

# LA PASIÓN DE MEJORAR

Eugenio Ibarzabal

4.<sup>a</sup> edición



## NOTAS A LA PRESENTE EDICIÓN

Han transcurrido dieciséis años desde que escribí la primera edición de *La Pasión de Mejorar*. Desde entonces han pasado muchas cosas, pero hay una que se mantiene: mi pasión por mejorar y por ayudar a los que quieren hacerlo. Por eso he pensado que el título sigue siendo válido, y porque no he hecho sino actualizar, quitar, añadir y, en definitiva, mejorar lo que entonces escribí. Hay, eso sí, una idea nueva y fundamental para mí: haz lo que toca, te guste o no. Por eso se presenta como nuevo subtítulo, aunque siga pensando que el anterior es perfectamente válido: si seguimos igual, sólo conseguiremos lo mismo.

Este libro se presenta como lo mejor de aquel otro y del posterior, *Piensa bien y acertarás*, y fundamentalmente contempla *Volver a empezar*, que escribí para ser ofrecido a los asistentes a una serie de conferencias, y el que vino después: *Vivir*. Quien lea observará que todo tiene un hilo conductor, y es que detrás está, por qué ocultarlo, mi experiencia profesional y vital.

Estando en Roma volví a releer *Volver a empezar*, y observé que en el relato de Nik había un itinerario de innovación personal. Lo plasmé en unos pocos días y éste fue el origen de *Vivir* y del Taller de Innovación Personal que desde entonces imparto.

Agradezco a Díaz de Santos su nueva edición. Confío en que a alguien le pueda servir. Con esa única intención está hecho.

Vitoria-Gasteiz, junio de 2011.

# VOLVER A EMPEZAR

## (ÍNDICE)

---

<b>PRIMERA CONVERSACIÓN</b>	3
I. El perro negro .....	5
II. Luchando con un hostil .....	9
III. Una carta .....	15
IV. Tres historias y media .....	19
V. Encuentro con la paz .....	25
VI. Los clavos del faquir .....	31
VII. Era eso .....	41
VIII. Vuelta atrás .....	45
IX. ¿Personas racionales?... ..	49
X. Caras, trayectorias y vidas .....	55
XI. En el Palacio de Balvedere .....	67
XII. La escuadra de barcos .....	77
XIII. En el Museo de la Ciencia .....	87
XIV. Jerusalem .....	95
XV. No eran dos sino tres .....	105
<b>SEGUNDA CONVERSACIÓN</b>	117
XVI. Otra carta .....	119
XVII. Resumen final .....	125
XVIII. Volviendo al principio .....	127
<b>... Y UN MONÓLOGO FINAL</b>	137
XIX. El alcohol y la soda .....	139

# VIVIR. ITINERARIO DE INNOVACIÓN PERSONAL

## (ÍNDICE)

---

Introducción .....	151
I. El descubrimiento .....	159
<b>PRIMERA PARTE. EL CAMINO DE LA AUTOOBSERVACIÓN</b> .....	173
II. Se puede ver de otra manera .....	175
III. Descubrimiento de la turbulencia .....	183
IV. Observar y soltar .....	193
V. Criterios para distinguir pensamientos .....	199
VI. Descubriendo de qué vamos en la vida .....	207
<b>SEGUNDA PARTE. CAMBIANDO LA MANERA DE PENSAR</b> .....	215
VII. Pensar en términos de solución .....	217
VIII. Practica la intuición .....	223
IX. Dar sin esperar a recibir .....	231
<b>TERCERA PARTE. MISIÓN, FORTALEZAS Y VALORES</b> .....	243
X. De qué hablamos cuando hablamos de misión .....	245
XI. Elaborando una misión personal: fortalezas .....	257
XII. Elaborando una misión personal: valores .....	265
<b>CUARTA PARTE. UN ITINERARIO</b> .....	273
XIII. Un itinerario práctico de innovación personal .....	275
<b>QUINTA PARTE. HERRAMIENTAS</b> .....	283
XIV. Práctica de la escucha .....	285
XV. Práctica de la ampliación del presente .....	289
XVI. Práctica de la atención .....	295
XVII. De la cultura del atajo a la cultura del proceso .....	301
XVIII. Práctica de la visualización .....	307
XIX. Práctica de la comunicación interior .....	313
XX. Práctica de hacer consciente lo inconsciente .....	321
<b>SEXTA PARTE. CONCLUSIONES</b> .....	327
XXI. A modo de cierre final .....	329
Anexo Bibliográfico .....	335

**VOLVER**  
**A**  
**EMPEZAR**

**PRIMERA  
CONVERSACIÓN**

# I.

## El perro negro

Hay cansancios y cansancios. Existe un cansancio que consideraba relajante: puesta la atención sobre sus piernas, podía observar un cierto hormigueo amable. Eso le hacía bien. Pero éste de hoy, no. Recordaba haberlo sufrido también en algunos momentos anteriores. En cualquier caso, no tan graves como el de ahora. Lo denominaba CMC, siglas de Cansancio Mental Continuo. Le había ayudado a identificarlo algo que descubrió en una de las tantas biografías de Churchill que había leído a lo largo de los años. Aquél decía sufrir de lo que denominaba el “perro negro”. Era un leve ataque depresivo. Pero lo de Nik –se llamaba Nicolás, luego fue Nikola y finalmente quedó en Nik–, sin ser originalmente eso, al final se convertía en algo como eso.

Volvía de dar un seminario y, como siempre, se sentía cansado. Pero al observarlo, pocas veces había tenido una impresión tan clara de que era un cansancio exclusivamente mental. Sí. Trató de describirlo; era como si algo material ocupara por completo su cerebro y no dejara luego entrar nada en él. Y lo que era peor: ese algo material chocaba y se restregaba contra las paredes del cerebro, produciéndole un dolor constante. Lo dicho, C.M.C. Se sentía exhausto.

Poco a poco, una fuerza interior brutal que no podía controlar le fue obligando a fijarse sólo en lo malo que había en él. ¿Y qué era eso malo?... Primeramente, lo malo del propio día, y más en concreto los momentos desagradables del seminario que había dado a un grupo de profesores. Tenía las encuestas de satisfacción a su lado, pero sabía que no era el momento de verlas. En aquel preciso momento —lo sabía— sólo se fijaría en las críticas. Y en segundo lugar, Nik observaba que eso malo del día se iba convirtiendo paulatinamente en acusaciones hacia los demás. Era como si, de repente, sólo se fijara en lo que éstos tenían que haber hecho y sin embargo no habían hecho, empezando por aquella persona a la que no sabía ya muy bien si quería o no. Comenzaba a brotar en él un cúmulo de amargura hacia todos; una amargura viscosa que Nik conocía muy bien.

Y finalmente, le llegó una pregunta a la que no era capaz de responder: “¿Qué hago yo trabajando en esto?... ¿Para qué?”... Recordó cómo había elaborado en su momento una misión personal, y la trajo con mucho esfuerzo hasta la memoria, pero le sonó hueca. Él solía decir que la misión era una “percha” de la cual uno podía agarrarse para no perder la perspectiva en determinados momentos; una “percha” para poder acotar, para ayudar a situarle a uno mismo y lo que hacía en un contexto sólido y seguro.

Pero esta vez no sirvió de nada. No se podía “colgar de esa percha”. Es más: lo único real era lo que ahora sentía, y no la misión que años atrás había escrito. ¿Sería que entraba en una nueva etapa?... ¿La de atrás ya no valdría?... Si supieran



los que le escuchaban lo que ahora estaba pensando, tan sólo unas pocas horas después de que les hubiera animado a rehacer su trabajo, a cambiar de manera de ver y, en definitiva, a vivir en conformidad con un cierto sentido que dar a cada mañana... Felizmente no lo sabrían nunca. O quizá sí. ¿Qué diría en el próximo seminario?... Una sensación de impostura generalizada le invadió, tan sólo atemperada por un rayo de luz que le vino a la mente al pensar que, al menos, felizmente, no sería hasta la próxima semana cuando se tendría que enfrentar a una nueva gente. Cabía, pues, esperar... y confiar.

Pensó también que tal vez podría ser algo físico: falta de azúcar o algo así, aunque nada sabía de la necesidad de azúcar; tan sólo que tomaba muy poco porque le habían dicho que no era nada bueno. Desde ese momento había dejado de disfrutar del café que tanto le gustaba, y ahora pensaba que tal vez el azúcar se estaba vengando de él. Tonterías. ¿Cómo había terminado pensando en tales conclusiones?... No se podía fiar ni de sí mismo ni de lo que pensaba: no lo controlaba, no se controlaba. Era evidente: ¿cómo había terminado pensando en el azúcar?... En todo caso, ¿por qué seguía haciéndose preguntas que no tenían respuesta, o que al menos él no sabía darles respuesta?... Estaba, una vez más, perdiendo el tiempo.

Volvió a fijarse en la carretera. Eso al menos le centró un poco. Y tratando de no perder aún más la perspectiva, procuró recordar momentos buenos, del seminario primero y de su vida después. Pero no pudo.

## II. Luchando con un hostil

“Me está mintiendo, todo el mundo miente... El hombre es un ser que miente constantemente”, pensó cuando uno de los miembros del equipo de mejora le estaba planteando la quinta dificultad consecutiva, muy a pesar de que Nik había ya respondido a las cuatro anteriores, para no lograr cambiarle de actitud, obviamente. ¿Qué sentido tenía que Nik le respondiera y que argumentara cuando, a los pocos minutos, tendría que hacer frente a la sexta dificultad de la misma persona, dificultad mostrada, además, con el mismo entusiasmo de las cinco anteriores?... Esta vez sí, pensaría tal vez aquel hombre, habría encontrado finalmente la pregunta que el consultor no podría contestar y que, a su vez, demostraría que sus alternativas no servían para nada, porque el que preguntaba hacía tiempo que había decidido no hacer nada que no fuera quejarse y atacar a la dirección correspondiente, la que fuera, la de antes o la de ahora. ¿No había comenzado por manifestar en la primera sesión, que había oído que un proceso parecido y que se había efectuado en otra organización –no dio ni el nombre– había acabado, como consecuencia del *stress* producido, en el suicidio de dos de sus empleados?... ¿Cómo creer, pues, en su buena intención?...

Nuevamente le vino a la cabeza la misma pregunta: “¿Pero qué hago yo aquí?... ¿Por qué utiliza este hombre ese tipo de argumentos cuando, en realidad, su verdadera razón es que no quiere hacer absolutamente nada, ni cambiar su manera de trabajar, ni su actitud ante los demás, en lo más mínimo?... Es mentira todo lo que dice: no se lo cree, y sin embargo yo estoy aquí respondiendo a sus mentiras y entrando en su juego”... Nik se apoyó primero en el respaldo de la silla y luego se puso en pie, y comenzó a andar a lo largo de la sala, generando un silencio que impresionaría a los allí presentes. En realidad puso la atención en sus pies, mientras andaba, cabizbajo y despacio. Observó primero su talón tocando el suelo, luego la planta bien pegada y finalmente los dedos de los pies hasta que, nuevamente, levantó el talón y efectuó luego el mismo ejercicio con el otro pie. Por fin consiguió centrarse de nuevo.

En ese momento se detuvo en el centro de la sala y preguntó a todos los miembros del equipo de trabajo:

– ¿Quién piensa como él?... ¿Podrían por favor levantar la mano los que están de acuerdo con lo que está diciendo?...

Un violento silencio se adueñó de la sala, un silencio que resultaría lo único agradable de aquel día. Funcionó. Nadie levantó la mano, el personaje hostil quedó arrinconado y callado, y el trabajo del equipo pudo proseguir. Pero Nik había tenido que forzar mucho la situación y las consecuencias se advertirían, pensó, en la próxima sesión. El hostil tra-

taría seguramente de agrupar adeptos para vengarse. La única posibilidad era la de obtener resultados lo antes posible, reforzar a la gente buena —una o dos, nada más, posiblemente— y seguir adelante. Necesitaba tiempo para conseguir un pequeño éxito visible y ese éxito debería producirse además en el menor plazo posible. Su trabajo era como pedalear en una bicicleta, siempre pedaleando, temiendo que, en cuanto la bicicleta se parara, se cayera definitivamente al suelo, y lo que es peor, se pudiera hacer daño de verdad. ¿A esto se le podía llamar trabajar?

Le salvó la hora del café, el momento en que aprovechaba para escapar de los clientes con cualquier excusa, olvidar sus caras y evitar su conversación. En un tiempo acudía con ellos a la cafetería, en el afán de congeniar con ellos, conocerles un poco mejor, ver quién era quién y captar cómo se estaba produciendo la recepción de su trabajo, hasta que se dio cuenta de que lo que él realmente buscaba era el reconocimiento y la afirmación por parte de ellos. Y en pocos casos la encontraba, porque muchos de los clientes no eran claros ni transparentes en sus juicios, salvo los contrarios al cambio, muy a pesar de que su contrariedad se mostrara más por su lenguaje corporal que por el verbal propiamente dicho, ya que tampoco estos le decían nada. Todos parecían vigilarse, y una oscura complicidad reinaba de hecho entre ellos para evitar decirle, a la postre, nada de interés. Con el tiempo renunció a ello. Solía quedarse en la sala comiendo un poco de fruta, pedía si era posible que le trajeran un café o simplemente salía a la calle, pero a otra cafetería.

Pero esta vez, como no conocía bien el lugar, aunque hizo un recorrido diferente, se topó de frente con ellos. Ya no les podía evitar.

Ella le interrumpió:

– ¿Y tú que vas a tomar?– le dijo, mientras observó que la que le preguntaba estaba pidiendo también para el resto. Una vez más, una mujer pidiendo por todos, pensó Nik.

– Cortado, o mejor... descafeinado cortado– contestó.

– ¿Cansado?... ¿Somos guerreros, eh?– preguntó sin darle tiempo a contestar a la primera pregunta.

Él pensó, o quiso pensar, que se trataría de la “positiva” del equipo. Siempre lo había, en todos los lugares y circunstancias, y por difícil que fuera la situación. Y ella sonreía, como hacen siempre los “positivos”. Dudó al contestar. No sabía si responder en serio o a través de una mera frase de cortesía. Tampoco ahora le dio tiempo.

– Me llamo Esther– y le dio la mano. Se había presentado también antes, al inicio de la sesión, pero él no recordaba su nombre.

Nik se sorprendió de que se presentara con tanta facilidad. No era muy habitual.

– No le hagas mucho caso a ése. Es un poco así... No es mala gente, pero tiene que llamar la atención, y siempre lo hace del mismo modo. No es mal profesional, no creas; pero tiene problemas desde hace un tiempo.

– ¿Y por qué la paga conmigo?, le replicó Nik.