que sus

ingresos aumenten cada año, tanto si han incrementado su contribución a la compañía en

la que trabajan como si no.

Los aumentos deberían ir unidos a los incrementos de valor, y podemos aumentar

nuestro valor con facilidad si nos educamos y expandimos nuestro repertorio de

habilidades. Cualquier compañía que conceda continuamente aumentos a sus empleados,

sin que éstos encuentren formas de añadir más valor, es una empresa que se va a ir

hundiendo más y más, y que finalmente se encontrará metida en problemas económicos,

o quedará destruida. Sí pide un aumento, tiene que encontrar una forma de añadir por lo

menos diez veces más valor de lo que está pidiendo a cambio.

Las empresas también deben darse cuenta de que, cuando buscan invertir en equipo,

éste sólo les ofrece un beneficio limitado. Tal y como dice Paul Pilzer, la fuerza de

trabajo es capital. Si alguien gana 50.000 dólares al año y es capaz de generar un valor

de 500.000 dólares, ¿por qué no tomar a esa persona y aumentar su habilidad, talento,

actitud y educación para que pueda añadir un valor de un millón de dólares? Una

inversión de 50.000 dólares capaz de lograr unos ingresos de un millón es algo muy



valioso. Las empresas no pueden hacer mejor inversión que en la educación y el reciclaje

de su personal.

*La riqueza es el producto de la capacidad del hombre para pensar.*

AYN RAND

Durante años, he ayudado a la gente repartida por todo el país a aumentar la calidad de

sus vidas tomando ideas que eran valiosas y comunicándolas de una forma que la gente

podiera utilizarlas realmente. Al crear una tecnología para el cambio y la comunicación

de una forma importante, prosperé. Pero mi prosperidad experimentó una verdadera

explosión cuando un buen día me pregunté: «¿Cómo puedo llegar a más gente que hasta

ahora? ¿Cómo puedo llegar a la gente mientras estoy durmiendo?». Como resultado de

estas preguntas capacitadoras, descubrí una forma de expandir mis influencias como no

había considerado hasta entonces: al ofrecer mis audiocintas por la televisión.

Eso fue hace dos años. Desde entonces, hemos distribuido más de siete millones de

audiocintas de mi programa *Poder personal* por todo el mundo, compartiendo ideas e

información que continúan impresionando a la gente las veinticuatro horas del día. Mis

socios en Cassette Productions estiman que en los últimos veinticuatro meses la cantidad

de cinta que se ha utilizado para transmitir mi mensaje podría dar la vuelta a la Tierra

veinte veces por el ecuador. A lo largo de ese proceso, he experimentado la alegría de

saber que no sólo impactamos sobre la calidad de vida de todos aquellos que han usado

nuestras cintas, sino que también hemos proporcionado unas 75.000 horas de empleo en

el proceso de fabricación, y en esa cifra no se incluyen todas las horas empleadas por los

vendedores.

Ha escuchado usted muchos ejemplos de cómo el hecho de añadir valor crea riqueza.

La fórmula es sencilla y poderosa. Pregúntese: «¿Cómo puedo añadir más valor a

cualquier ambiente en el que me encuentre?» En su ambiente de trabajo, hágase la

pregunta: «¿Cómo le he hecho ganar o ahorrar dinero a la empresa donde trabajo en los

últimos doce meses?» La verdadera contribución enriquece la vida, así que no se limite a

añadir valor estrictamente por ganancia personal. ¿Cómo puede añadir más valor en su

hogar, en su iglesia, en su escuela o comunidad? Si puede imaginar una forma de añadir

por lo menos diez veces más valor de lo que anda buscando, siempre se sentirá realizado.

Imagínese cómo sería la vida si todos siguieran su ejemplo.

*2. La segunda clave es mantener su riqueza.* Una vez que disponga de una estrategia

efectiva para acumular riqueza, para ganar grandes sumas de dinero, ¿cómo mantenerla?

Al contrario de lo que cree la opinión popular, la riqueza no puede mantenerse

limitándose a seguir ganando dinero. Todos hemos oído hablar de las personas famosas

que hicieron y perdieron fortunas de la noche a la mañana, de los atletas cuyo talento les

permitió ganar enormes sumas de dinero, pero que se crearon estilos de vida que los

agotaron en cuanto cambió su nivel de ingresos. Al descender los ingresos, se

encontraron a menudo con tremendas exigencias que no pudieron satisfacer, y lo

perdieron todo.

Sólo hay una forma de mantener su riqueza y es sencillamente ésta: gaste menos de lo

que ingresa, e invierta la diferencia. No cabe la menor duda de que es el único principio

válido para asegurar la riqueza a largo plazo. No obstante, lo que nunca deja de

asombrarme es que la gente siempre encuentra una forma de gastar dinero, sin que

importe lo mucho que gane. Los ingresos anuales de las personas que asisten a nuestros

seminarios de destino financiero oscilan entre los 30.000 y los dos millones de dólares,

aunque la media se sitúa alrededor de los 100.000 dólares. A pesar de ello, la gente no

535

suele tener dinero, ni siquiera los que pertenecen a las categorías más elevadas de

ganancias. ¿Por qué? Porque toman todas sus decisiones económicas basándose en el

corto plazo, en lugar de hacerlo en el largo plazo. No disponen de ningún plan para

reducir gastos, y mucho menos para invertir. Se encuentran navegando hacia las

cataratas del Niágara.

La única forma posible de crear riqueza consiste en tomar un porcentaje específico de

los ingresos y dedicarlo cada año a invertir. Eso es algo que sabe mucha gente; todos

hemos oído hablar de las virtudes de ahorrar un mínimo del diez por ciento de las

ganancias anuales e invertirlo. Pero pocas personas lo hacen, por lo que no es tan extraño

que haya muy pocas personas ricas. La mejor forma de asegurarse de que será capaz de

mantener su riqueza es retirar de su nómina ese diez por ciento e invertirlo incluso antes

de verlo en dinero.

Para mantener la riqueza hay que hacerse cargo del control de los gastos. Pero no

desarrolle un presupuesto, sino más bien un plan de gastos. ¿Qué le parece eso como

vocabulario transformacional? En realidad, si un presupuesto se lleva a cabo con

efectividad, constituye un plan de gastos. Se trata de un buen medio para decidir por

adelantado en qué se desea gastar dinero, en lugar de hacerlo llevado por el momento.

Ocurre con frecuencia que las oportunidades surgen y desaparecen a partir de una

sensación de urgencia en las que tomamos decisiones que luego lamentamos. También

puedo asegurarle que, si usted y su esposo/a establecen un plan claro acerca de cuánto

necesitan gastar cada mes en cada categoría de sus vidas, pueden ahorrarse un montón de

discusiones en su matrimonio.

Desgraciadamente, la mayoría de estadounidenses vive por encima de lo que le

permiten sus medios. En 1980 los estadounidenses debían más de 54.000 millones de

dólares en tarjetas de crédito. A finales de 1988, la cifra total se había más que

triplicado, hasta llegar a 172.000 millones de dólares. Eso es un sistema que garantiza el

desastre financiero. Sea inteligente: gaste menos de lo que gana, y mantendrá su riqueza.

Puede preguntar: «Pero ¿no me harán crecer mis inversiones?» Sí, pero también tiene

que tener en cuenta la inflación. Para crear una riqueza duradera debe dar el tercer paso.

*3. La tercera clave consiste en incrementar su riqueza. ¿Cómo se consigue eso?*

Añadiendo otro factor sencillo pero poderoso a la ecuación que acabo de explicar. Para

alcanzar la riqueza, debe gastar menos de lo que gana, invertir la diferencia y reinvertir

los beneficios para un crecimiento compuesto.

La mayoría de la gente ha oído hablar del poder exponencial de la capitalización, pero

pocos lo comprenden. La capitalización le permite situarse en una posición en la que su

dinero trabaje para usted. La mayoría de nosotros trabaja toda la vida para alimentar las

máquinas de nuestros estilos de vida. Los que alcanzan el éxito financiero son aquellos

que apartan un cierto porcentaje de su dinero, lo invierten y continúan reinvertiendo sus

beneficios hasta que producen una fuente de ingresos lo bastante grande como para

satisfacer todas sus necesidades, sin tener siquiera que volver a trabajar. A esta

acumulación de capital que le libera de la necesidad de trabajar la llamamos masa crítica.

El ritmo al que logre su independencia financiera se halla en proporción directa con su

predisposición a invertir, no a gastar, los beneficios de sus inversiones anteriores. De

este modo, la «descendencia» de su dinero irá en aumento y se multiplicará hasta que se

encuentre con una sólida base económica.

Permítame ofrecerle un ejemplo sencillo y espectacular del poder de la capitalización.

Si pliega usted una sola vez una servilleta de tela sobre sí misma (con un espesor de 0,8

mm), ¿qué grosor tendrá? Evidentemente, 1,6 mm. Si la pliega una segunda vez sobre sí

misma, su grosor será ahora de 3,2 mm. Un tercer pliegue y tendrá 6,4 mm. Un cuarto

pliegue y tendrá 12,5 mm, y al quinto pliegue la servilleta tendrá 25 mm de espesor. He

aquí la pregunta que se plantea: ¿cuántas veces hay que doblar esta servilleta sobre sí

misma (compuesto) para que su espesor alcance la Luna, situada a una distancia mínima

de 356.400 km? Por muy extraño que parezca, llegaría a la Luna después de efectuar

treinta y nueve pliegues. Teóricamente, cuando hubiera efectuado cincuenta pliegues el

espesor de la servilleta sería suficiente para ir y volver de la Luna un total de 1.179

veces. Ése es el poder del interés compuesto. La mayoría de la gente no se da cuenta de

que una pequeña cantidad de dinero colocado a interés compuesto puede valer una

verdadera fortuna a través del tiempo.

Puede usted decir: «Eso es maravilloso. Me encantaría iniciar mis inversiones a

interés compuesto, pero ¿cómo saber en qué invertir?»



No hay una respuesta sencilla a esa pregunta. Primero tiene que decidir cuáles son sus

objetivos financieros. ¿Qué quiere conseguir y en qué período de tiempo? ¿Cuál es su

tolerancia de riesgo, es decir, la cantidad de riesgo con la que se siente cómodo? Sin una

clara comprensión de sus deseos, sus necesidades y sus preocupaciones potenciales, no

queda claro en qué invertir. A menudo, los futuros inversores permiten que sean los

537

expertos financieros los que les aconsejen, a pesar de que con frecuencia ellos no tienen

ni la menor idea de cuáles son las verdaderas necesidades de sus clientes.

Lo más importante que puede hacer en su vida financiera es decidir comprender

verdaderamente los diversos tipos de inversiones y cuáles son sus beneficios y riesgos

potenciales. Los asesores responsables se asegurarán de que todos sus clientes

comprenden bien la clase de inversiones de que disponen, y de que toman parte en el

desarrollo de sus propios planes financieros. Si no dispone de un plan de inversiones

claramente definido, terminará por fracasar financieramente. Según Dick Fabian, editor

de un periódico financiero: «Las pruebas demuestran que los inversores (en cualquier

cosa) no ganan dinero durante un período de diez años. Hay varias razones que explican

esta estadística trágica, entre las que se incluyen:

- 1) No haber establecido un objetivo.
- 2) Perseguir inversiones según la moda.
- 3) Fiarse de los informes de la prensa financiera.
- 4) Aceptar ciegamente el consejo de los agentes de bolsa y los planificadores financieros.
- 5) Cometer errores emocionales, etcétera.»[\[38\]](#)

Afortunadamente, las respuestas a sus preguntas financieras se pueden encontrar con

relativa facilidad. Las encontrará en los libros de los maestros, desde los Peter Lynch y

Robert Prechter, a los Warren Buffet, y hay también verdaderos entrenadores financieros

que pueden ayudarle a desarrollar un plan que le sirva para satisfacer sus necesidades

financieras durante toda la vida. Como quiera que las finanzas juegan un papel muy

importante en la cantidad de dolor o placer que experimentará en su vida, asegúrese de

que imita a los mejores financieros. Si no lo hace así, va a experimentar dolor. Si lo hace

así, puede alcanzar un nivel de abundancia financiera que vaya mucho más allá de lo que

haya podido soñar hasta ahora.

Ahora que ya ha empezado a crear y expandir su riqueza, está preparado para el cuarto

elemento clave del éxito financiero.

*4. La cuarta clave consiste en proteger su riqueza.* Muchas personas que tienen

riqueza son en la actualidad más o igual de inseguras con abundancia de dinero que

cuando no tenían ninguno. A menudo, la gente se siente menos segura cuando cree tener

más que perder. ¿Por qué? Porque sabe que, en cualquier momento, alguien puede

demandarle por razones completamente injustas y diezmar sus bienes.

538

¿Quiere usted saber lo mal que está el clima actual en Estados Unidos? Según un

artículo publicado el 22 de junio de 1991 en el *London Financial Times*, de todas las

demandas que se interpusieron en el mundo en 1988 y 1989, un asombroso 94 por ciento

se plantearon en Estados Unidos, donde cada año hay 18 millones de demandas; de

hecho, las estadísticas actuales de la Asociación de Abogados Americanos demuestran

que, si vive usted en California y gana más de 50.000 dólares al año, tiene casi una

posibilidad entre cuatro de ser demandado por alguien.

Desde la perspectiva europea, se tiene la impresión de que los estadounidenses

siempre andan buscando a alguien a quien echar la culpa cuando las cosas salen mal, y

que ésa es la génesis del increíble número de demandas que se plantean. Se trata de una

apreciación dura pero, desgraciadamente, cierta. Esa actitud no se encuentra en ninguna

otra parte del mundo y está destruyendo económicamente el país, empleando nuestro

tiempo, capital y energía de forma derrochadora y no productiva. Por ejemplo, el *The*

*Wall Street Journal* informó recientemente que un hombre, que conducía su vehículo en

estado de embriaguez, trató de mover la escopeta que llevaba en el asiento contiguo, que

se disparó accidentalmente, causándole la muerte. Su viuda, en lugar de reconocer el

estado de embriaguez de su esposo, demandó al fabricante de la escopeta por cuatro

millones de dólares, sobre la base de que el arma no disponía de mecanismo de

seguridad para conductores borrachos, ¡y ganó el pleito!

Al saber que la riqueza que se ha tardado tantos años en conseguir puede ser

reclamada por personas que no tienen derecho a ella, es comprensible que la mayoría de

la gente se sienta inquieta. Eso le hace vacilar en cuanto a la fiabilidad de los negocios y

a menudo tiene un impacto sobre el seguimiento de sus decisiones de inversión. No

obstante, existen caminos legales para proteger sus bienes, siempre y cuando no se

encuentre envuelto actualmente en ningún juicio. Esta filosofía de proteger sus bienes no

estriba en tratar de evitar sus deudas legítimas, sino simplemente en protegerse de

ataques frívolos. Las personas con motivaciones no honradas pueden demandarle por

una de dos razones: porque pretenden obtener una parte de su seguro o porque quieren

apoderarse de sus bienes. Si no hay bienes a los que echar mano, les resulta mucho más

difícil conseguir a un abogado dispuesto a trabajar por una comisión final.  
Si actúa

juiciosamente por adelantado, puede proteger sus bienes, y las guías para  
hacerlo así son

muy claras y concisas.

En mi intento por comprender las finanzas, empecé a estudiar a los John  
Templeton

539

del mundo y a aprender a distinguir cómo estructuran sus finanzas de una  
forma capaz

de proteger sus bienes de las demandas ilegítimas. Como sucede en  
cualquier otra

situación en la vida, es importante descubrir qué están haciendo los  
«grandes jugadores»,

e imitar sus procedimientos y estrategias de evaluación. Me pasé dos años  
buscando y

comprendiendo los mejores sistemas de protección de bienes disponibles en  
Estados

Unidos. Una de las ideas erróneas habituales es que la protección de los  
bienes implica

misterio y engaño. La realidad es que la mejor política es la honradez. No  
tiene por qué

ocultar sus bienes, sino protegerlos. Si la protección de los bienes no es una  
de sus

grandes preocupaciones en la actualidad, lo será a medida que empiece a  
crear su

riqueza. Sólo tiene que saber que hay muchas cosas que puede usted hacer para

introducir cambios en este ámbito.

5. *La quinta clave consiste en disfrutar de su riqueza.* Muchas personas han pasado

por las cuatro fases primeras. Han descubierto cómo ganar dinero añadiendo valor real,

cómo mantenerlo gastando menos de lo que ganan, han dominado el arte de la inversión

y han experimentado los beneficios del interés compuesto. Ahora saben cómo proteger

sus bienes, pero siguen sin sentirse felices; se sienten vacías. Ello se debe a que todavía

no se han dado cuenta de que el dinero no es el fin, sino sólo un medio. Usted y yo

debemos asegurarnos de encontrar un medio de compartir su impacto positivo con las

personas que nos importan, ya que, en caso contrario, el dinero no tendrá ningún valor.

Cuando descubra formas de contribuir que sean proporcionales a sus ingresos, disfrutará

de una de las mayores alegrías de la vida.

Le puedo asegurar que, mientras no vincule cierto nivel de placer al hecho de crear

valor y ganar dinero, nunca lo conservará a largo plazo. La mayoría de la gente espera

hasta que ha acumulado cierta cantidad de dinero para empezar a disfrutar. Se trata de

una forma excelente para enseñarle a su cerebro a vincular dolor con la creación de

riqueza. En lugar de eso, recompéñese a sí mismo emocionalmente a lo largo del

camino. Ocasionalmente, tiene que darse una palmadita en la espalda (como dijimos en

el capítulo sexto): ofrézcase a sí mismo una sorpresa financiera de modo que su cerebro

aprenda que ganar dinero es algo de lo que puede disfrutar y que tiene sus recompensas.

Recuerde también que la verdadera riqueza es una emoción: es un sentido de

abundancia absoluta. Nuestra herencia, por sí sola, ya nos enriquece. Tenemos el

privilegio de disfrutar de las grandes obras de arte que no pintamos, de la música que no

compusimos, de las grandes instituciones educativas que no creamos. Experimente la

540

riqueza de los parques nacionales de los que es usted copropietario. Sepa que es usted

una persona rica, y disfrute de esa riqueza. Dése cuenta de que eso también forma parte



de su abundancia, y de que esa sensación de gratitud le permitirá crear todavía más.

Para terminar, permítame decirle sencillamente esto: cambiar sus creencias y dominar

sus finanzas puede ser una experiencia increíblemente gratificante en cuanto a su

desarrollo personal. Comprométase ahora mismo a iniciar el proceso.

*La caridad y la fuerza personal son las únicas inversiones.*

WALT WHITMAN

*Tareas de hoy:*

1. Eche un vistazo a sus creencias, vea si hay alguna que se encuentre desequilibrada,

y cámbiela con el CAN.

2. Instituya un proceso para añadir más valor a su puesto de trabajo, a gran escala,

tanto si se le paga por ello como si no. Añada diez veces más valor del que añade

actualmente y prepárese para los efectos acumulativos de sus acciones.

3. Comprométase a ahorrar un mínimo del diez por ciento de sus ingresos, dedúzcalos

de su nómina e inviértalos en una cartera planificada.

4. Obtenga un buen entrenamiento. Tanto si contacta con nuestros profesionales del

Financial Destiny Group, como si lo hace con su «entrenador» financiero local,

asegúrese de que quien trabaje con usted le ayude a desarrollar un plan financiero

detallado que usted pueda comprender. Adquiera algunos grandes libros sobre finanzas.

Hay muchos que pueden enseñarle a tomar decisiones de inversión inteligentes e

informadas.

5. Si le preocupa que sus bienes puedan ser atacados, emprenda una acción para

desarrollar un plan de protección de sus bienes.

6. Cree una pequeña recompensa para iniciar el proceso de vincular placer con el éxito

financiero. ¿Para quién podría hacer algo especial? ¿Qué podría hacer por sí mismo

como refuerzo por el hecho de empezar hoy?

Ahora ya está preparado para...

541

23

Ser impecable: su código de conducta

QUINTO DÍA

*Su fin:* ¿es posible tener grandes valores, haber alineado todas sus reglas para apoyarlos,

estar haciéndose las preguntas correctas y, sin embargo, no vivir sus valores en el

momento? Si es honrado consigo mismo, ya sabrá que la respuesta es afirmativa. En un

momento u otro de nuestras vidas, todos nosotros hemos permitido que los acontecimientos nos controlaran, en lugar de controlar nosotros nuestros estados de

ánimo y decisiones en cuanto a lo que significan esos acontecimientos. Necesitamos

disponer de un camino bien definido para asegurarnos que vivimos en consonancia con

los valores con los que nos hemos comprometido, así como una forma de medir si

estamos alcanzando o no ese valor sobre una base diaria.

El joven había alcanzado un éxito enorme cuando sólo tenía veintisiete años de edad.

Era muy brillante, instruido y tenía la sensación de tener el mundo en sus manos. Pero un

buen día se dio cuenta de algo: ¡no era muy feliz! No era grato a mucha gente porque le

veían altivo y despótico. Tenía la sensación de que ya no controlaba la dirección de su

vida, y mucho menos de su destino último.

Decidió hacerse cargo del control de su vida estableciendo un criterio más elevado

para sí mismo, desarrollando una estrategia para alcanzar ese nivel, y creando un sistema

por el que pudiera medir diariamente sus resultados. Empezó por seleccionar doce

«virtudes» (doce estados que deseaba experimentar cada día) que tenía la sensación de

que podrían conducir su vida en la dirección que deseaba. Luego, tomó su diario y anotó

los doce estados de ánimo, y al lado creó un cuadro para todos los días del mes. «Cada

vez que vio cualquiera de estas virtudes —dijo—, introduciré un pequeño punto negro

junto al valor y el día de que se trate. Mi objetivo es que en ese cuadro no aparezca

ningún punto negro. Entonces, sabré que estoy viviendo realmente esas virtudes.»

542

Se sintió tan orgulloso de su idea, que mostró el diario y explicó su sistema a un

amigo. Éste le dijo: «¡Estupendo! Aunque yo creo que debieras añadir humildad a tu

lista de virtudes». Benjamin Franklin se echó a reír y añadió a su lista una decimotercera

virtud.

Recuerdo haber leído esta historia, incluida en la autobiografía de Ben Franklin, en un

destartalado hotel de Milwaukee. Me encontraba con un programa de trabajo muy

intenso, con la perspectiva de hacer varios programas de radio y televisión, firmar libros

y participar en un programa de televisión con algunos invitados. La noche antes de

cumplir con todas estas obligaciones, decidí: «Muy bien, estás aquí, así que sácale el

mejor partido posible. Al menos, puedes alimentar tu mente».

Recientemente, se me había ocurrido la idea de los valores y sus jerarquías, y había

creado lo que me parecía una gran lista de valores para mí mismo, con la que me sentía a

gusto. Pero, al reflexionar sobre las virtudes de la lista de Ben, me dije: «Sí, tienes el

amor como valor, pero ¿estás siendo amoroso ahora mismo? La contribución es uno de

tus valores principales, pero ¿estás contribuyendo en este momento?» La respuesta era

que no. Tenía grandes valores, pero no estaba midiendo si vivía realmente de acuerdo

con ellos a cada momento. Sabía que yo era una persona cariñosa, pero al mirar hacia

atrás podía observar muchos momentos en que no lo era.

Me senté y me pregunté: «¿En qué estado de ánimo me encontraría si fuera lo mejor y

más elevado que pudiera ser? ¿Qué estados me comprometería a cultivar cada uno de los

días de mi vida, sin que importe lo que ocurra en ellos?» Los estados de ánimo con los

que me comprometí incluían: ser amistoso, feliz, cariñoso, extravertido, juguetón,

poderoso, generoso, animado, apasionado y divertido. Algunos de esos estados

coincidían con mis valores, y algunos otros no. Pero sabía que, si lograba vivir realmente

esos estados cada día de mi vida, estaría viviendo mis valores continuamente. Como ya

se puede imaginar, fue un proceso muy excitante.

Al día siguiente, al aparecer en los programas de televisión y radio, me situé

deliberadamente en esos estados. Me sentí feliz, cariñoso, poderoso, divertido y con la

sensación de que lo que decía y hacía contribuía a aportar algo, no sólo a mis invitados,

sino también a las personas que estuvieran escuchando y viendo. Luego, me dirigí a uno

de los grandes almacenes locales para firmar libros. Al llegar, el director se me acercó

con expresión tensa y me comunicó: «Hay un ligero problema, señor Robbins... El

anuncio de que va a estar aquí para firmar libros saldrá publicado en el periódico de

mañana».

Si eso me hubiera sucedido antes de haber leído la lista de Ben Franklin, podría haber

reaccionado de una forma bastante singular. Pero, teniendo en cuenta mi nueva lista,

pensé: «Me he comprometido a vivir de acuerdo con estos estados sin que importe lo que

ocurra. ¡Qué extraordinaria oportunidad para ver si estoy viviendo realmente mi propio

código personal!» Así que me encaminé de todos modos a la mesa donde debía firmar

libros y miré a mi alrededor. No había nadie, y sólo unas pocas personas pasaban por ese

pasillo. ¿Cómo podía crear animación donde no existía?

Lo primero que me vino a la cabeza fue mostrarme muy animoso. Al fin y al cabo,

uno de los estados de mi lista era precisamente ése. Así pues, tomé un ejemplar de *Poder*

*sin límites*, empecé a leerlo y a emitir toda clase de sonidos de interés: «¡Ooooh! ¡Aaaah!

¡Uau! ¿Es eso cierto?»

No tardó en pasar una mujer, se sintió atraída por mi entusiasmo acerca de lo que

parecía ser un libro brillante, y se detuvo a ver lo que estaba leyendo. Le hablé enseguida

de ese libro increíble, y le indiqué todas las mejores historias y técnicas que contenía.

Alguien más se detuvo para ver a qué venía tanto jaleo, y luego se le unieron otras

personas. Al cabo de veinte minutos había entre veinticinco y treinta personas a mi

alrededor escuchándome hablar acerca del gran libro que había encontrado.

Finalmente, dije: «¿Y saben lo mejor de todo? ¡Pues que resulta que soy un buen

amigo del autor!» Los ojos de la primera mujer que se había detenido a escuchar, se

iluminaron: «¿De veras?» Le di la vuelta al libro, sosteniéndolo por la contraportada,

donde estaba mi fotografía, y pregunté: «¿No le parece familiar?» Ella se quedó con la

boca abierta, se echó a reír y lo mismo hicieron todos los demás. Luego, me senté y

empecé a firmar libros.

Aquella tarde resultó ser un éxito espectacular, y todos nosotros nos divertimos. En

lugar de permitir que los acontecimientos controlaran mis acciones y percepciones, había

elegido conscientemente vivir lo que ahora denomino mi código de conducta. También



experimenté una tremenda sensación de satisfacción al saber que al vivir esos estados de

ánimo (al ser quien yo soy en realidad), estaba satisfaciendo mis valores en ese preciso

momento.

*Ve y convierte tus palabras en hechos.*

544

RALPH WALDO EMERSON

Ben Franklin y yo no somos las únicas personas que tenemos códigos de conducta.

¿Qué cree usted que son los diez mandamientos? ¿O el juramento de los *boy scouts*? ¿O

el código de conducta de las fuerzas armadas? ¿O el credo del Club de los Optimistas?

Una forma de crear su propio código de conducta consiste en revisar los códigos de

conducta que ya existen...

### **Credo del Club de los Optimistas**

*Prométase así mismo...*

Ser tan fuerte que nada pueda perturbar su paz mental.

Hablar de salud, de felicidad y prosperidad con cada persona con la que se encuentre.

Hacer sentir a todos sus amigos que hay en ellos algo de valor.

Contemplar el lado iluminado de las cosas y hacer que su optimismo sea cierto.

Pensar sólo lo mejor, trabajar sólo para lo mejor y esperar sólo lo mejor.

Ser tan entusiasta acerca del éxito de los demás como lo es acerca del propio.

Olvidar los errores del pasado y presionar para alcanzar mayores logros en el futuro.

Mostrar un porte alegre en cada momento y dirigir una sonrisa a todas las personas que conozca.

Dedicar tanto tiempo a la mejora de sí mismo, que no le quede tiempo para criticar a los demás.

Ser demasiado espléndido para preocuparse, demasiado noble para enfadarse, demasiado fuerte para

sentir temor y demasiado feliz para permitir la presencia de problemas.

Cuando John Wooden, el gran entrenador de baloncesto de la Universidad Católica de

Los Ángeles, se graduó en la escuela a la edad de doce años, su padre le entregó un

credo de siete puntos. John asegura que ese credo ha ejercido una de las influencias más

poderosas sobre toda su vida y su carrera. Y es un credo de acuerdo con el cual sigue

viviendo cada día:

**Credo de siete puntos de John Wooden:**

**«Conseguir lo mejor de sí mismo»**

1. Sé fiel a ti mismo.
2. Que cada día sea tu obra maestra.
3. Ayuda a los demás.
4. Bebe profundamente de los buenos libros.
5. Convierte la amistad en un arte.
6. Créate un abrigo para los días de lluvia.
7. Reza para encontrar guía, y da las gracias por las bendiciones de cada día.

*Puedes predicar un mejor sermón con tu vida que con tus labios.*

OLIVER GOLDSMITH

*Tarea de hoy:*

1. Haga una lista de los estados de ánimo que se compromete a experimentar cada día,

para vivir de acuerdo con sus principios y valores más elevados. Asegúrese de que esa

lista sea lo bastante larga como para dar a su vida la riqueza y variedad que se merece,

pero lo bastante corta como para poder sentirse efectivamente en esos estados cada día

de su vida. La mayoría de la gente cree que la cifra óptima oscila entre siete y diez. ¿En

qué estados le gustaría hallarse de una forma permanente?: ¿Feliz?  
¿Dinámico?

¿Amigable? ¿Conectado? ¿Alegre? ¿Agradecido? ¿Apasionado?  
¿Equilibrado?

¿Aventurero? ¿Divertido? ¿Animado? ¿Generoso? ¿Elegante? Es muy  
posible que

algunos de esos estados sean los mismos que los valores hacia los que se  
mueve, y

algunos pueden ser cosas de las que usted tenga la sensación de que le  
conducen a vivir

cada día sus propios valores.

2. Una vez terminada la lista, escriba una frase a continuación de cada uno  
para

describir cómo sabrá que lo está haciendo; en otras palabras, sus reglas para  
alcanzar

esos estados. Por ejemplo: «Soy alegre cuando le sonrío a la gente»; «Me  
siento animado

cuando hago algo totalmente inesperado y divertido»; «Me siento  
agradecido cuando

recuerdo todas las buenas cosas que tengo en mi vida».

3. Hágase el propósito de experimentar verdaderamente cada uno de esos  
estados por

546

lo menos una vez al día. Quizá prefiera escribir su código de conducta en un  
papel y

llevarlo en la cartera, o dejarlo sobre su mesa de despacho o junto a la cabecera de la

cama. De vez en cuando, durante el transcurso del día, eche un vistazo a su lista y

pregúntese: «¿Cuál de estos estados he experimentado ya hoy? ¿Cuál de ellos no he

experimentado todavía, pero sé que experimentaré antes de que termine el día?»

Si se compromete verdaderamente con su código de conducta, ¡imagine lo increíble

que puede sentirse! Ya no se sentirá controlado por los acontecimientos; sabrá que, sin

importar lo que ocurra a su alrededor, puede mantener su sentido de sí mismo y vivir la

visión que se haya creado. Hay un tremendo orgullo que procede del hecho de elevarse a

un nivel superior y saber que cada día será usted, y sólo usted, quien determine cómo se

siente y quien se dirija a sí mismo hacia el nivel más elevado.

Recientemente. Wayne Dyer compartió conmigo una gran metáfora relacionada con la

forma en que la gente echa la culpa de cómo se siente a la presión que experimenta. Me

dijo: «La presión no crea un comportamiento negativo. Imagínate que eres una naranja.

Si estrujas la naranja, si aplicas desde el exterior toda esa presión, ¿qué sucede? Que

aparece el zumo, ¿verdad? Es decir que, en realidad, lo único que obtienes de la naranja

cuando le aplicas presión es lo que ya hay dentro de la propia naranja».

Creo que uno decide lo que hay dentro de sí mismo elevándose a un criterio superior.

Así que cuando se ejerce presión, lo que va a salir en tal caso es «buena materia». Al fin

y al cabo, no siempre puede contarse con una navegación fácil. Depende de usted el vivir

de acuerdo con su código de conducta y comprometerse con el principio de CANI para

mantener una verdadera orientación en su curso. Recuerde que aquello que es usted cada

día, las pequeñas acciones así como las grandes, son las que configuran su carácter y

forman su identidad.

Una de las acciones más importantes que puede emprender es aprender a...

547

24

Dominar su tiempo y su vida

SEXTO DÍA

*Su fin:* aprender a utilizar el tiempo en ventaja propia, en lugar de permitir que regule sus

niveles de satisfacción y estrés.

Si ha sentido alguna vez estrés (¿y quién no lo ha sentido?), lo más probable es que

fuera porque tuvo la sensación de no disponer del tiempo suficiente para hacer lo que

deseaba con el nivel de calidad al que se había comprometido. Puede sentir esa

frustración, por ejemplo, porque enfoca la atención exclusivamente sobre las exigencias

del momento: demandas, desafíos y acontecimientos actuales. En ese estado estresado y

sobrecargado, su efectividad disminuye rápidamente. La solución es muy sencilla:

hágase cargo del control de la estructura de tiempo sobre la que enfoca la atención. Si el

presente es estresante, consiga mayores recursos para afrontar sus desafíos enfocando la

atención sobre el futuro y el término o resolución con éxito de las tareas que tiene

planteadas ahora. Este nuevo enfoque cambiará instantáneamente su estado de ánimo y

le aportará los recursos que necesita para darles la vuelta a las cosas en el presente.

El estrés es a menudo el resultado de la sensación de sentirse «empantanado» en una

estructura de tiempo particular. Un buen ejemplo de ello se produce cuando una persona

piensa continuamente en su futuro de forma incapacitadora. Puede ayudar a esa persona,

o ayudarse a sí mismo, logrando volver a enfocar la atención sobre aquello que puede

controlarse en el presente. Algunas personas, al tener que enfrentarse a un desafío,

empiezan por enfocar la atención exclusivamente sobre su pasada y pobre actuación. Al

permanecer en el pasado, su estrés aumenta. Un cambio hacia el presente, o la

anticipación de un futuro positivo, podría cambiar instantáneamente su estado

emocional. Nuestras emociones, pues, se ven poderosamente impactadas por la

estructura de tiempo en la que operamos por el momento.

548

A menudo olvidamos que el tiempo es una construcción mental, que es algo

completamente relativo y que nuestra experiencia del tiempo es, casi exclusivamente, el

resultado de nuestro enfoque mental. ¿Cuánto es «mucho tiempo», por ejemplo? Eso



depende de la situación, ¿verdad? Permanecer en una cola durante más de diez minutos

puede parecerse una eternidad, mientras que una hora haciendo el amor puede

transcurrir muy rápidamente.

Nuestras creencias también filtran nuestra percepción del tiempo. Para algunas

personas, veinte minutos es toda una vida, al margen de cuál sea la situación. Para otras,

mucho tiempo es un siglo. ¿Se imagina cómo estas personas caminan de modo diferente,

hablan diferente, ven sus objetivos de forma diferente y qué estresadas se sentirían si

trataran de relacionarse entre sí operando a partir de marcos de referencia completamente

diferentes? Es por ello por lo que el dominio del tiempo constituye una habilidad que

tarda toda una vida en aprenderse. La habilidad para flexibilizar su experiencia del

tiempo es la habilidad para configurar su experiencia de la vida.

Para los ejercicios de hoy revisemos brevemente y apliquemos tres consejos capaces

de «ahorrar tiempo».

## I. LA HABILIDAD PARA DISTORSIONAR EL TIEMPO

Una vez que haya dominado la habilidad para cambiar los marcos del tiempo cambiando

su enfoque, está preparado para pasar a la segunda gran habilidad del dominio del

tiempo: distorsionarlo de modo que un minuto parezca una hora y que una hora parezca

un minuto. ¿Se ha dado cuenta de que cuando se siente completamente enfrascado en

algo pierde noción del transcurso del tiempo? ¿Por qué? Porque ya no enfoca la atención

sobre eso. Hace menores mediciones del tiempo. Tiene la atención enfocada sobre algo

de que disfruta y, por tanto, el tiempo pasa más rápidamente. Recuerde que está usted a

cargo del control. Dirija su enfoque y elija conscientemente cómo medir su tiempo. Si no

hace más que comprobar continuamente la hora en su reloj, el tiempo parecerá

arrastrarse con lentitud. Una vez más, su experiencia del tiempo se ve controlada por su

enfoque. ¿Cómo definiría su uso del tiempo? ¿Lo está gastando, despilfarrando o

matándolo? Se ha llegado a decir que «matar el tiempo no es asesinato, sino suicidio».

549

## II. UNA CUESTIÓN DE IMPORTANCIA

La tercera y quizá más crítica distinción de todas es la comprensión de cómo la urgencia

y la importancia controlan sus decisiones acerca de lo que hacer con su tiempo y, en

consecuencia, su nivel de realización personal. ¿Qué quiero decir? Permítame hacerle la

siguiente pregunta: ¿ha realizado alguna vez su jornada de trabajo poco a poco,

completando cada una de las cosas pendientes en su lista y, a pesar de eso, se ha seguido

sintiendo no realizado al final del día? Eso es porque hizo todo aquello que era urgente y

exigía su atención en el momento, pero no hizo lo que era importante, aquellas cosas que

habrían significado una diferencia a largo plazo. A la inversa, ¿ha tenido días en los que

sólo ha conseguido hacer unas pocas cosas pero al final ha sentido que ese día ha

importado realmente? Ésos son los días en los que ha enfocado la atención sobre lo que

es importante, antes que sobre aquello que necesitaba urgentemente de su atención.

La urgencia parece controlar nuestras vidas. El teléfono suena, y estamos haciendo

algo importante, pero tenemos que contestar. Después de todo, ¿y si nos perdiéramos

algo importante por no contestarlo? Ése es un ejemplo clásico del manejo de lo que es

urgente; ¡podría uno perderse una conversación telefónica con un supervisor

computarizado! Por otro lado, compramos un libro que sabemos puede constituir una

diferencia en nuestras vidas, pero posponemos su lectura una y otra vez porque «no

encontramos tiempo» entre abrir la correspondencia, poner gasolina al coche y ver las

noticias en la tele. La única forma de dominar verdaderamente su tiempo consiste en

organizar cada día su programa de tal modo que pase la mayor parte del tiempo haciendo

lo que es importante antes que lo que es urgente. [\[39\]](#)

### III. AHÓRRESE AÑOS

La forma más poderosa que he aprendido para comprimir el tiempo consiste en aprender

a través de la experiencia de los demás. Nunca podemos llegar a dominar del todo el

tiempo si nuestra estrategia fundamental para aprender y dominar el mundo que nos

rodea consiste en el ensayo y el error. Imitar a aquellos que ya han alcanzado el éxito

puede ahorrarle años de dolor. Ésa es la razón por la que soy un lector voraz y un

estudiante comprometido de cintas y seminarios. Siempre he visto esas experiencias

550

como necesidades, no como accesorios, y me han proporcionado la sabiduría de décadas

de experiencia y el éxito resultante de ellas. Le desafío a aprender de las experiencias de

los demás con toda la frecuencia que pueda, y a utilizar aquello que aprenda.

*Disponemos de tiempo suficiente si queremos y lo utilizarnos correctamente.*

GOETHE

*Tarea de hoy:*

1. Durante el día de hoy empiece por explorar el cambio de las estructuras de tiempo.

Cada vez que experimente las presiones del presente, deténgase y piense en el futuro, de

una forma que sea capacitadora. Piense, por ejemplo, en aquellos objetivos que le

impulsen y asóciase por completo a ellos. Visualice la imagen, escúchela, métase dentro

y observe cómo se siente. Sitúese en medio de un recuerdo atesorado: su primer beso, el

nacimiento de su hijo, un momento especial con un amigo. Cuanto más desarrolle su

capacidad para cambiar con rapidez los marcos del tiempo, tanto mayor será su nivel de

libertad y el ámbito de emociones que será capaz de crear dentro de sí mismo en un

instante. Hágalo con la suficiente frecuencia, hasta que sepa realmente que puede utilizar

este cambio de enfoque para cambiar instantáneamente su estado de ánimo.

2. Aprenda a distorsionar el tiempo deliberadamente. Para algo que parezca durar

normalmente un largo período de tiempo, añada otro componente que no sólo acelere su

percepción del tiempo, sino que le permita también realizar dos cosas al mismo tiempo.

Por ejemplo, cuando estoy corriendo me coloco un par de auriculares y escucho mi

música favorita. O veo las noticias en la tele o hago mis llamadas telefónicas al mismo

tiempo que practico ejercicio en mi mecanismo de cinta sin fin. Eso significa que nunca

tendré una excusa para no hacer ejercicio, ni para dejar de hacer lo que es importante:

trabajar y devolver las llamadas telefónicas que tengo pendientes.

3. Escriba una lista de cosas «por hacer» en la que dé prioridad a las cosas de acuerdo

con su importancia, y no con su urgencia. En lugar de anotar millones de cosas para

hacer, y sentirse un fracasado al final del día, enfoque la atención sobre lo que sea más

importante realizar para usted. Si lo hace así, le prometo que experimentará una

sensación de satisfacción y logro que pocos experimentan.

551

Desde luego, siempre debemos tomarnos tiempo para...

552

25

Descansar y jugar: ¡hasta Dios se tomó un día libre!

SÉPTIMO DÍA

*Su fin:* alcanzar algo de equilibrio.

Ha trabajado y jugado duramente. ¡Tómese un día para divertirse! Sea espontáneo,

anímesese, haga algo que le permita salir de sí mismo. ¿Qué es lo que crearía la mayor

excitación para usted?

*El gran hombre es aquel que no pierde su corazón de niño.*

MENCIO

TRABAJO DE HOY

1. O bien planifica algo divertido y se atiene a ello o bien hace algo dejándose llevar

por el impulso del momento. Pero, sea lo que fuere, ¡disfrútelo!

Mañana estará preparado para explorar...

553

#### CUARTA PARTE

554

#### UNA LECCIÓN SOBRE EL DESTINO

555

26

El desafío definitivo: lo que puede hacer una persona

Una poderosa llama siguió a una diminuta chispa.

#### DANTE

Sabía que debía detenerlos. Con apenas ochocientos dólares en el bolsillo, Sam LaBudde

cruzó la frontera mexicana, se dirigió a los muelles pesqueros de Ensenada y esperó a

que se le presentara una oportunidad. Llevando una cámara de vídeo para obtener

«imágenes caseras» de su excursión, aparentó ser un ingenuo turista estadounidense, y

ofreció sus servicios como marinero de cubierta o mecánico a cada uno de los capitanes

que amarraban su barco en el puerto.



Fue contratado en el *María Luisa* como miembro eventual de la tripulación, y cuando

el atunero de bandera panameña se alejó de la costa mexicana, LaBudde empezó a filmar

en secreto las actividades de la tripulación. Sabía que, si le descubrían, su vida podía

estar en peligro.

Finalmente ocurrió lo que todos esperaban: se vieron rodeados. Toda una bandada de

delfines empezó a saltar y a jugar cerca del *María Luisa*. Su naturaleza amistosa les

había atraído hacia el barco; poco sabían ellos que estaban siendo atraídos hacia su

muerte. Los pescadores llamaban a los delfines porque sabían que los atunes solían nadar

por debajo de las juguetonas criaturas. Echaron las redes con calculadora sangre fría en

el camino de los delfines, sin importarles ni preocuparles lo que pudiera sucederles.

A lo largo de cinco horas, LaBudde registró todo el horror en el vídeo. Uno tras otro,

los delfines fueron quedando enganchados en las redes, incapaces de liberarse y de subir

a la superficie para obtener el oxígeno que necesitan para permanecer con vida.

En un momento determinado, el capitán gritó: «¿Cuántos hay en la red?»[\[40\]](#). Mientras

LaBudde se inclinaba para filmar la matanza, oyó a uno de los miembros de la

tripulación contestar: «¡Unos cincuenta!» El capitán ordenó entonces izar la captura.

556

Numerosos delfines asfixiados y sin vida quedaron sobre la cubierta resbaladiza del

barco, mientras la tripulación los separaba de los atunes y descartaba sus cuerpos grises

y brillantes. Finalmente, los cadáveres de estos magníficos animales fueron arrojados por

la borda, como si fueran basura.

La filmación de LaBudde constituyó una prueba evidente de lo que otros habían

estado afirmando desde hacía años: que cientos de delfines estaban siendo muertos

regularmente cada día de expedición de pesca. Se ha calculado que más de seis millones

de delfines han muerto así durante los diez últimos años. Convertido en un reportaje de

once minutos de duración, el vídeo de LaBudde dejó atónitos a los espectadores,

mostrándoles una realidad que encogía el corazón acerca de lo que se estaba haciendo

con estos seres inteligentes y afectuosos con los que compartimos nuestro planeta. Uno

tras otro, los consumidores enojados fueron dejando de comprar atún en todo el país,

iniciando un boicot que sólo tuvo efecto cuando los medios de comunicación prestaron

mayor atención al tema.

Cuatro años después de que LaBudde filmara por primera vez la tragedia, en 1991, la

mayor compañía atunera del mundo, la Starkist, anunció que ya no procesaría atunes

capturados con redes tipo bolsa. Pocas horas después, las empresas Chicken of the Sea y

Bumblebee Seafoods hicieron un anuncio similar. Aunque la lucha no ha terminado

todavía (los atuneros extranjeros no regulados siguen matando seis veces más delfines

que los barcos estadounidenses), el día que LaBudde pasó a bordo del *María Luisa* sirvió

como catalizador para que se produjera una gran reforma en la industria atunera

estadounidense, salvando así la vida de incontables delfines y ayudando, sin lugar a

dudas, a restaurar un cierto equilibrio en el ecosistema marino.

*Todo ser humano es una imposibilidad hasta que ha nacido.*

## RALPH WALDO EMERSON

Hay muchas personas que se sienten impotentes e insignificantes cuando se trata de

temas sociales y acontecimientos mundiales, pensando que, aunque lo hicieran todo

correctamente en sus vidas personales, su bienestar seguiría estando a merced de las

acciones de los demás. Se sienten angustiadas por la proliferación de la lucha entre

bandas, por el crimen organizado, perplejas por los grandes déficits gubernamentales y la

crisis de préstamos y ahorros, entristecidas por los que no tienen hogar y los analfabetos,

557

abrumadas por el calentamiento global y la implacable extinción de otras especies para

las que este planeta era su hogar. Esas personas llegan a pensar: «Aunque yo pusiera en

orden mi propia vida y la de mi familia, ¿de qué serviría eso? De todos modos, algún

loco que ocupara una posición de poder podría apretar accidentalmente un botón y

hacernos volar a todos». Esta clase de sistema de creencias fomenta la sensación de

hallarnos fuera de control y sentirnos impotentes para crear cambios a cualquier nivel

significativo, y conduce naturalmente a la incapacidad adquirida, tipificada por la frase:

«¿Para qué intentarlo?»

Nada podría ser más paralizante para la habilidad de una persona para emprender la

acción que la incapacidad adquirida; ése es el obstáculo fundamental que nos impide

cambiar nuestra vida o emprender la acción para ayudar a otros a cambiar la suya. Si ha

llegado usted a estas alturas del libro, ya conocerá sin el menor género de dudas cuál es

mi mensaje fundamental: tiene usted el poder para controlar, ahora mismo, cómo piensa,

cómo se siente, y qué hace. Quizá por primera vez en su vida se halla capacitado para

hacerse cargo del control del sistema maestro que le ha guiado inconscientemente hasta

este punto. Con las estrategias y distinciones adquiridas tras la lectura y la realización de

los ejercicios indicados en este libro, ha despertado la convicción de que ya es el

verdadero dueño y señor de su destino.

Ambos hemos descubierto juntos el poder gigantesco que configura el destino: la

decisión, y sabemos que nuestras decisiones acerca de sobre qué enfocamos la atención,

qué significan las cosas y qué hacer, son decisiones que determinarán la calidad de

nuestro presente y nuestro futuro.

Ahora ha llegado el momento de abordar el poder de las decisiones conjuntas para

configurar el destino de nuestra comunidad, de nuestro país y de nuestro mundo. Lo que

determine la calidad de vida de las generaciones por venir serán las decisiones colectivas

que tomemos hoy sobre cómo afrontar unos desafíos actuales tan extendidos como el

abuso de las drogas, los desequilibrios comerciales, la ineficacia de la educación pública

y las deficiencias de nuestro sistema de prisiones.

Al fijarnos en todo aquello que no funciona, limitamos nuestros enfoques a los efectos

y descuidamos las causas de estos problemas. No logramos darnos cuenta de que son las

pequeñas decisiones que tomamos usted y yo cada día las que crean nuestros destinos.

Recuerde que todas las decisiones van seguidas de consecuencias. Si tomamos nuestras

decisiones de forma inconsciente (es decir, si permitimos que sean otras personas y

factores de nuestro entorno las que piensen por nosotros), y actuamos sin anticipar

siquiera cuáles serán los efectos potenciales, podemos estar perpetuando sin saberlo los

problemas que más tememos. Al tratar de evitar el dolor a corto plazo, a menudo

terminamos por tomar decisiones que crean dolor a largo plazo, y cuando ya hemos

descendido bastante por el río nos decimos que los problemas son permanentes y que no

se pueden cambiar, que forman parte del territorio.

Probablemente, la falsa creencia más omnipresente que abrigamos todos es la falacia

de que sólo un acto sobrehumano tiene el poder para darle la vuelta a nuestros

problemas. Nada podría estar más lejos de la realidad. La vida es acumulativa. Sean

cuales fueren los resultados que estamos experimentando en nuestras vidas, no son más

que la acumulación de una serie de pequeñas decisiones que hemos ido tomando como

individuos, como familias, como comunidad, como sociedad y como especie.

Habitualmente, el éxito o el fracaso de nuestras vidas no es el resultado de ningún

acontecimiento cataclísmico o decisión que haya conmocionado a la Tierra, aunque a

veces pueda parecerlo así. El éxito o el fracaso viene determinado más bien por las

decisiones que tomamos y las acciones que emprendemos cada día.

Por esa misma razón, son las decisiones y las acciones diarias de cada uno de

nosotros, aceptando la responsabilidad en el ámbito individual, las que constituirán una

verdadera diferencia en cuestiones tales como si vamos a ser capaces o no de cuidar de

los disminuidos, o si vamos a aprender o no a vivir en armonía con nuestro medio

ambiente. Para producir cambios a gran escala, tanto en nuestros destinos individuales

como conjuntos, es necesario comprometernos con la mejora constante e interminable,

con la disciplina del CANI. Sólo de ese modo podremos establecer verdaderamente una

diferencia que durará a largo plazo.

## LA SOLUCIÓN DEFINITIVA

¿Cuál cree usted que es el elemento común existente en todos los problemas a los que

nos enfrentamos como nación y como mundo? Desde el doloroso número de personas



sin hogar hasta los crecientes índices de criminalidad, desde los enormes déficits

presupuestarios a la lenta estrangulación de nuestro ecosistema, la respuesta es que cada

uno de esos problemas fue causado o puesto en movimiento por el comportamiento

559

humano. En consecuencia, la solución a cada uno de estos problemas consiste en

cambiar nuestro comportamiento. (Eso requiere cambiar la forma que tenemos de

evaluar y tomar decisiones, que es de lo que se trata en este libro.) No tenemos un

problema con las drogas, sino un problema de comportamiento. El embarazo en la

adolescencia no es el resultado de un virus, sino la consecuencia de un comportamiento

específico. La guerra entre las bandas es un problema de comportamiento. ¡Hasta la

guerra nuclear es, en último término, un problema de comportamiento! Nuestras

decisiones construyeron las bombas, y serán nuestras decisiones las que las eliminarán.

Todos estos problemas son el resultado de acciones que la gente ha preferido emprender.

Por ejemplo, cuando un individuo se convierte en miembro de una banda, esa sencilla

decisión pone en marcha toda una serie de comportamientos y problemas. Armado con

esta nueva identidad con la banda, el individuo se atendrá a un código específico de

comportamiento que da el máximo valor a cosas como la lealtad al grupo, de la que fluye

todo un sistema de reglas y comportamientos característicos. Un ejemplo global de los

efectos a largo plazo de nuestras decisiones son las hambrunas crónicas y escasez de

alimentos que se cobran las vidas de tantas personas en todo el mundo. La Organización

Mundial de la Salud ha demostrado que es posible alimentar a cada hombre, mujer y

niño de esta Tierra, a pesar de lo cual cada día mueren de hambre 40.000 niños. [\[41\]](#) ¿Por

qué? Evidentemente, disponemos de los recursos, pero algo ha salido terriblemente mal,

no sólo en cuanto a la forma en que se distribuyen los alimentos, sino también al modo

de utilizar nuestros recursos.

¿Qué hay de extraordinario en todo esto? Lo bueno es que, una vez que nos hayamos

dado cuenta de que la raíz de todos los problemas está en el comportamiento (y en los

procesos de toma de decisiones que utilizamos para iniciarlo), entonces también sabemos

que somos los únicos capaces de cambiarlo. Tal y como ha aprendido en este libro, lo

único sobre lo que tenemos un control absoluto es sobre nuestro mundo interno (somos

nosotros los que decidimos qué significan las cosas y qué hacer al respecto), y como

resultado de nuestras decisiones, emprendemos acciones que tienen un impacto sobre

nuestro medio ambiente externo. Hay acciones que podemos emprender todos y cada

uno de nosotros en nuestros hogares, empresas y comunidades, capaces de iniciar una

cadena de consecuencias positivas específicas. Con nuestras acciones comunicamos

nuestros valores y creencias más profundos y, a través de la influencia global de los

560

medios de comunicación, hasta las acciones más simples tienen el poder de influir y

conmover a los pueblos de todas las naciones.

Aunque esto suene estimulante para la raza humana, es muy posible que usted se esté

preguntando: «¿Qué puede hacer una sola persona que represente una verdadera

diferencia en el mundo?» ¡Virtualmente cualquier cosa! El único límite con que se

encontrará su impacto será su propia imaginación y compromiso. La historia del mundo

es sencillamente la crónica de lo que ha ocurrido gracias a los hechos de un pequeño

número de personas corrientes que ha establecido niveles extraordinarios de compromiso

y han representado una diferencia. Esos individuos hicieron extraordinariamente bien

unas pocas cosas. Decidieron que algo tenía que cambiar, que ellos tenían que ser

quienes lo cambiaran, y que podían hacerlo; luego, reunieron todo su valor y persistieron

en su empeño hasta que encontraron una forma de que funcionara. Ésos son los hombres

y mujeres a los que llamamos héroes.

Creo que usted y yo (y todos los demás a los que nunca conoceremos) tenemos la

capacidad innata de ser héroes, dar pasos atrevidos, valerosos y nobles tendentes a

mejorar la vida para los demás, aun cuando a corto plazo parezca ser a nuestra costa. La

capacidad para hacer lo correcto, atreverse a adoptar una postura y establecer una

diferencia se encuentra ahora mismo dentro de usted. La cuestión es: cuando llegue el

momento, ¿recordará que es un héroe y responderá desprendidamente en apoyo de

quienes se encuentren necesitados?

*Fue involuntario; hundieron mi barco.*

JOHN F. KENNEDY

(CUANDO SE LE PREGUNTÓ POR QUÉ

SE HABÍA CONVERTIDO EN HÉROE)

Muchas personas desean evitar todo atisbo de problemas o desafío, a pesar de lo cual

superar las dificultades constituye el aspecto crucial que forma el carácter. Muchas

personas no descubren su naturaleza heroica hasta que se les plantea una gran dificultad

o se produce una situación amenazadora para la vida, y tienen que estar entonces a la

altura de las circunstancias, porque no hay otra alternativa. La siguiente ocasión que se

encuentre en una situación difícil, decida establecer una diferencia en esa situación y

emprenda la acción, sin que importe lo pequeña que pueda parecerle en ese momento.

¿Quién sabe cuáles son las consecuencias que puede poner en movimiento?  
Identifíquese

como un héroe, para poder así actuar como tal.

Muchas personas observan a una persona como la madre Teresa y suponen que ella

nació para el heroísmo. Afirman que es una mujer increíblemente espiritual y que

siempre se había destacado por su compromiso y por su desprendida contribución a los

pobres. Aunque es cierto que se trata de una mujer de valor y compasión extraordinarios,

también es cierto que la madre Teresa pasó por algunos momentos cruciales que

definieron su papel como una de las grandes contribuidoras de nuestra época. Sin

embargo, no fue ella la que se puso a ayudar a los pobres. De hecho, se pasó más de

veinte años enseñando a los niños más ricos de Calcuta, India. Cada día contemplaba los

barrios empobrecidos que rodeaban el barrio residencial en el que ella trabajaba, sin

aventurarse nunca más allá de su pequeña esfera de influencia.

Una noche, cuando se hallaba caminando por la calle, oyó a una mujer lanzando gritos

de auxilio. Fue en el momento en que aquella mujer moribunda cayó en brazos de la

madre Teresa cuando su vida cambió para siempre.

Al darse cuenta de la gravedad del estado de aquella mujer, la madre Teresa la llevó

apresuradamente al hospital, donde se le dijo que se sentara y esperara. Sabía que la

mujer moriría si no se le prestaba una atención inmediata, así que la llevó a otro hospital.

Una vez más, se le dijo que esperara; la casta social de aquella mujer la hacía menos

importante que otros seres humanos que estaban siendo tratados. Finalmente,

desesperada, la madre Teresa se llevó a la mujer a su propia casa. Más tarde, aquella

misma noche, murió consolada por los brazos amorosos de la madre Teresa.

Se ha conocido cuál fue el «momento definidor» de la madre Teresa, aquel en el que

decidió que eso jamás volvería a sucederle a nadie que estuviera cerca de ella. A partir

de ese momento decidió dedicar su vida a aliviar el dolor de aquellos que sufrían a su

alrededor y que, tanto si vivían como si morían, lo harían con dignidad. Ella haría

personalmente todo lo que estuviera en su mano por ocuparse para que fueran tratados

mejor de lo que habían sido tratados en toda su vida, con el amor y el respeto que se

merece todo ser humano.

Que se extienda la palabra a partir de este momento y lugar, a amigos y enemigos por igual, de que se ha pasado la

antorcha a una nueva generación de estadounidenses, nacidos en este siglo, templados por la guerra, disciplinados

por una paz dura y amarga, orgullosos de nuestra antigua herencia, y que no estamos dispuestos a asistir o permitir

la lenta transgresión de esos derechos humanos con los que esta nación se ha comprometido siempre, y con los

que nos comprometemos hoy, tanto aquí como en el resto del mundo.

562

Que todas las naciones sepan, tanto si nos desean el bien como el mal, que pagaremos cualquier precio,

soportaremos cualquier carga, arrostraremos cualquier infortunio, apoyaremos a cualquier amigo, nos opondremos

a cualquier enemigo, con tal de asegurar la supervivencia y el éxito de la libertad.

JOHN F. KENNEDY

En la actualidad, muchas personas parecen avergonzarse ante la simple idea de ser un

héroe, evitando quizá la responsabilidad que sienten entrañaría eso. Además, ¿acaso no



son egoístas tales aspiraciones? ¿Acaso no es falso todo ese heroísmo? Al fin y al cabo,

nadie es perfecto. Hoy en día vivimos en una sociedad en la que no solamente pasamos

por alto a los héroes potenciales, sino que incluso denigramos a los que tenemos.

Dejándonos arrastrar por una fascinación mórbida, escrutamos sus vidas privadas,

buscamos algún defecto en su armadura y hasta lo encontramos, o nos lo inventamos. En

cada una de las campañas electorales, la gente se queja del calibre de los candidatos,

pero persigue sistemáticamente cualquier indiscreción, por pequeña que sea, sobre el

comportamiento pasado del candidato, incluso hasta el punto de enfocar la atención

sobre el hecho de que un miembro potencial del Tribunal Supremo de Justicia fumara

hace décadas un cigarrillo de marihuana.

Si sometiéramos a los mismos criterios inflexibles con que juzgamos a nuestros héroes

actuales a todos los grandes héroes de nuestro pasado, ¿nos quedaríamos sin héroes! Los

Kennedy y los King habrían tenido dificultades para resistir la mentalidad cuadrada

actual. Parece que sentimos tanto miedo a que nos abandonen que empezamos por

intentar encontrar algo erróneo, para así no sentirnos desilusionados más tarde. Mientras

sigamos funcionando desde la perspectiva de que todos los héroes tienen los pies de

barro, está claro que nos veremos obligados a creer que algo anda mal con todos

nosotros, que ninguno de nosotros tiene lo que se necesita para ser «lo bastante bueno»,

para ser un héroe.

¿Cómo defino a un héroe? Un héroe es una persona que contribuye valerosamente,

incluso bajo las circunstancias más difíciles; un héroe es un individuo que actúa

desprendidamente, y que se exige a sí mismo más de lo que esperarían los demás; un

héroe es un hombre o una mujer que desafía la adversidad haciendo lo que él o ella cree

correcto, a pesar de su temor. Un héroe se mueve más allá del «sentido común» de los

defensores del *status quo*. Un héroe es cualquiera que tenga por objetivo contribuir,

cualquiera que esté dispuesto a ser un ejemplo, cualquiera que viva de acuerdo con la

verdad de sus propias convicciones. Un héroe desarrolla estrategias para asegurar su

resultado, y persiste hasta que éste se convierte en realidad, cambiando su aproximación

cuantas veces sea necesario, y comprendiendo la importancia que tienen las acciones

pequeñas tomadas con firmeza. Un héroe no es alguien que sea «perfecto», porque

ninguno de nosotros lo es. Todos cometemos errores, pero eso no invalida las

contribuciones que hacemos en el transcurso de nuestra vida. La perfección no es

heroísmo; la humanidad sí lo es.

## EL DESAFÍO DE LOS QUE NO TIENEN HOGAR

Sabiendo que dentro de cada uno de nosotros existe la chispa del heroísmo, que espera

simplemente a ser encendida, ¿cómo podemos abordar un tema social tan gigantesco

como el de la gran cantidad de población que no tiene casa? La primera clave para

cambiar esta situación consiste en elevarnos hasta un criterio más alto. Tenemos que

decidir que, como el país más rico de la Tierra, ya no estamos dispuestos a conformarnos

con tener a tantos hombres, mujeres y niños viviendo en las calles, como desechos

humanos.

¿Cuál es el porcentaje de la población de Estados Unidos que no tiene hogar? En el

momento de escribir, los resultados del censo de 1990 sobre los que no tienen hogar aún

no han sido calculados del todo. De hecho, la misma naturaleza de los que no tienen

hogar (es decir, no tienen dirección fija) hace que sea muy difícil obtener cifras exactas.

Las estadísticas citadas más habitualmente calculan que son por lo menos tres millones

de ciudadanos los que no tienen ningún hogar, es decir, aproximadamente una de cada

cien personas vive en las calles o en barracas. [\[42\]](#)

La segunda clave para abordar este problema consiste en cambiar nuestras creencias.

Debemos dejar de creer que estos problemas son una enfermedad permanente que

impregna nuestro país, y que no podemos hacer nada individualmente para establecer

una diferencia. La forma de liberarse de la incapacidad adquirida consiste en adoptar la

creencia de que, como individuo, puede usted establecer una diferencia y que, de hecho,

todos los grandes movimientos de reforma han sido llevados a cabo por individuos

comprometidos.

Otra creencia que debemos cambiar es que las personas sin hogar se encuentran en su

564

situación actual porque todas ellas son «mentalmente deficientes». Aunque aquí las

estadísticas tampoco pueden ser precisas, se ha calculado que entre el 16 y el 22 por

ciento de las personas sin hogar sufre algún tipo de enfermedad mental.<sup>[43]</sup> Para ayudar

realmente a estas personas, tenemos que romper nuestros estereotipos. Generalizar

acerca de las personas sin hogar no nos capacita para ayudarlas, y no cabe la menor duda

de que a muchas de ellas se las puede ayudar.

¿Cuál es la causa de que haya personas sin hogar? Además de la enfermedad mental

ya mencionada, otras razones citadas habitualmente incluyen el abuso de las drogas y el

alcohol, y el desmoronamiento de la familia estadounidense tradicional. La verdad es

que todas éstas son razones legítimas. Pero en ellas subyace un sistema de creencias. Al

fin y al cabo, también hay muchas personas que han sobrevivido a los estragos del abuso

de las drogas y el alcohol, que han perdido sus hogares o que no ganan lo suficiente

como para pagar el alquiler y que nunca han tenido una vida familiar estable, a pesar de

lo cual no han llegado a quedarse sin hogar.

¿Cuál es la diferencia? Todo se reduce a las creencias básicas, a los valores y la

identidad de cada individuo. Muchos de los que se encuentran en las calles se ven a sí

mismos como personas «sin hogar», pero otros pueden verse como «temporalmente sin

hogar». Estos últimos persiguen soluciones y encontrarán un modo de regresar al estilo

de vida tradicional. Para crear cambios a largo plazo para un individuo sin hogar tiene

que producirse un cambio de identidad. Ésa es la única forma de producir un cambio

consistente en su comportamiento.

Desde 1984 llevo trabajando con organizaciones de ayuda a las personas sin hogar en

el South Bronx, Brooklyn, Hawai y San Diego, ayudando a la gente a producir la

transformación de una «persona sin hogar» a un «contribuyente a la sociedad». En mis

programas anuales de certificado y maestría de la vida, los participantes se pasan una

noche con varias personas sin hogar para facilitar el cambio y ayudarles a dar la vuelta a

su vida. Los resultados de estas interacciones de una hora son a menudo asombrosos.

Un ejemplo espectacular es el caso de un hombre joven llamado T. J. Nos conocimos

hace dos años, cuando le recogimos en la calle y le invitamos a cenar con nosotros si

estaba dispuesto a compartir un poco de la historia de su vida. Según dice, en esos

momentos se hallaba en pleno «viaje». Llevaba más de diez años viviendo en la calle,

era adicto a la cocaína, la metadona y las anfetaminas. Después de haber pasado apenas

una hora con él, los participantes en el seminario que había entrenado pudieron ayudarle

565

a realizar cambios enormes en sus creencias, así como a desarrollar estrategias con las

que apoyar su nueva identidad.

En la actualidad, T. J. no sólo ha abandonado las calles y las drogas, sino que es

también un buen contribuyente a la sociedad: es un bombero en Texas. De hecho, ha

regresado a nuestro programa durante los dos últimos años para ayudarnos a reclutar y

ayudar a otros que se encuentran en la misma situación, en que él estaba hace dos años.

Al entrevistar a las personas sin hogar, he descubierto que muchas de ellas son como

T. J. Tienen problemas con las drogas o el alcohol, o han perdido sus hogares y no saben

cómo afrontar la situación. La mayoría de los desafíos que se les plantean no son muy

diferentes a los de otras muchas personas. Tienen neuroasociaciones que les limitan;

tienen valores que dificultan un cambio; algunas de sus reglas les impiden seguir

avanzando; su identidad les ata a circunstancias limitadoras. Como quiera que la libertad

tiende a ser uno de sus valores más apreciados, se sienten felices a pesar de la

insatisfacción con el medio ambiente físico que les rodea. Al fin y al cabo, no se ven

obligados a seguir las mismas reglas del juego que el resto de la sociedad, y evitan las

presiones que asocian con esas reglas. Además, se han creado toda una comunidad de

amigos, y a menudo se las considera personas «fuertes» porque sobreviven gracias a sí

mismos. A menudo piensan que eso les da carácter. He conocido incluso a personas que



no tenían hogar y ahora sí lo tienen, a pesar de lo cual siguen pasándose algún tiempo en

barracas porque continúan identificándose por completo con sus compañeros sin hogar.

A través de nuestra amistad y cuidados, usted y yo podemos tender un puente entre la

dura realidad de los que no tienen hogar y el desafío de la responsabilidad personal que

exige el volver a unirse a la sociedad. Todos nosotros actuamos percibiendo como

obligatorio aquello que nos dictan los sentimientos. ¿Qué sucedería si cultivara usted una

amistad con una persona sin hogar y le ofreciera a ese individuo algunas experiencias de

referencias nuevas, como una visita a un balneario o al teatro? Las referencias nuevas

constituyen el tejido para las creencias y las identidades nuevas. Recuerde que los

pequeños esfuerzos pueden representar una diferencia.

## LOS DESAFÍOS QUE AFRONTA NUESTRO SISTEMA DE PRISIONES

En nuestras prisiones nos enfrentamos con desafíos igualmente perturbadores. No se

566

necesita ser un genio para darse cuenta de lo inefectivo de nuestro actual sistema de

reintegración, que cuenta con un índice de reincidencia del 82 por ciento.  
En 1986, de

todos los presos federales y estatales, el 60 por ciento había estado en  
prisión dos o más

veces, el 45 por ciento tres o más veces, y el 20 por ciento seis o más veces.  
[\[44\]](#)

En los últimos cinco años nuestra población carcelaria ha aumentado  
mucho en

número, lo que ha ayudado a crear las tensiones propias de la masificación.  
Para aliviar

esa situación, muchos presos son puestos en libertad, con doscientos dólares  
en el

bolsillo, alejándolos así de un sistema que odian, pero en el que han  
aprendido a

depositar una sensación de certidumbre y seguridad.

Sin lugar a dudas, lo que no han hecho ha sido aprender a cambiar su  
sistema de toma

de decisiones. Vivir en un ambiente en el que se tiene que pagar a alguien  
para no sufrir

daños físicos o ser maltratado sexualmente, donde se tiene que robar o  
formar parte de

una banda para sobrevivir, no contribuye precisamente a aumentar el buen  
concepto de sí

mismo o del mundo que nos rodea. Los presos se ven impulsados a  
mantener su

identidad criminal para sobrevivir en la sociedad carcelaria, donde el reconocimiento y el

prestigio se obtienen mediante una serie de reglas salvajes.

Tal y como me confió un ex convicto: «En cuanto me pusieron en libertad, empecé a

pensar en volver. Al fin y al cabo, no conocía a nadie en el exterior. En la trena se me

respetaba. Tenía a tipos capaces de matar por mí. En el exterior, en cambio, no era más

que un ex presidiario sin valor alguno». Devueltos a un mundo en el que no conocen a

nadie, convencidos de que no tienen ningún medio de controlar su ambiente, estos

hombres y mujeres hacen a menudo cosas, consciente o inconscientemente, que les

aseguren el regreso a su «hogar».

¿Puede interrumpirse este ciclo de criminalidad? Desde luego que sí, siempre y

cuando se vincule suficiente dolor a estar en prisión, y suficiente placer a estar fuera de

ella. Si pudiéramos entrenar a la gente con efectividad, la combinación de esos factores

sería extraordinaria. Recientemente, entrevisté a un hombre que acababa de ser puesto en

libertad, después de haber pasado ocho años en la cárcel por intento de asesinato. Al

preguntarle si volvería a disparar contra alguien, me sonrió y contestó: «En un abrir y

cerrar de ojos, si alguien tratara de quitarme mis drogas». «¿No evitaría tener que

regresar a la prisión?», le pregunté. «¡No! —contestó—. La prisión no es tan mala. Allí

no tenía que preocuparme acerca de cuál sería mi próxima comida. Y podía ver la

televisión. Tenía las cosas bien controladas; sabía cómo tratar con los otros tipos, así que

567

no tenía de qué preocuparme.» La prisión no ejerce ningún efecto disuasorio sobre este

comportamiento sociopático, sencillamente porque él no asocia ningún dolor al hecho de

estar encarcelado.

Contrastemos eso con las experiencias de Frank Abagnale, autor del libro *Cogedme si*

*podéis*. Es un autor mundialmente famoso por sus bufonadas de «gran impostor»,

dedicado a viajar por todo el mundo fingiendo ser un piloto de la Pan Am, un

administrador de hospital, ayudante del fiscal general de Louisiana entre otros muchos

disfraces, y sacándole a la gente millones de dólares. En la actualidad, Frank es uno de

los principales expertos en sistemas de seguridad bancaria y contribuyente destacado de

su comunidad.

¿Qué le hizo cambiar de forma tan radical? El dolor. Como resultado de una de sus

escapadas, fue detenido y encarcelado en una prisión francesa. Nadie le amenazó con

dolor físico o maltratos sexuales, pero el dolor que sufrió fue increíblemente intenso. En

primer lugar, se pasó toda su sentencia en una celda oscura, completamente aislado de

todo contacto con el mundo exterior: sin televisión, sin periódicos, sin radio ni

conversaciones con otros presos o guardianes. En segundo lugar, no le ofrecieron ni el

menor indicio de cuándo sería puesto en libertad. No tenía ni la más mínima pista acerca

de si le retendrían allí durante sesenta días o sesenta años.

El dolor de no saber (la sensación de incertidumbre) fue la forma de castigo más

severo imaginable, y Frank vinculó tanto dolor con este «infierno en la Tierra», que se

prometió a sí mismo no volver nunca más. ¿Y saben una cosa? No fue el único en tomar

esta decisión. No es nada sorprendente que las prisiones francesas sólo tengan un índice

de reincidencia del uno por ciento, y que gasten aproximadamente doscientos dólares al

año por prisionero (una cifra tanto más sorprendente si se tiene en cuenta que en Estados

Unidos se gastan unos 30.000 dólares anuales por detenido, a pesar de lo cual el índice

de reincidencia es del 82 por ciento).

¿Estoy sugiriendo que dupliquemos el sistema penal francés? No, lo único que digo es

que el sistema del que disponemos en la actualidad evidentemente no funciona y que ya

va siendo hora de probar algo más. Debemos proporcionar a los detenidos un ambiente

en el que no se sientan constantemente preocupados por la posibilidad de ser golpeados o

atacados por otros presos, sin que eso signifique que tengamos que convertir las

prisiones en el hogar que nunca tuvieron. Estoy sugiriendo que las condiciones de vida

en las prisiones deberían ser indeseables (incómodas), y que mientras se esté cumpliendo

568

condena se debería mostrar a la gente formas de conseguir que el mundo exterior sea una

experiencia que se pueda controlar, donde se pueda encontrar placer y posibilidad, de

modo que, al ser puestos en libertad, sea algo que ellos intenten alcanzar, en lugar de

temerlo. Deben vincular dolor con el estar en prisión, y placer con el cambio. De otro

modo, nunca se verá modificado a largo plazo el comportamiento que les hizo entrar en

prisión.

Un prisionero debe saber, por encima de todo, que alguien se ocupa de él, y que ese

alguien se ha comprometido a ofrecerle estrategias capaces de dirigir su vida por una

nueva dirección. No todos los prisioneros están preparados para el cambio, pero aquellos

que lo están merecen nuestro apoyo.

*Mientras haya una clase baja, yo estoy en ella; mientras haya un elemento criminal, yo lo soy; mientras haya una*

*sola alma en prisión, yo no soy libre.*

EUGENE VICTOR DEBS

¿Qué puede usted hacer? Una acción sencilla pero profunda sería comprometerse a

visitar una vez al mes a un detenido que haya decidido realmente cambiar la calidad de

su vida. Conviértase en un amigo cariñoso, capaz de ofrecerle ayuda, y demuéstrela

oportunidades que tiene a su disposición. Nunca olvidaré la relación que entablé, como

resultado de esta serie de visitas voluntarias y regulares, con un detenido de la prisión de

Chino (California). Gracias a mi apoyo y ánimos, empezó a correr hasta ocho kilómetros

diarios, a leer libros instructivos e inspiradores, e inició la transición desde un

«prisionero» a una «persona valorada». Dos años más tarde, cuando le pusieron en

libertad, la sensación de conexión y contribución que compartimos fue una de las

experiencias más gratificantes de mi vida.

## EL DESAFÍO DE LA VIOLENCIA DE LAS BANDAS

Aunque el crimen adulto es un problema muy urgente, también necesitamos plantearnos

cómo podemos apartar el flujo de nuestra juventud hacia el sistema penal juvenil. ¿Qué

sucede con los asesinatos insensatos que cometen diariamente los miembros de las

bandas juveniles en las ciudades? El salvajismo implacable de dos bandas que se

originaron en Los Ángeles y que luego se extendieron por todo el país (los Crips y los



Bloods), se ha cobrado un precio inimaginable en las ciudades afectadas, y la mayoría de

nosotros nos sentimos perdidos en cuanto a cómo afrontar este terrible problema. No

obstante, estoy convencido de que una de las primeras cosas que tienen que ocurrir es

lograr que los miembros de las bandas reflexionen sobre las reglas que aplican. Recuerde

que todas nuestras acciones tienen su origen en nuestras creencias esenciales acerca de lo

que tenemos que ser siempre, o no tenemos que ser nunca.

Hace poco leí un artículo en *Rolling Stone*, en el que se hablaba de un libro que trataba

sobre la vida cotidiana de los miembros de las bandas. [\[45\]](#) Este «fragmento de vida»

detalla una clase dada en un campamento juvenil llamado Camp Kilpatrick. Cuando se

preguntó a los estudiantes (miembros de alguna banda) por qué matarían a alguien,

encontraron con rapidez una lista de hasta treinta y siete razones. He aquí algunas de las

que me parecieron más chocantes: si alguien me mirara de mala manera, si alguien me

preguntara de dónde soy, por una moneda, si alguien caminara de forma extraña, si

alguien se atreviera a tocar mi comida (como, por ejemplo, quitarme una patata frita),

por diversión, si alguien me cortara mal el pelo.

Con unas reglas tan aberrantes como éstas (que, por otro lado, no comparte casi nadie

en nuestra sociedad), no es nada sorprendente observar lo volátiles que son estos

jóvenes. Tienen más razones para matar que virtualmente para cualquier otra cosa, y por

lo tanto actúan de acuerdo con sus reglas. No obstante, lo que me animó fue observar

que el profesor comprendía el poder de las preguntas para debilitar hasta las creencias

más fuertes. A continuación, preguntó: «¿Por cuál de esas cosas estaríais dispuestos a

morir?» Es decir, si uno supiera que, al matar a alguien porque le ha hecho un mal corte

de pelo, también moriría, ¿estaría dispuesto a matarlo de todos modos?

Al hacerles esta pregunta, logró que los jóvenes volvieran a evaluar sus reglas y a

reconsiderar la importancia de las cosas por las que antes habían estado dispuestos a

matar. Para cuando hubo terminado el proceso de planteamiento de preguntas, estos

miembros de bandas juveniles habían cambiado radicalmente sus reglas. En lugar de

treinta y siete razones para matar, sólo se quedaron con tres: en defensa propia, por la

familia y por la asociación (banda). Y esta última quedó sólo porque uno de los jóvenes

insistió en creer que eso seguía siendo quizá lo más importante en su vida, y cuando

cualquiera de los otros chicos trataba de disuadirle, él se limitaba a insistir: «No me

convencerás». Su identidad era una convicción, y se hallaba tan vinculada a la banda,

570

que rendirla habría significado para él rendir todo su sentido de sí mismo, lo que

probablemente era lo único constante que había en su vida de joven.

Al seguir este método de plantear preguntas y buscar respuestas, esta «escuela» está

logrando llegar a muchos de los jóvenes que siguen el curso, debilitando las patas de

referencia de las creencias destructivas, hasta que ya no se sienten seguros acerca de

ellas. Recuerde que todo comportamiento puede cambiarse al cambiar de creencias,

valores, reglas e identidad. Evidentemente, hay que afrontar en primer lugar las

condiciones que producen las bandas; en último término, esto también puede manejarse

modificando el comportamiento en el único nivel que cuenta: caso por caso.

## LOS DESAFÍOS DE NUESTRO MEDIO AMBIENTE

El medio ambiente ya no es materia de agitación para la contracultura, sino que se ha

convertido en tema de principal preocupación, tanto a nivel nacional como internacional.

Después de cuatro años consecutivos que fueron los más calientes registrados en la

historia, la gente ha empezado a sentirse extremadamente preocupada por el calentamiento global, el fenómeno causado por el exceso de anhídrido carbónico

atrapado en la capa de ozono, que tiene como resultado una elevación de las temperaturas. ¿Cuáles son las fuentes principales? Una de ellas son los fluorocarbonos

de los aparatos de aire acondicionado y de los aerosoles. Otra de las grandes fuentes del

efecto invernadero global es la destrucción desenfrenada y quema de la selva tropical de

América Central y del Sur. La selva tropical constituye el ochenta por ciento de la

vegetación de la Tierra, y su conservación es crítica para nuestro ecosistema.[\[46\]](#)

Los árboles absorben los gases tóxicos del anhídrido carbónico que liberamos en la

atmósfera, y lo transforman en oxígeno respirable. Los árboles son nuestros

rejuvenecedores definitivos; sin ellos, la vida sobre la Tierra no existiría tal y como la

conocemos. Los árboles de la selva tropical también proporcionan un medio ambiente

para la amplia diversidad de especies animales y de insectos del mundo. Al quemar estos

bosques, no sólo destruimos la vegetación que produce oxígeno, y el medio ambiente en

el que viven las plantas y animales, sino que liberamos también cantidades enormes de

anhídrido carbónico en la atmósfera, y aceleramos el nocivo efecto invernadero global.

Si tienen tanta importancia, ¿por qué se están eliminando tan frenéticamente los

571

bosques tropicales? La respuesta es una simple cuestión de dolor y placer: por razones

económicas. En esos países se han concedido enormes beneficios fiscales para incentivar

a los rancheros a talar el bosque. ¿Acaso para dejar espacio para más casas? Desde luego

que no. Se hace para obtener más pastos para un ganado cuya carne se exporta luego a

Estados Unidos, país que importa el diez por ciento de la carne que consume América

Central y del Sur. [47] Y para satisfacer esa necesidad, se elimina la selva tropical a un

ritmo de cuarenta áreas cada cinco segundos.[48]

La ineficacia de uso de estas tierras para pastos constituye una de las decisiones más

destructoras que puede tomar el hombre a corto plazo. Estamos arrasando la fuente de

nuestra supervivencia. ¿Se da cuenta de que, cada vez que compra una hamburguesa de

ciento veinticinco gramos que utiliza carne de res alimentada en los pastos ocupados

antes por la selva tropical, representa la destrucción de casi cincuenta metros cuadrados

de bosque tropical? [49]. Una vez destruido, ese bosque ya no puede volver a regenerarse.

Además, el índice actual de extinción de especies es de mil anuales, debido precisamente

a la destrucción de la selva tropical, lo que representa un asalto inimaginable a nuestro

ecosistema.

¿Y por qué se hace todo esto? Única y exclusivamente para suministrar más carne a

nuestros cuerpos, algo que la ciencia médica ya ha relacionado directamente con los dos

asesinos más importantes del país: el ataque al corazón y el cáncer. La asombrosa

estadística es que uno de cada dos estadounidenses muere de alguna forma de

enfermedad del corazón (la ruleta rusa le ofrece mejores perspectivas de vida que la dieta

estadounidense habitual). En último término, no podemos destruir el medio ambiente

externo sin destruir nuestro propio ambiente interno.

¿Quiere usted detener la destrucción de nuestras selvas tropicales? ¿Quiere ayudar a

restaurar el delicado equilibrio de nuestro ecosistema? Además de aportar su ayuda

financiera a organizaciones ambientales como Greenpeace, lo más poderoso que puede

hacer consiste en vincular dolor con cualquier comportamiento personal que perpetúe el

mal uso de nuestro planeta. Indudablemente, uno de los pasos consistiría en reducir o

eliminar su consumo de hamburguesas. El boicot funcionó en el caso de la industria

atunera, y también puede funcionar aquí. No estamos hablando sólo de dólares y

centavos. Lo que está en juego es la propia Tierra. Debe saber que las decisiones que

toma acerca de lo que pone en su plato para la cena determina, de una forma pequeña

pero innegable, cosas como la cantidad de anhídrido carbónico que se libera en la

atmósfera y cuántas especies animales y vegetales quedarán extinguidas cada día.

Y ahora, consideremos el impacto que tienen sus decisiones dietéticas en el ámbito

local. Quizá viva en un estado, como yo, que está experimentando una grave escasez de

agua. Se ha llegado a decir que en el siglo XXI el agua será el oro del futuro, uno de

nuestros recursos más valiosos y escasos. ¿Cómo puede ser cierto eso en un planeta

donde predomina el agua? La razón se encuentra en nuestra gestión increíblemente pobre

de este recurso vital, y se halla relacionada específicamente con la industria cárnica.

Considere lo siguiente: la cantidad de agua que se necesita para criar un solo novillo

sería suficiente para hacer flotar un destructor. [\[50\]](#) En California, todos trabajamos duro

por conservar el agua, tomando medidas como no regar los prados e instalar restrictores

de fluido en los lavabos y duchas. Todas esas acciones son importantes, pero ¿sabe que

se necesitan casi veinte mil litros de agua para producir medio kilo de carne?[\[51\]](#) Esto



significa que puede usted ahorrar más agua al no consumir medio kilo de carne que si

dejara de ducharse durante todo el año.[\[52\]](#) Según David Fields, economista de Cornell,

y su asociado Robin Hur, «cada dólar que los gobiernos estatales entregan a los

productores de carne, en forma de subsidios de irrigación, cuesta a los contribuyentes

más de siete dólares en salarios perdidos, costes de vida más altos y reducción de

ingresos en los negocios».[\[53\]](#) ¿Qué puede hacer una persona para ahorrar más agua? La

respuesta me parece evidente: reducir el consumo de carne.

Y aquí van algunos otros datos para reflexionar. ¿Sabía usted que la industria cárnica

consume más energía que ninguna otra industria en Estados Unidos?[\[54\]](#) El porcentaje

de todas las materias primas que Estados Unidos dedica a la producción de carne

representa una creciente tercera parte de todo el consumo de energía, y el combustible

fósil necesario para producir medio kilo de carne es aproximadamente treinta y nueve

veces el necesario para producir el valor proteínico equivalente en semilla de soja. Si

quisiera usted ahorrar energía, sería más aconsejable conducir el coche al restaurante de

la esquina, que si caminara hasta allí alimentado por las calorías que ha consumido con

un cuarto de kilo de carne de ternera o de pollo criado con los criterios de ineficiencia de

la energía de esta industria.

¿Se siente preocupado por las centrales nucleares? Si redujéramos nuestro consumo de

carne en un 50 por ciento, podríamos eliminar por completo nuestra dependencia de la

573

energía nuclear en todo Estados Unidos, así como reducir significativamente o por

completo nuestra dependencia de las importaciones de petróleo.[\[55\]](#)

Uno de los temas finales con el que todos nos sentimos preocupados es el hambre a

escala mundial. Con 60 millones de personas que mueren de hambre al año, está claro

que ya es hora de que examinemos con qué eficacia utilizamos nuestros recursos.

Recuerde que todas las decisiones tienen consecuencias y, a menos que tengamos alguna

comprensión del impacto a largo plazo sobre nuestro planeta, seguiremos tomando

decisiones pobres.

La cantidad de alimentos producidos por un acre de terreno se ve marcadamente

reducida cuando ese alimento es carne de ternera. El mismo acre de terreno capaz de

producir 113 kilos de carne produciría 18 toneladas de patatas, lo que representaría

aproximadamente la diferencia entre alimentar a una persona y alimentar a 160 personas.

[56] Los mismos recursos que se utilizan para producir medio kilo de carne pueden

producir siete kilos de grano. [57]. El terreno que se necesita para alimentar durante un

año a una persona comedora de carne es de tres acres y cuarto, mientras que un lacto-

ovo-vegetariano sólo necesita medio acre, y un vegetariano completo una dieciseisava

parte de acre. [58]. En otras palabras, un acre puede alimentar veinte veces más personas

si éstas siguen una dieta vegetariana. Cada día mueren de hambre cuarenta mil niños, a

pesar de lo cual tendríamos capacidad para alimentarlos si gestionáramos nuestros

recursos con mayor efectividad. Si cada estadounidense redujera su ingestión de carne en

un diez por ciento, se podría alimentar a cien millones de personas con los recursos

liberados para la cría de ganado.[\[59\]](#) Eso representa comida suficiente para alimentar a

todos los hombres, mujeres y niños que mueren de hambre en el mundo, y todavía

quedaría un superávit. Evidentemente, aún tendríamos que afrontar el desafío político de

la distribución, pero, desde luego, los alimentos estarían disponibles. Finalmente, uno de

los recursos naturales más importantes que estamos agotando como resultado de nuestro

hábito de comer carne es la capa superficial del suelo. La naturaleza tarda quinientos

años en crear una capa superficial de 2,5 centímetros de espesor, mientras que nosotros

perdemos esa misma cantidad en sólo dieciséis años. Hace doscientos años, Estados

Unidos contaba con una capa superficial de 53 centímetros de suelo, que ahora sólo es de

quince centímetros. [\[60\]](#) La cantidad de la capa superficial del suelo perdido y

directamente relacionado con la producción cárnica es del 85 por ciento. [\[61\]](#) Si no se

dispone de una capa de suelo adecuado, se colapsa nuestra cadena alimenticia y, con

ello, nuestra capacidad para existir.

La primera vez que tuve conocimiento de las estadísticas anteriores y el devastador

impacto del consumo de carne sobre nuestro entorno fue a través de mi buen amigo John

Robbins (que no está emparentado conmigo, aunque somos verdaderos hermanos en

nuestro compromiso por establecer una diferencia). John escribió un libro, *Diet for a*

*New America*, que fue nominado para el premio Pulitzer. Creo que ese libro tiene un

sitio en el hogar de cada familia estadounidense que quiera ser consciente de los efectos

de sus decisiones y acciones cotidianas.

Tal y como John deja bien claro, la decisión acerca de qué poner en el plato a la hora

de cenar tiene unos profundos efectos derivativos. Pone en movimiento toda una serie de

acontecimientos y actividades que están configurando la calidad de la vida sobre la

Tierra. Puede usted preguntar: «¿Cómo puede una persona confiar en darle la vuelta al

curso de las cosas cuando se trata de un desafío tan enorme?» John afirma que esta

batalla no se ganará en Capitol Hill, ni en los consejos de administración, sino que la

ganarán los individuos: «El consumidor en el supermercado, al detenerse ante el

mostrador de las carnes, en el momento de tomar un paquete de carne de medio kilo,

marcado con el precio de 3,98 dólares, dándose cuenta en ese preciso momento de que

sostiene en su mano una ilusión muy costosa. Por detrás de la etiqueta de ese precio tan

reducido se ocultan los bosques que han tenido que ser talados, los suministros de

alimentos y agua de nuestros hijos, la capa superficial del suelo y el ambiente del futuro.

Y entonces, tenemos que mirar ese trozo de carne y decir: «No, esto nos cuesta

demasiado». El verdadero poder radica en las decisiones que toma usted en el

supermercado, en los restaurantes y en la cocina de su casa». [\[62\]](#)

## ADOPTÉ UNA POSTURA

Al adoptar una postura, no sólo deja de participar en el mal uso de nuestros recursos,

sino que está enviando un claro mensaje a las grandes empresas cuyo pilar son las

hamburguesas. En los últimos años, compañías de servicios de alimentos como la

McDonald's y Carl's Jr. (Carl Karcher Enterprises) han empezado a responder a los

cambios que se han producido en los gustos de los consumidores, al crear bares de

575

ensaladas y otros alimentos alternativos. Recientemente, la McDonald's ha dejado de

usar contenedores de poliestireno para sus alimentos, y se calcula que como

consecuencia de ello se ha reducido su producción de hidrocarburos en un 25 por ciento,

estableciendo así una agradable diferencia con respecto a un medio ambiente mejorado.

Como consumidor, utilice todo aquello que ha aprendido en este libro para producir

cambios positivos: saber lo que desea, utilizar su poder de compra como apalancamiento

para interrumpir pautas destructivas, obligar a las compañías a buscar alternativas, y

luego reforzarlas por los comportamientos deseados, favoreciendo sus productos y

servicios.

**ENSEÑE BIEN A SUS HIJOS: DÉ BUEN EJEMPLO**

Lo mismo que sucede con cualquier desafío, los temas relacionados con el medio

ambiente exigen educación y acción para crear el cambio.  
Desgraciadamente, la idea que

tiene la mayoría de la gente acerca de la educación se halla vinculada a la escuela, y

dejan de aprender en cuanto la abandonan, o incluso antes de terminar sus estudios.

Muchos maestros que empiezan con la idea de establecer una diferencia han caído en la

trampa de la incapacidad adquirida, como consecuencia de tratar de afrontar las

paralizantes políticas administrativas y de no estar preparados para afrontar las

personalidades y los temas de la vida real que afectan a sus estudiantes.

A lo largo de este libro ha conocido usted a muchos modelos de excelencia de los que

puede aprender. Así pues, ¿cómo podemos establecer una diferencia? Cada uno de

nosotros podemos adoptar un papel activo a la hora de determinar la calidad de la

educación de nuestros hijos. ¿Podría beneficiarse el maestro de sus hijos de la

comprensión del poder de las preguntas, las metáforas globales, el vocabulario

transformacional, los valores, las reglas y el condicionamiento? Comparta con él lo que

haya aprendido y podrá establecer una verdadera diferencia en este ámbito.



Lo más importante de todo, tenemos que enseñar a nuestros hijos las consecuencias de

sus acciones. Debemos hacerles ser conscientes del impacto que tienen en el ámbito

individual o local y, por extensión, su impacto colectivo general. No permita nunca que

caigan en la trampa de pensar que sus acciones no establecen ninguna diferencia; si hay

algo de lo que he tratado de convencerle a lo largo de este libro es precisamente de que

576

hasta las pequeñas decisiones y acciones, tomadas de forma consistente, tienen

consecuencias que llegan muy lejos.

Una de las mejores formas de asegurar que su hijo crece con un sano sentido de la

autoestima es demostrarle que sus decisiones y acciones, tomadas con firmeza,

establecen una gran diferencia. ¿Cómo puede hacer eso? Demuestre lo que es posible

convirtiéndose en un ejemplo. Demuestre a sus hijos el efecto de hacer preguntas

capacitadoras, de vivir de acuerdo con los valores y las reglas que haya elegido

conscientemente, y de usar todas las otras estrategias que haya aprendido hasta entonces.

Hay muchas formas en que usted y yo podemos contribuir. No necesitamos esperar

hasta tener un plan maestro grandioso para establecer una diferencia. Podemos tener

impacto en un momento, incluso haciendo las cosas más pequeñas, tomando lo que a

menudo parecerán decisiones insignificantes. Es cierto que la mayor parte de nuestros

héroes se hallan ocultos tras lo que parecen ser pequeños actos hechos con contundencia.

Mire a su alrededor. Hay héroes por todas partes, pero no los reconocemos con los

premios que merecen por hacer cada día su trabajo. Los hombres y mujeres que trabajan

día tras día como agentes de policía son verdaderos héroes. Nos protegen y proporcionan

una sensación de seguridad, a pesar de lo cual muchos de nosotros los vemos como si

fueran enemigos. Los bomberos son héroes a pesar de que, en general, no los

consideramos de ese modo a menos que nos encontremos en una situación de

emergencia. Lo mismo podríamos decir de los conductores de ambulancias, de los

servicios de urgencia, de los asesores que intervienen en momentos de crisis y de toda

una serie de héroes a los que nadie reconoce su labor.

El simple hecho de estar preparado puede establecer una diferencia. Por ejemplo,

¿cómo se sentiría si alguien tuviera un ataque al corazón en su presencia, pero tuviera

usted un certificado de primeros auxilios y supiera qué hay que hacer? ¿Y si sus

esfuerzos concentrados en mantener la sangre en circulación, a pesar de la aparente

ausencia de signos de vida, logran salvar una vida? Le puedo prometer una cosa: la

sensación de colaboración que se obtiene de esa experiencia le proporcionaría una gran

sensación de realización y alegría, mucho mayor que ninguna otra cosa que haya

experimentado en su vida, mayor de lo que cualquier otro conocimiento podría aportarle,

mayor que cualquier cantidad de dinero que pueda ganar o incluso que cualquier otro

logro que pueda alcanzar.

Y éstos no son más que algunos de los ejemplos más espectaculares. ¿Hay otras

577

formas en las que podría usted contribuir? ¡Puede apostar a que sí! Puede ser un héroe

siendo, sencillamente, alguien que ayude a formarse a los demás, observando a la gente

que se encuentra a su alrededor y ofreciéndole su apoyo, ánimo o recordándoles quiénes

son realmente. ¿Y si se encuentra usted en una tienda de comestibles y, en lugar de

deambular sin un objetivo preciso entre los artículos, se diera cuenta de la presencia de

cada persona con la que se cruzara, y reconociera esa presencia dirigiéndole una sonrisa?

¿Y si felicitara cordialmente a una persona totalmente extraña? ¿Podría cambiar en ese

momento el estado de ánimo de esa otra persona, para que lo transmitiera a su vez a la

siguiente? ¿O quizás a sus hijos? ¿Puede producirse un efecto progresivo, puesto en

marcha por una sola acción?

Hay muchas formas sencillas de establecer una diferencia. No hace falta salir y salvar

una vida, pero quizá lograr que otro sonría significa un poco salvarle la vida, o por lo

menos hacerle disfrutar de la que ya tiene. ¿Cuáles pueden ser algunas otras formas

sencillas de establecer una diferencia hoy mismo? Cuando regrese a casa, después del

trabajo, ¿y si se detiene en casa de algún anciano, entra y entabla una conversación con

él? Si le preguntara: «¿Cuáles son algunas de las lecciones más importantes que ha

aprendido en la vida?», ¿cómo cree usted que se sentiría? ¡Apuesto a que tendría muchas

cosas que comunicarle! ¿Y si pasara por el hospital de su comunidad, visitara a un

paciente y le ayudara a alegrar un poco la tarde? Aunque no hiciera más que escuchar a

esa persona, sería usted un héroe.

¿Por qué hay tantas personas temerosas de dar esos pequeños pasos para ayudar a los

demás? Una de las razones más habituales es porque se sienten en una situación

embarazosa al hacer algo de lo que no están muy seguras. Temen ser rechazadas o

parecer estúpidas. Pero ¿sabe una cosa? Si quiere usted participar en el juego y ganar, va

a tener que jugar «a por todas». Tiene que estar dispuesto a sentirse estúpido, y a intentar

cosas que puede que no funcionen y, si no funcionan, estar dispuesto a cambiar su forma

de abordarlas. De otro modo, ¿cómo puede innovar, cómo puede crecer y descubrir

quién es realmente?

## UN REGALO DE 10.000 DÓLARES PARA SUS ESTUDIOS O SU PRIMERA CASA

Si queremos cambiar la calidad de vida, no cabe la menor duda de que tenemos que

578

afectar el sistema de valores de un gran número de personas. Nuestro futuro se halla en

las manos de nuestra juventud. Algún día, sus valores serán los de la sociedad. Mientras

me encuentro escribiendo estas palabras, el presidente Bush acaba de firmar un

documento que ofrece una oportunidad única para nuestra juventud y nuestra sociedad

como un todo si hacemos uso de él al máximo.

Hace unos dos años conocí a una mujer maravillosa que asistió a mi seminario de Cita

con el Destino. Se llama Barbara Mikulski, una de las dos senadoras del Congreso de

Estados Unidos. Al darse cuenta de mi deseo por contribuir, me habló de la ley del

Servicio Nacional, en cuya presentación había participado, y que ahora acaba de ser

aprobada por el presidente. Esa ley ofrece una oportunidad única para ayudar a todos

aquellos que se encuentren necesitados y para crear al mismo tiempo un futuro

convinciente. La ley tiene numerosas facetas, pero su característica fundamental es que

ofrece a los jóvenes la oportunidad de trabajar en una organización de servicios

comunitarios debidamente aprobada y reconocida, y ganar una beca por valor de 10.000

dólares que debe ser aplicada necesariamente a sufragar los gastos de una educación

universitaria, o como pago inicial de un primer hogar. Además, los participantes en el

programa pueden ganar algo de dinero: o bien el salario mínimo o algo inferior. He aquí

algunas de las características de este programa:

- Compromiso voluntario de servicio a tiempo completo o parcial durante un período de dos a seis años.
- Servicio durante dos fines de semana al mes, más dos semanas durante el verano.
- Un crédito anual de 3.000 dólares por cada año de servicio, que puede aplicarse para el pago de préstamos de

estudios, o como pago inicial o costes de creación de un hogar.

- Cualquiera que participe puede elegir libremente cualquier grupo de edad.
- Una estructura basada en la comunidad que ponga el acento en complementar los servicios públicos o

privados.

El aspecto más poderoso de la ley del Servicio Nacional es que transformará los

valores de todos aquellos que participen en ella. Con objeto de «obtener» ese vale, los

jóvenes experimentarán una sensación de contribución al ayudar a los ancianos, a los

disminuidos físicos, los pacientes de cáncer, los analfabetos funcionales, etcétera.

Aunque se unan al Servicio Nacional incentivados por el vale, la experiencia diaria de

contribuir al bienestar de los demás afectará profundamente su identidad y su destino.

Una vez que se ha conocido la gratitud de un semejante, la vida se transforma para

579

siempre. ¿Se imagina cuál sería el impacto si la mayoría de los jóvenes compartiera esta

experiencia?

*No se puede vivir un día perfecto sin hacer algo por alguien que jamás podrá pagárselo.*

JOHN WOODEN

El efecto procesional más poderoso que pueda poner en marcha será el de impulsar su

sentido de la contribución. Todos tenemos la necesidad de ir más allá de nuestros



impulsos básicos de evitar el dolor y obtener placer. Estoy convencido de que, en lo más

profundo de cada uno de nosotros, todos deseamos hacer aquello que creemos sea

correcto, ir más allá de nosotros mismos, comprometer nuestra energía, tiempo, emoción

y capital por una causa mayor que nosotros mismos. Debemos satisfacer nuestras

necesidades morales y espirituales aunque eso nos produzca dolor a corto plazo.

Respondemos no sólo a nuestras necesidades psicológicas, sino a nuestro imperativo

moral de hacer más y más de lo que nadie espere de nosotros. Nada nos puede dar un

mayor sentido de la satisfacción personal que la contribución. Dar desinteresadamente

sienta los cimientos de la realización.

Aunque el programa del Servicio Nacional promete ofrecer una vía para satisfacer

esas necesidades, uno de sus posibles defectos es que va dirigido fundamentalmente a

estudiantes universitarios. El periodista y autor William F. Buckley, Jr. sugiere que una

comprensión del dolor y el placer puede ayudarnos a lograr la ayuda de un segmento

mucho más amplio de la sociedad. Un sistema de recompensas y castigos es la base de

las sugerencias que plantea, transformadas específicamente en incentivos y sanciones

entre las que se incluiría una exención fiscal sobre los primeros 10.000 dólares de la

tabla de ingresos de cualquiera que participe voluntariamente en el Servicio Nacional.

Todos los trabajadores de Estados Unidos terminarán por tener unos ingresos fiscales de

10.000 dólares, por lo que todos terminarían por encontrar un incentivo económico en

ofrecer voluntariamente su tiempo.

Además de eso, y por el lado del dolor, sugiere que se apruebe una legislación en la

que se estipule que la gente joven sólo quedaría calificada para recibir préstamos de

estudios si estuviera dispuesta a trabajar voluntariamente unas pocas horas a la semana

en el programa de Servicio Nacional. Argumenta, con cierta elegancia, que conducir un

coche es un privilegio que proporciona nuestra sociedad, y que no debiera concederse a

580

nadie que no esté dispuesto a contribuir a nuestra sociedad como un todo.

En

consecuencia, la posibilidad de obtener el carnet de conducir también debería depender

de la participación en el Servicio Nacional.

Aunque esta tercera opción me parece un tanto extremada y posiblemente sería

rechazada, apoyo sólidamente las dos primeras. Estos incentivos implicarían a mucha

más gente y ejercerían un impacto mayor sobre los valores de la sociedad, en

comparación con el plan actual. ¡Hay tantas organizaciones que necesitan mano de obra

y otros recursos! ¡Imagínese el impacto que podrían tener esos incentivos!

Buckley señala que gastamos más de 30.000 dólares anuales por prisionero y año,

35.000 dólares por cada miembro de las fuerzas armadas, 13.000 dólares en los

voluntarios VISTA, y 5.000 en los estudiantes ROTC. No cabe la menor duda de que el

Servicio Nacional es una experiencia que todos debiéramos promover en beneficio de la

sociedad.

El poder de tal programa es que, al dar a los demás de una forma regular, empezamos

a reorientar nuestros valores acerca de la importancia de la contribución. Como país, si

adoptamos este valor, podríamos cambiar toda la nación y expandir nuestra influencia en

el mundo exterior. Sin embargo, no se limite a la estructura de los programas apoyados

por el gobierno. Hay muchas organizaciones necesitadas de mano de obra y personas

calificadas, así como de recursos financieros y físicos. Imagínese el impacto si,

independientemente de toda recompensa o falta de ésta, los estadounidenses hiciéramos

de la contribución un deber. ¿Se da cuenta de que, si todos en el país (excepto los muy

jóvenes y los ancianos) contribuyéramos con tres horas semanales, la nación obtendría la

recompensa de más de 320 millones de horas de una mano de obra que tanto se necesita,

dedicada exclusivamente a aquellas causas que más lo necesitan? Si todos

contribuyéramos con cinco horas, la cifra alcanzaría más de 500 millones de horas, lo

que significaría un valor económico de billones de dólares. ¿No le parece que podríamos

solucionar así unos cuantos desafíos sociales, con esta clase de compromisos?

Contribuir con su tiempo a cualquiera de las actividades siguientes cambiará

definitivamente sus percepciones de quién es usted, y le iniciará en el camino de

convertirse en un héroe.

581

### **Sólo por citar unas pocas...**

He aquí algunas de las formas en que puede ayudar. Una pequeña cantidad de tiempo puede significar

una gran diferencia. Considere la posibilidad de comprometer unas pocas horas a la semana o unas pocas

horas al mes en una de las siguientes áreas de actuación en su comunidad:

Programas para los disminuidos mentales y físicos

Asesoramiento en habilidades básicas

Cuidados diurnos Registro de votantes

Patrullas voluntarias de ciudadanos

(vigilancia del vecindario)

Tareas bibliotecarias (recolocación, catalogación)

Distribución de libros entre los enfermos

Conservación de la energía

Mantenimiento de parques

Campañas de limpieza de la comunidad

Educación sobre drogas

Asesoramiento en el teléfono de la esperanza

Programas de hermanamiento

Adopción familiar internacional

Programas exteriores Ayuda de emergencia

Pintura y embellecimiento de edificios

Programas de orfanatos

Museos de arte y culturales

Intercambio de estudiantes Programas de reciclaje

**UN REGALO DE POSIBILIDAD: UNA INVITACIÓN A CONTRIBUIR**

¿Cómo se dedica uno a acoger a los que no tienen hogar, a curar a los delincuentes, a

rejuvenecer a los ancianos y movilizar a los jóvenes? Una oportunidad excitante para

contribuir puede ser trabajar en asociación conmigo a través de la Tony Robbins

Foundation.

Somos una organización no lucrativa, formada para crear una coalición de

profesionales de atención al prójimo, que nos hemos comprometido a llegar y ayudar con

firmeza a la gente que a menudo ha sido olvidada por la sociedad.

Trabajamos

agresivamente para establecer una diferencia en la calidad de vida de niños, personas sin

hogar, población reclusa y ancianos. La fundación se dedica a aportar los recursos más

exquisitos para la inspiración, la educación, el entrenamiento y desarrollo de estos

importantes miembros de nuestra sociedad. Yo mismo la fundé, como resultado de mi

propia experiencia de la vida.

Hace años, decidí que la contribución no es una obligación, sino una oportunidad para

devolver algo. Cuando tenía once años de edad, hubo un año en que mi familia no tuvo

dinero suficiente para permitirse una cena tradicional del Día de Acción de Gracias, y

una organización caritativa nos trajo comida hasta la puerta. Desde entonces, ayudar a

los hambrientos y a los que no tienen hogar se ha convertido en una de las misiones a las

que he dedicado mi vida, y todos los días de Acción de Gracias, desde que tengo

dieciocho años, he preparado y entregado cestas con alimentos a las familias necesitadas.

Fue también a la edad de dieciocho años cuando me uní por primera vez a un grupo de

apoyo de la prisión de Chino. Como resultado del servicio prestado a mi comunidad, me

formé una identidad como filántropo, como persona capaz de establecer una diferencia,

como alguien comprometido. Eso incrementó mi orgullo, mi integridad y también mi

capacidad para dar más a los demás. Y también me permitió inspirar a otros para que

hicieran lo mismo.

Debido a la gran expansión que han alcanzado mis libros, cintas y programas de

televisión, recibo diariamente cartas de personas de todas las partes del mundo

pidiéndome ayuda. Algunas de las transformaciones más profundas y conmovedoras de

las que he tenido noticia han sido efectuadas por detenidos y por los que no tenían hogar.

Como resultado de ello, la fundación ha preparado una copia de mi biblioteca de audio

de treinta días, *Poder personal*, así como una copia de mi primer libro, *Poder sin límites*,

que ha entregado a todos los sistemas de prisiones existentes en Estados Unidos. En el

momento de escribir, estamos en proceso de contactar con todos los centros para las



personas sin hogar existentes en el país, para hacerles la misma oferta. He dedicado el

diez por ciento de los *royalties* de este libro a la fundación, con objeto de dotarla de los

fondos necesarios para llevar a cabo estas distribuciones de cintas. Además, la Tony

Robbins Associates, cuyas franquicias me representan en mis seminarios de vídeo en

todo Estados Unidos, se ha comprometido a llevar a cabo dos programas anuales

gratuitos en sus respectivas comunidades. Esos programas se realizan en prisiones,

centros para desamparados, escuelas superiores y centros de jubilados.

583

Si desea unir sus fuerzas a las nuestras, le ruego que se ponga en contacto con la

fundación y considere la idea de enrolarse en nuestro programa Compromiso-2. Es una

forma sencilla y equilibrada de crecer personalmente y de contribuir de una forma que

signifique realmente una diferencia. A través de Compromiso-2 puede ofrecer a otros el

regalo de la posibilidad, mediante un compromiso, de visitar mensual y brevemente a un

detenido que se le asigne, a una persona anciana, un adulto o niño sin hogar, y ser un

verdadero amigo. También puede comprometerse a ofrecer apoyo a uno de nuestros

programas anuales. Patrocinamos un programa para la juventud, la «Brigada de la Cesta»

del Día de Acción de Gracias, seminarios para reclusos y un proyecto para los ancianos,

el proyecto «Sabiduría».

Claro que no tiene usted por qué limitarse a trabajar con nuestra fundación para

establecer una diferencia. Ahora mismo y en su propia comunidad, seguro que hay

organizaciones que necesitan su ayuda. De hecho, he creado mi fundación para ayudar a

las organizaciones locales ya existentes a alcanzar el éxito. Los miembros de nuestra

fundación están preparados para proporcionar una verdadera diferencia a la gente a la

que entrenan mensualmente. Aunque es necesario un estilo de entrenamiento diferente

para abordar desafíos diferentes, existen algunos principios que son universales. Todos

necesitamos elevar nuestros criterios, cambiar nuestras creencias y desarrollar nuevas

estrategias para el éxito personal. Al ayudar a la gente, necesitamos ofrecer

conocimientos profundos, distinciones sencillas y básicas capaces de aumentar

inmediatamente la calidad de su vida. A menudo necesitan dejar atrás procesos de

incapacidad adquirida para desarrollar nuevas identidades. Evidentemente, se trata de

habilidades y estrategias que forman la estructura fundamental de mis técnicas y, en

consecuencia, queremos que todos aquellos que participen en este programa dominen

también estas habilidades.

*Sólo aquellos que han aprendido el poder de la contribución sincera y desinteresada experimentan la más*

*profunda alegría en la vida: la verdadera autorrealización.*

TONY ROBBINS

Si una sencilla monja albanesa, sin recursos aparte de su fe y su compromiso, puede

afectar positivamente las vidas de tantas personas, entonces usted y yo podemos afrontar

ciertamente cualquier desafío que se nos plantee. Si Ed Roberts puede abandonar cada

mañana su pulmón de acero para imaginar cómo cambiar las actitudes de todo un país

584

con respecto a los disminuidos físicos (y tener éxito en su empeño), entonces quizás

usted y yo también podamos ser héroes. Si una persona puede, por sí sola, movilizar una

nación a través de una videocinta y una inversión de 800 dólares para detener la matanza

de los delfines, entonces quizás usted y yo podamos poner en movimiento efectos

poderosos. A menudo, no sabemos hacia dónde nos conducirá la cadena de

acontecimientos. Confíe en su intuición y entregue su corazón; le sorprenderán todos los

milagros que pueden producirse.

Si se compromete a entregar al mes una o dos horas de su tiempo, eso aumentará su

identidad y estará entonces seguro de ser la clase de persona a la que realmente le

importan los demás y emprende deliberadamente una acción capaz de establecer una

diferencia. Descubrirá entonces que no tendrá problemas en los negocios porque ya

habrá visto cuáles son los problemas reales. Los enfados que creía haber tenido porque

sus valores de bolsa cayeron tenderán a desaparecer en el momento en que lleve a la

cama a un hombre sin piernas, o cuando acune en sus brazos a un bebé con SIDA.

*Verdaderamente, un pequeño regalo puede ir acompañado de una gran gracia, y son preciosas todas aquellas cosas que proceden de los amigos.*

## TEÓCRITO

Una vez que haya dominado los elementos de este libro, su habilidad para afrontar los

desafíos propios se convierte en un foco de atención menor. Lo que antes resultaba

difícil, se ha transformado en fácil. En este momento, se encontrará redirigiendo sus

energías para, en lugar de concentrarlas fundamentalmente en sí mismo, mejorar lo que

está sucediendo en el seno de su propia familia, en su comunidad y posiblemente en el

mundo que le rodea. La única forma de hacerlo con un sentido duradero de la realización

es a través de la contribución desprendida. Así pues, no busque héroes, ¡sea uno de ellos!

No tiene por qué ser la madre Teresa (¡aunque podría serlo, si así lo deseara!).

No obstante, que su lema sea el equilibrio. Esfuércese por lograr el equilibrio, antes

que la perfección. La mayoría de la gente vive en un mundo en blanco y negro, donde se

cree que son o bien un voluntario sin vida propia, o bien una persona materialista

orientada hacia el logro, a quien no le importa establecer una diferencia. No caiga en esta

trampa. La vida es un equilibrio entre dar y recibir, entre ocuparse de uno mismo y de

los demás. Sí, ofrezca algo de su tiempo, capital y energía a aquellos que

verdaderamente lo necesitan, pero esté dispuesto también a darse a sí mismo. Y hágalo

585



con alegría, no con sentido de la culpabilidad. No tiene por qué soportar el peso del

mundo sobre sus hombros. Habrá más gente dispuesta a contribuir si se dan, cuenta de

que no tienen que renunciar a nada para hacerlo así. Así pues, haga un poco y sepa que

eso ya puede significar mucho. Si todos lo hiciéramos así, pocas personas se verían

obligadas a hacer tanto, y más personas encontrarían la ayuda que necesitan.

La próxima vez que vea a alguien con problemas, en lugar de sentirse culpable porque

usted tiene tantas bendiciones y él no, experimente una sensación de excitación porque

tiene la oportunidad de hacer simplemente algo pequeño que quizá les haga pensar en sí

mismos de otra forma, o sentirse apreciados o queridos. No tiene por qué entregar toda

su vida a esto. Simplemente, sea sensible, aprenda a hacerle a la gente nuevas preguntas

que la capaciten, conmuévala de una forma nueva. Capte esos momentos de oportunidad

y la contribución será un placer antes que una carga.

A menudo me encuentro con gente que vive envuelta en el dolor porque enfocan

constantemente la atención sobre las injusticias de la vida. Después de todo, ¿cómo es

posible que un niño nazca ciego, sin la menor posibilidad de experimentar la maravilla

de contemplar el arco iris? ¿Cómo es posible que un hombre, que nunca ha hecho daño a

nadie en toda su vida, se convierta en la víctima accidental de un tiroteo? El significado

y el propósito que hay detrás de algunos acontecimientos son desconocidos. Ésa es la

prueba definitiva de su fe. Debemos confiar en que todo el mundo está aquí para

aprender lecciones diferentes en momentos diferentes, que las buenas y las malas

experiencias sólo son las percepciones del hombre. Después de todo, algunas de sus

peores experiencias resultaron ser verdaderamente las mejores. Le han esculpido, le han

entrenado, han desarrollado en usted la sensibilidad y la han impulsado por una dirección

que impacta sobre su destino final. Recuerde el dicho: «Cuando el estudiante esté

preparado, ya aparecerá el maestro». Y, a propósito, cuando crea ser el maestro, eche

otro vistazo a su alrededor, porque probablemente esté allí para aprender algo de esa

misma persona a la que tanto se afana en enseñar.

*Alguien debería decirnos, justo al principio de nuestras vidas, que nos estamos muriendo. Entonces, podríamos vivir la vida al límite, cada minuto de cada día. ¡ Hágalo!, digo yo. ¡ Haga ahora mismo aquello que desea, sea lo que fuere! Sólo hay unos mañanas contados.*

MICHAEL LANDON



¿Cuál es el mensaje? Viva la vida plenamente mientras esté aquí.  
Experimentelo todo.

Cuide de sí mismo y de sus amigos. Diviértase, sea loco y estrafalario.  
¡Salga y pase por

lo que tenga que pasar! De todos modos, va a tener que hacerlo, así que será  
mejor que

se divierta en el proceso. Aproveche la oportunidad para aprender de sus  
errores.

Descubra la causa de sus problemas y elimínela. No trate de ser perfecto, y  
límitese a ser

un excelente ejemplo de ser humano. Encuentre constantemente formas de  
mejorarse a sí

mismo. Practique la disciplina del CANI; sea un alumno durante toda su  
vida. Tómese

ahora mismo el tiempo para establecer su sistema maestro para que pueda  
ganar así en el

juego de la vida. Deje que su humanidad (la atención que dedica a sí mismo  
y a los

demás) sea el principio que guíe su vida, pero no trate la vida tan  
seriamente como para

perder el poder de la espontaneidad, el placer que procede de ser tonto o de  
ser un niño.

Eso lo supo decir mejor Nadine Stair a sus ochenta y seis años:

Si tuviera que vivir mi vida de nuevo, la próxima vez me atrevería a  
cometer más errores. Me relajaría, me

prepararía, sería más tonta de lo que he sido en este viaje. Me tomaría menos cosas en serio, aprovecharía

más oportunidades, emprendería más viajes, subiría más montañas y nadaría en más ríos. Comería más

helados y menos guisantes. Quizá tendría más problemas reales, pero muchos menos imaginarios. Soy una de

esas personas que fueron sensibles y cuerdas, hora tras hora, día tras día.

587

Oh, tuve mis momentos. Si tuviera que hacerlo de nuevo, tendría más de esos momentos. De hecho,

intentaría que no hubiera de otra cosa, sólo momentos, uno tras otro, en lugar de vivir tantos años por delante

de cada día. He sido una de esas personas que nunca van a ninguna parte sin llevar un termómetro consigo,

una botella de agua caliente, un impermeable y un paraguas. Si pudiera volverlo a hacer, viajaría mucho más

ligera de equipaje.

Si tuviera que volver a vivir mi vida, me quedaría con los pies desnudos antes en la primavera, y

permanecería así hasta más avanzado el otoño. Iría a más bailes, me dejaría llevar por más rondas alegres y

recogería más margaritas.

NADINE STAIR

¿Cómo quiere ser recordado? ¿Como un gigante entre los hombres? Pues, entonces,

¡empiece a actuar de ese modo ahora mismo! ¿Por qué esperar a ser memorable? Viva

cada día como si fuera el más importante en toda su vida, y experimentará la alegría a un

nivel completamente nuevo. Algunas personas tratan de conservar su energía para así

durar más tiempo. No sé lo que pensará usted, pero yo creo que lo verdaderamente

importante no es cuánto tiempo vivimos, sino cómo vivimos. ¡Yo prefiero quitarme ese

óxido de encima! Que el final nos encuentre escalando una nueva montaña.

Creo que uno de los regalos más grandes que nos ha dado nuestro Creador es el don

de la anticipación y el suspense. ¡Qué aburrida sería la vida si supiéramos por adelantado

cómo van a salir las cosas! La verdad es que, en la vida, nunca sabemos lo que va a

suceder a continuación. En los próximos instantes puede suceder algo capaz de cambiar

toda la dirección y calidad de su vida en un santiamén. Debemos aprender a amar el

cambio, pues es lo único seguro que hay.

¿Qué puede cambiar su vida? Muchas cosas: un momento de profunda reflexión y

unas pocas decisiones mientras termina de leer este libro pueden cambiarlo todo.

También puede cambiarlo una conversación con un amigo, escuchar una cinta, asistir a

un seminario, ver una película o afrontar un «problema» intrincado, grande y jugoso, que

le permita expandirse y ser más de lo que era. Éste es el despertar que anda buscando.

Viva, pues, en una actitud de expectativa positiva, sabiendo que todo lo que sucede en su

vida le beneficia de alguna forma. Sepa que está siendo guiado por un camino de

crecimiento y aprendizaje sin fin, y que en él se encuentra el camino del amor eterno.

Finalmente, al dejarle ahora, quiero decirle lo mucho que le respeto y le aprecio como

persona. No hemos llegado a conocernos, pero sin lugar a dudas parece como si nos

conociéramos, ¿verdad? Aunque no nos hayamos encontrado cara a cara, nuestros

588

corazones, ciertamente, se han tocado. Me ha ofrecido usted un gran regalo al

permitirme compartir partes de mi vida y de mis habilidades con usted, y mi sincera

esperanza es que algo de lo que he compartido aquí le haya conmovido de alguna forma

especial. Si utiliza ahora alguna de estas estrategias para aumentar la calidad de su vida,

me sentiré muy afortunado por ello.

Confío en que permanecerá en contacto conmigo. Espero que me escriba o que

tengamos el privilegio de conocernos personalmente en un seminario en la fundación, o

quizá la «casualidad» haga que nuestros caminos se crucen. Le ruego que se presente.

Espero conocerle y escuchar la historia del éxito de su vida.

Hasta entonces, recuerde que debe esperar milagros... porque usted es uno de ellos.

Sea un portador de la luz y de una fuerza para el bien. Y ahora, le paso a usted la

antorcha. Comparta sus dones, comparta su pasión con los demás. Y que Dios le

bendiga.

*Algún día, cuando hayamos dominado los vientos, las olas, las mareas y la gravedad, aprovecharemos las energías del amor para Dios.. Entonces, y por segunda vez en la historia del mundo, el hombre habrá descubierto el fuego..*

TEILHARD DE CHARDIN

589

La fundación Tony Robbins

La fundación Tony Robbins es una organización no lucrativa formada para crear un

cuerpo de profesionales comprometidos a asistir a personas a menudo relegadas por la

sociedad.

Específicamente, trabajamos de forma agresiva para establecer una diferencia en la

calidad de vida de los niños, las personas sin hogar, la población reclusa y los ancianos.

La fundación Tony Robbins se dedica a proporcionar los recursos más excelentes para

la inspiración, educación, entrenamiento y desarrollo de estos importantes miembros de

nuestra sociedad.

## UNA VISIÓN REALIZADA

La fundación es un sueño de toda la vida del señor Robbins, convertido en realidad. Él

ha sido un filántropo comprometido desde la edad de 18 años, y ha trabajado

ampliamente con el Ejército de Salvación en el South Bronx y Brooklyn, así como con

las personas sin hogar de la zona de San Diego. En la actualidad, ofrecemos una copia

gratuita de su *bestseller Poder personal*, en biblioteca de audio, así como copias de sus

libros *Poder sin límites* y *Controle su destino*, a todos los centros para las personas sin

hogar; escuelas superiores y prisiones del país.

## EL DESAFÍO

La vida es un regalo, y todos los que tenemos capacidad para ello debemos recordar que

tenemos la responsabilidad de devolver algo. Sus contribuciones, tanto financieras como

físicas, pueden establecer realmente una diferencia. Le ruego que se una a nosotros y se

comprometa a ayudar a aquellos menos afortunados a disfrutar de una mayor calidad de

vida.

590

La personas interesadas en recibir más información sobre la fundación pueden escribir

a la Tony Robbins Foundation, 9191 Towne Centre Drive, Suite 600, San Diego,

California 92122, o llamar al teléfono 1-800-445-8183.

591

Créditos

Letra de «I am... Isaid», de Neil Diamond, en el capítulo 1. Sueños de destino.

Copyright © 1971 Prophet Music, Inc. Todos los derechos reservados.  
Utilizado con

permiso.

La viñeta de la «oveja» en el capítulo 2. Decisiones: el camino hacia el poder es de

Gary Larson, reeditada con permiso de Chronicle Features, San Francisco, CA.

«Rotten Rejections», del capítulo 2. Decisiones, de *Rotten Rejections, A Literary*

*Companion*, copyright © 1990 Pushcart Press. Reeditado con permiso de Pushcart Press.

El dibujo del capítulo 4. Sistemas de creencias: el poder de crear y destruir, es de

Buddy Hickerson, copyright 1988 del Los Angeles Times Syndicate, Inc. Reeditado con

permiso.

El dibujo del capítulo 6. Cómo cambiarlo todo en su vida: la ciencia del condicionamiento neuroasociativo, es de Gary Larson: *The Far Side* 1986. Universal

Press Syndicate. Reeditado con permiso. Todos los derechos reservados.

El cuadro del capítulo 9. El vocabulario para el éxito definitivo, procede de *Brush Up*

*Your Shakespeare*, de Michael Macrone, copyright © 1990, by Cader Company, Inc.

Reeditado con permiso de Harper Collins Publishers.



Ejemplos de «vocabulario transformacional», del capítulo 9. El vocabulario para el

éxito definitivo, tomados de *Newsweek*, 3 de diciembre © 1990; 18 de septiembre ©

1989, 19 de marzo ©1990, 17 de julio ©1989, 24 de septiembre ©1990, reeditado con

permiso de Newsweek, Inc. Todos los derechos reservados.

El dibujo del capítulo 15, Los valores de la vida: su brújula personal: *Herman* © 1985

Jim Unger. Reeditado con permiso de Universal Press Syndicate. Todos los derechos

reservados.

El dibujo del capítulo 18. Identidad: la clave para la expansión, es de Berke Breathed,

© 1986, The Washington Post Writers Group. Reeditado con permiso.

El dibujo del capítulo 19. Destino emocional: el único éxito verdadero, *Ziggy* © 1990,

*Ziggy & Friends*. Reeditado con permiso de Universal Press Syndicate. Todos los

derechos reservados.

592

El dibujo del capítulo 19. Destino emocional: el único éxito verdadero: *Herman* ©

1986 Jim Unger. Reeditado con permiso de Universal Press Syndicate. Todos los

derechos reservados.

El dibujo del capítulo 22. Destino financiero: pasos pequeños hacia una pequeña (o

gran) fortuna: *Horrorscope* de Eric Olson y Susan Kelso © 1991 Toronto Star Syndicate.

Reeditado con permiso especial de King Features Syndicate.

El dibujo del capítulo 26. El desafío definitivo: lo que puede hacer una persona, ha

sido reeditado con permiso de UFS, Inc.

593



**Un viaje de autodescubrimiento cuya estación final es la más plena y satisfactoria realización de uno mismo.**

¿Se deja arrastrar por circunstancias que parecen estar fuera de su control?

Esa carencia de autodominio es consecuencia de múltiples factores:

hábitos negativos, escaso conocimiento de los propios valores personales,

dificultades en las relaciones con los demás... Todo ello causa esa

angustiosa sensación de estar manejado por los otros, por «lo» otro.

En *Controle su destino*, Anthony Robbins propone una serie de pautas

sencillas de seguir que nos ayudan a descubrir nuestras creencias más profundas,

nuestras preguntas fundamentales.

**«Impresionante. Leer sí o sí. Top10 de los últimos 100 que he leído. Libro de**

**referencia. Recomendadísimo en todos los sentidos.»**

**«Un maravilloso libro para "controlar tu destino". Aporta información y**

**herramientas útiles para aplicar en tu vida y para aplicar en sesiones de coaching**

**personal»**

**«Si te gusta leer libros de autoayuda este, para mí, es EL LIBRO.»**

594

**Anthony Robbins**, empresario, conferenciante y asesor, ha dado cursos de mejora

personal en empresas como IBM, ATT o American Express, instituciones

gubernamentales estadounidenses y a equipos deportivos como Los Angeles Dodgers o

el de la Copa América de vela. Entre sus obras destaca *Poder sin límites*.

595

Título original: *Awaken The Giant Within*

Edición en formato digital: febrero de 2019

© 1991, Tony Robbins

© 2019, Penguin Random House Grupo Editorial, S. A. U

Travessera de Gràcia, 47-49. 08021 Barcelona

© 1992, José Manuel Pomares, por la traducción

Traducido de la edición original de Summit Books, Simon and Schuster Inc., Nueva York, 1991

Diseño de portada: Sergio Juan Design Office

Penguin Random House Grupo Editorial apoya la protección del *copyright*. El *copyright* estimula la creatividad,

defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una

cultura viva. Gracias por comprar una edición autorizada de este libro y por respetar las leyes del *copyright* al no

reproducir ni distribuir ninguna parte de esta obra por ningún medio sin permiso. Al hacerlo está respaldando a los

autores y permitiendo que PRHGE continúe publicando libros para todos los lectores. Diríjase a CEDRO (Centro

Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.

ISBN: 978-84-663-4921-5

Composición digital: Newcomlab S.L.L.

[1]. Publicado por Ediciones Grijalbo, 1987, 1992.

[2]. En el momento de escribir, la Exxon todavía está siendo procesada ante los tribunales para determinar las

cuestiones legales, lo que puede incrementar esa cifra.

[3]. Sheff, David y Victoria, «Entrevista Playboy: Billy Joel», Chicago, *Playboy*, mayo de 1982.

[4]. Sobre este tema puede consultarse su obra *Sobrevivir al triunfo*, publicada por Ediciones Grijalbo, 1991.

[5]. B. F. Skinner, un famoso pionero del conductismo, también fue infame por la jaula-pesebre en la que confinó a su hija durante los once primeros meses de su vida. Lo hizo así en nombre de la conveniencia y de la

ciencia, alimentando sus teorías sobre los comportamientos de estímulo-respuesta.

[6]. Hillkirk, John, y Gary Jacobson, *Grit, Guts and Genius*, Boston, Houghton Mifflin Company, 1990.

[7]. Hillkirk, *Grit, Guts and Genius*.

[8]. Buffington, Perry W., «Say What You Mean, Mean What You Say», *Sky*, octubre de 1990.

[9]. Si desea saber más sobre *Powerwalk!*, podemos establecer una relación de entrenamiento. Llame al 1-800-445-8183 (todo Estados Unidos).

[10] Sobre estos principios, encontrará más información en mi seminario de «Vida saludable», o bien leyendo el capítulo 10 de *Poder sin límites: «Energía: el combustible de la excelencia»*.

[11] Mann, Nancy, «A Diagnostic Tool with Important Implications for Treatment of Addiction: Identification

of Factors Underlying Relapse and Remission Time Distributions», en *The International Journal of the*

*Addictions*, 1984.

[12] Goldman, Albert, «Down at the End of Lonely Street», revista *Life*, junio de 1990.

[13] Goldman, Albert, «Down at the End of Lonely Street».

[14] Publicado con permiso. En la actualidad, esta valerosa mujer no sólo ha vuelto a trabajar, sino que también desarrolla una actividad voluntaria en un hospital.

[15] Para un análisis más detallado de las submodalidades, véase *Poder sin límites*, capítulos 6 y 8.

[16] Autor del que Grijalbo ha publicado dos de sus obras más destacadas: *Sobrevivir al triunfo* y *Trump, el arte de la negociación*.

[17] Uno de los autores de la famosa «Biblioteca del Ejecutivo al Minuto», toda ella editada por Grijalbo.

[18] El puente de la realidad es una estrategia de comunicación que utiliza nuestra empresa Robbins Success Systems en los programas de entrenamiento empresarial, para aumentar la interacción entre la dirección y los

empleados, así como entre los miembros del equipo ejecutivo.

[19] Moyers, Bill, *A World of Ideas*, Nueva York, Doubleday, 1989.

[20] Para más información sobre cómo incrementar su vitalidad física, véase *Poder sin límites*, capítulo 10:

«Energía: el combustible de la excelencia».

[21] Darrach, Brad, «I Want to See My Kids Grow Up», revista *Life*, junio de 1991.

[22] George Burns entrevistado por Arthur Cooper, revista *Playboy*, junio de 1978.

[23] Fox, Emmet, *The Seven-Day Mental Diet*, Marina del Rey, De-Vorss & Co., Publishers, 1935.

[24] Las preguntas que solucionan problemas, las preguntas de poder de la mañana y las preguntas de poder de

la noche se encuentran incluidas en el capítulo octavo.

[25] Véase *Poder sin límites*, «Energía, el combustible de la excelencia».

[26] Buffet, Warren, Berkshire Annual Report, 1987, por James Hansberger, *A Guide to Excellence in Investing*, 1976.

[27] Hay edición castellana: *Las alas del águila*, Barcelona, 1990.

[28] Cialdini, Robert, *Influence*, Nueva York, Harper Collins Publishers, 1988.

597

[29] Cialdini, *Influence*.

[30] Maffetone, doctor Philip, *Everyone Is an Athlete*, Nueva York, David Barmore Publishers, 1990.

[31] Maffetone, doctor Philip, «The 1.000-Mile Race of Life: How to Be Healthy and Fit», *Robbins Research*

*Report*, otoño de 1990, San Diego: Robbins Research International Inc.

[32] Maffetone, «The 1.000-Mile Race of Life».

[33] Para distinciones adicionales sobre la dieta, léase el capítulo «Energía: el combustible de la excelencia», en mi primer libro, *Poder sin límites*.

[34] Hay en fisiología un principio denominado la ley de la acción masiva que gobierna la forma que tiene su

cuerpo de utilizar el combustible que usted le aporta. Si aporta a su cuerpo una cantidad suficiente de grasa, la

utilizará como combustible; si hace que su cuerpo pase hambre de grasa, la almacenará. En otras palabras, su

cuerpo usará aquello con lo que usted le alimente. Desde luego, esta ecuación queda incompleta sin el factor del

ejercicio para quemar realmente la grasa que consume.

[35] El cálculo tradicional para su zona de entrenamiento es:  $220 - \text{su edad} = \text{latidos máximos del corazón}$  □

$65\% - 85\% = \text{zona de entrenamiento}$ . La fórmula citada anteriormente procede de Stu Mittleman y del doctor

Philip Maffetone.

[36] Autora de la que Grijalbo ha publicado su famoso libro: *Los secretos de los hombres que toda mujer debería saber*.

[37] Perot, Ross, discurso en el Club Nacional de Prensa, 6 de diciembre de 1990.

[38] Fabian, Dick, *How to Be Your Own Investment Counselor*.

[39] He desarrollado un sistema de dominio del tiempo, pensado para ayudarle a organizar el suyo, basado en

sus propios valores y creencias esenciales sobre lo que es más importante en su vida.



[40] Reed, Susan, y Lorenzo Benet, «A Filmmaker Crusades to Make the Seas Safe for Dolphins», en la revista

*People*, 6 de agosto de 1990.

[41] Institute for Food and Development Policy. Véase John Robbins, *Diet for a New America*, Walpole, New Hampshire, Stillpoint Publishing, 1987, pág. 352.

[42] Snyder, Mitch, y Mary Ellen Hombs, «Homelessness Is Serious», David L. Bender, ed., *The Homeless: Opposing Viewpoints*, Greenhaven Press, 1990.

[43] Ibid.

[44] Wright, John W., *The Universal Almanac*, Andrews and McMeel, 1989.

[45] Bing, Léon, «Do or Die», *Rolling Stone*, septiembre de 1991.

[46] Robbins, John, *Diet for a New America*.

[47] «Acres, USA», vol. 15, núm. 6, junio de 1985, citado por J. Robbins.

[48] Robbins, John, *Diet for a New America*.

[49] «The Fate of Our Planet». *Robbins Research Report*, otoño de 1990, Robbins Research International, Inc., 1991.

[50] «The Browning of America», *Newsweek*, 22 de febrero de 1981, citado en J. Robbins.

[51] «The Fate of Our Planet», Robbins Research Report.

[52] Esta cifra supone un total de veinte mil litros de agua consumidos por una persona que tome cinco duchas a la semana, de cinco minutos por ducha, con un flujo de agua de poco menos de 15 litros por minuto. Robbins,

John, *Diet for a New America*.

[53] Fields, David, y Robin Hur, «America's Appetite for Meat is Ruining Our Water», *Vegetarian Times*, enero de 1985.

598

[54] Spencer, Vivian, «Raw Materials in the United States Economy 1900-1977», Documento técnico 47, Departamento de Comercio, Departamento de Interior, Oficina de Minas, citado en J. Robbins.

[55] Robbins, John, *Diet for a New America*.

[56] Departamento de Agricultura, citado en J. Robbins.

[57] Robbins, John, *Diet for a New America*..

[58] Lappe, Frances Moore, *Diet for a Small Planet*, Ballantine Books, 1982, citado en J. Robbins.

[59] Lester Brown, del Instituto de Vigilancia Mundial, citado por Resenberger, UNICEF, «State of the World's

Children», ajustado con el empleo de cifras de 1988 del Departamento de Agricultura de Estados Unidos,

*Agricultural Statistics 1989*, citado en J. Robbins.

[60] Harnack, Curtis, «In Plymouth County, Iowa, the Rich Topsoil's Going Fast, Alas», *New York Times*, 11

de julio de 1980, citado en J. Robbins.

[61] Hur, Robbin, Ley de Conservación del Suelo y los Recursos Acuíferos, resumen de estimaciones. Borrador

de Revisión del Departamento de Agricultura de Estados Unidos, 1980, citado en J. Robbins.

[62] «The Fate of Our Planet», Robbins Research Report.

599

megustaleer

## Descubre tu próxima lectura

Apúntate y recibirás  
recomendaciones de lecturas  
personalizadas.

ME APUNTO



@megustaleerbooks



@megustaleer



@megustaleer

600

Índice

[Controle su destino](#)

[Agradecimientos](#)

[Prólogo](#)

[PRIMERA PARTE. LIBERE SU PODER](#)

[1. Sueños de destino](#)

[2. Decisiones: el camino hacia el poder](#)

[3. La fuerza que configura la vida](#)

[4. Sistemas de creencias: el poder de crear y destruir](#)

[5. ¿Puede producirse el cambio en un instante?](#)

[6. Cómo cambiarlo todo en su vida: la ciencia del condicionamiento](#)

[neuroasociativo](#)

[7. Cómo conseguir lo que desea realmente](#)

[8. Las preguntas son la respuesta](#)

[9. El vocabulario para el éxito definitivo](#)

[10. El poder de las metáforas](#)

[11. Las diez emociones del poder](#)

[12. La magnífica obsesión: crear un futuro convincente](#)

[13. El desafío mental de diez días](#)

## SEGUNDA PARTE. TOMAR EL CONTROL: EL SISTEMA MAESTRO

14. La influencia definitiva: su sistema maestro

15. Los valores de la vida: su brújula personal

601

16. Reglas: si no es feliz, ¿he aquí por qué!

17. Referencias: el tejido de la vida

18. Identidad: la clave para la expansión

## TERCERA PARTE. LOS SIETE DÍAS PARA CONFIGURAR SU VIDA

19. Destino emocional: el único éxito verdadero

20. Destino físico: prisión de dolor o palacio de placer

21. Destino de relaciones: el lugar para compartir y cuidar

22. Destino financiero: pasos pequeños hacia una pequeña (o gran) fortuna

23. Ser impecable: su código de conducta

24. Dominar su tiempo y su vida

25. Descansar y jugar: ¡hasta Dios se tomó un día libre!

## CUARTA PARTE. UNA LECCIÓN SOBRE EL DESTINO

26. El desafío definitivo: lo que puede hacer una persona.

La fundación Tony Robbins

Sobre este libro

Sobre Tony Robbins

[Créditos](#)

[Notas](#)

602

## **Índice**

Controle su destino

2

Agradecimientos

5

Prólogo

8

PRIMERA PARTE. LIBERE SU PODER

11

1. Sueños de destino

13

2. Decisiones: el camino hacia el poder

27

3. La fuerza que configura la vida

53

4. Sistemas de creencias: el poder de crear y destruir

79

5. ¿Puede producirse el cambio en un instante?

119

6. Cómo cambiarlo todo en su vida: la ciencia del condicionamiento

139

neuroasociativo

7. Cómo conseguir lo que desea realmente

171

8. Las preguntas son la respuesta

202

9. El vocabulario para el éxito definitivo

230

10. El poder de las metáforas

262

11. Las diez emociones del poder

285

12. La magnífica obsesión: crear un futuro convincente

314

13. El desafío mental de diez días

353

**SEGUNDA PARTE. TOMAR EL CONTROL: EL SISTEMA**

366

## MAESTRO

14. La influencia definitiva: su sistema maestro

368

15. Los valores de la vida: su brújula personal

390

16. Reglas: si no es feliz, ¿he aquí por qué!

423

17. Referencias: el tejido de la vida

454

18. Identidad: la clave para la expansión

475

## TERCERA PARTE. LOS SIETE DÍAS PARA CONFIGURAR SU 500

### VIDA

19. Destino emocional: el único éxito verdadero

502

20. Destino físico: prisión de dolor o palacio de placer

505

21. Destino de relaciones: el lugar para compartir y cuidar

518



22. Destino financiero: pasos pequeños hacia una pequeña (o gran) fortuna

523

23. Ser impecable: su código de conducta

542

603

24. Dominar su tiempo y su vida

548

25. Descansar y jugar: ¡hasta Dios se tomó un día libre!

553

CUARTA PARTE. UNA LECCIÓN SOBRE EL DESTINO

554

26. El desafío definitivo: lo que puede hacer una persona.

556

La fundación Tony Robbins

590

Sobre este libro

594

Sobre Tony Robbins

595

Créditos

596

Notas

597

604

# Document Outline

- [Controle su destino](#)
- [Agradecimientos](#)
- [Prólogo](#)
- [PRIMERA PARTE. LIBERE SU PODER](#)
  - [1. Sueños de destino](#)
  - [2. Decisiones: el camino hacia el poder](#)
  - [3. La fuerza que configura la vida](#)
  - [4. Sistemas de creencias: el poder de crear y destruir](#)
  - [5. ¿Puede producirse el cambio en un instante?](#)
  - [6. Cómo cambiarlo todo en su vida: la ciencia del condicionamiento neuroasociativo](#)
  - [7. Cómo conseguir lo que desea realmente](#)
  - [8. Las preguntas son la respuesta](#)
  - [9. El vocabulario para el éxito definitivo](#)
  - [10. El poder de las metáforas](#)
  - [11. Las diez emociones del poder](#)
  - [12. La magnífica obsesión: crear un futuro convincente](#)
  - [13. El desafío mental de diez días](#)
- [SEGUNDA PARTE. TOMAR EL CONTROL: EL SISTEMA MAESTRO](#)
  - [14. La influencia definitiva: su sistema maestro](#)
  - [15. Los valores de la vida: su brújula personal](#)
  - [16. Reglas: si no es feliz, ¿he aquí por qué!](#)
  - [17. Referencias: el tejido de la vida](#)
  - [18. Identidad: la clave para la expansión](#)
- [TERCERA PARTE. LOS SIETE DÍAS PARA CONFIGURAR SU VIDA](#)
  - [19. Destino emocional: el único éxito verdadero](#)
  - [20. Destino físico: prisión de dolor o palacio de placer](#)
  - [21. Destino de relaciones: el lugar para compartir y cuidar](#)
  - [22. Destino financiero: pasos pequeños hacia una pequeña \(o gran\) fortuna](#)
  - [23. Ser impecable: su código de conducta](#)

- [24. Dominar su tiempo y su vida](#)
- [25. Descansar y jugar: ¡hasta Dios se tomó un día libre!](#)
- [CUARTA PARTE. UNA LECCIÓN SOBRE EL DESTINO](#)
  - [26. El desafío definitivo: lo que puede hacer una persona.](#)
- [La fundación Tony Robbins](#)
- [Sobre este libro](#)
- [Sobre Tony Robbins](#)
- [Créditos](#)
- [Notas](#)