

*Desde aquí aún podemos elegir el futuro que queremos vivir, la vida que queremos construir. En forma graciosa, estamos otra vez entre el control y la elección, entre la vida, sus circunstancias y nuestros sueños. De la manera en la que, construyendo, nos relacionemos con todo esto dependerá la construcción de ese futuro y de la felicidad.*

## Paradigmas

Es interesante observar el cuadro de la *Transfiguración* de Rafael Sanzio<sup>1</sup>. Este extraordinario pintor murió a los 37 años y el cuadro es considerado como su última obra. En ella diseñó dos planos en la escena: uno, el que está más arriba, muestra sobre un montículo a Cristo vestido de blanco y ascendiendo, suspendido en el aire, hacia los cielos, acompañado por dos hombres. Tres hombres recostados sobre el césped descansan... El otro plano muestra a varias personas observando azoradas a un joven que, con mirada desorbitada, señala a la figura que asciende.

La interpretación clásica del cuadro dice que pinta dos episodios sucesivos del Evangelio según San Mateo: la ascensión y transfiguración de Cristo desde el Monte Tabor, y la curación de un epiléptico que los apóstoles no habían podido realizar. Lo acompañan en ese ascenso los profetas Moisés y Elías. En el monte, asustados en el suelo, quedan tres de sus discípulos: Pedro, Santiago y Juan. Esta parte del cuadro tiene una luz especial, un contexto diferente a lo que ocurre en su parte inferior. Hay una magia, una paz, y una sensación de plenitud y de completitud.

En el sector inferior, al pie del monte, en el lugar más oscuro, no existe la magia de arriba, ni su paz. Aquí hay un

---

<sup>1</sup> La *Transfiguración* de Rafael: <http://www.schillerinstitute.org/newspanish/InstitutoSchiller/Arte/TransfigRafael.html>

grupo de hombres y, con probabilidad, dos o tres mujeres. En un plano muy posterior, podemos suponer, por su manto celeste, que una de ellas es María. Un niño aparentemente epiléptico señala hacia arriba y adelante, hacia donde Cristo está ascendiendo. La crisis del niño domina la escena: todos están atentos a él. Alguna mano lo señala, otras apuntan en diagonal hacia arriba. Pero nadie en esta multitud mira el montículo ni la escena de la ascensión: solo este joven desencajado que la señala. El torso desnudo y el hombre que está detrás dan muestras de que, tal vez, no esté en sus cabales. Otros dos comentan, mientras los señalan, como si hablaran de lo que le pasa al niño. Un solo hombre, sobre el lado izquierdo, parece mirar en diagonal hacia donde se produce la ascensión, mostrándola. La belleza y la perfección de la pintura, su equilibrio nos hacen maravillarnos ante el arte y la imagen. Según dice la interpretación clásica de esta parte de la escena, el niño que señala la ascensión con cara de descontrolado y ojos desorbitados es un epiléptico que los apóstoles no podían sanar y que Cristo curó durante su ascensión.

La descripción del cuadro en dos escenas consecutivas del evangelio, la Ascensión y la cura del epiléptico por Jesús, es la historia que suele contarse. Sin embargo, la combinación de ambas parece estar narrando otra cosa.

Dejemos el tema religioso de lado y hablemos solo de paradigmas: ¿quién es el que, en realidad, observa la ascensión?

El único que, parece que “ve” la ascensión es el joven de la mirada desequilibrada. ¿Será, tal vez, que el único que pueda observar esa escena sea él? ¿Es posible que los demás observen su locura y no vean nada ni a nadie ascendiendo a las alturas?

¿Qué hace que cuando miramos este cuadro no nos percatemos de estas dos escenas como separadas? Quizá

nuestra propia creencia acerca de la ascensión de Jesús nos haga observarla como totalidad y contar una historia de la Ascensión y de los hombres testigos.

Si observamos la escena desde la visión de un demente, también está allí. Lo que ocurre arriba es solo imaginación: pertenece a otro mundo, a otra luz.

Nuestro propio modelo o paradigma nos hace interpretar lo que observamos. Aún más, solo nos deja observar lo que calza en ese modelo. Y este condiciona el contexto en el cual las cosas suceden o no... Cada uno puede ver en el cuadro una historia diferente, de acuerdo con lo que su propio modelo o paradigma le permite ver.

Cuando en compañía de unos amigos observamos este cuadro en el Museo del Vaticano, Dionisio Quinteros, agnóstico declarado, nos mostró esta diferencia. Respondimos con sorpresa y nunca más pudimos observarlo como lo habíamos hecho antes. Cuando un paradigma se altera, nuestra manera de observar cambia.

Este modelo del que no nos damos cuenta pero que influye tan profundamente es la base de la coherencia con la que tomamos decisiones y, por ende, la que aparece en nuestras vidas.

Hasta ese momento yo creía que las cosas sucedían algunas veces y otras no, como si la magia (entendiendo por ella el que ocurra algo que excede las condiciones normales o conocidas) influyera en nuestras vidas, generando nuestro destino.

A veces aparecen personajes, como el loco o el enfermo del cuadro, que ven lo que los demás no somos capaces de observar. Con frecuencia, los hacemos callar, los desvalorizamos, nos parapetamos en la imagen del ridículo para sentirnos seguros. Sin embargo, ellos son quienes generan los cambios, los mundos nuevos. Al principio los ven solo

ellos. Luego buscan cómplices, otros que puedan observar lo mismo. El fenómeno se vuelve común cuando, según Ilya Prigogine (1983), un número de personas cercano al 5 por ciento comprende y comienza a compartir la manera de observar. Entonces, el modelo cambia y el mundo adopta la nueva visión.

Paradigma es el espacio que habilita o cierra la posibilidad de que se desarrollen los acontecimientos: un espacio poblado solo por juicios u opiniones, interpretaciones no tan conscientes, y fundamentalmente inconscientes, incontrolables y pocas veces susceptibles de ser desafiadas, que son la base sobre la que se apoya la manera de escuchar o interpretar al otro. Es el espacio que decide lo que se puede conversar y lo inconvertible.

Nuestra manera de ver el mundo es parte de nuestra biología. Se hace “carne”, contracciones musculares, tal vez memoria celular, y genera reacciones que suponen que si la revisáramos dejaríamos de ser quienes somos. Puede haber parte de verdad en esto. Tal vez vivamos nuestra manera de ver el mundo como constitutiva de quienes somos y dudar con respecto a ella nos lleve a una seria crisis de identidad. El paradigma tiene como misión mantener el *statu quo*, lo conocido; nos da seguridad. Somos capaces de defender lo que conocemos, aun pagando altos precios. El paradigma nos asiste en generar códigos comunes que nos permiten identificarnos con otros y sostener esas “realidades” aunque no nos hagan felices. No es su razón de ser hacernos felices; por el contrario, es más importante preservar lo que hay que buscar algún cambio. Porque hasta el sufrimiento y el dolor son conocidos, y sabemos manejarlos.

El mejor mecanismo para evitar el cambio es el control: control de la imagen, del otro, de las circunstancias, de lo que ocurre o no queremos que ocurra. El control nos lleva a

negar aquello que no queremos aceptar. Hacemos cualquier cosa por querer “mantener” lo que conocemos.

El cambio es posible, pero nunca desde afuera; solo puede producirse cuando nosotros estamos dispuestos a cambiar. El cambio en la manera de observar, en nuestros puntos de vista, genera el cambio en nuestros estados de ánimo, en las relaciones y en los resultados. Para lograrlo es necesario ser conscientes de nuestras propias formas de ver las cosas y aceptar que no son la verdad, sino nuestra propia manera, nada más. La mayor parte de nuestras percepciones sucede en forma inconsciente. Por eso el cambio se hace tan complicado. Siempre suponemos que es el otro, o las circunstancias, lo que tiene que cambiar.

En 1900 Lord Kelvin dijo: “Nada queda por ser descubierta en el campo de la física. Todo lo que nos falta son medidas más precisas”. Cinco años después de esta declaración, en 1905, Albert Einstein (2012) publicó un trabajo sobre la relatividad espacial, que superaba la mecánica de Newton, utilizada para describir la fuerza y el movimiento desde hacía doscientos años. Newton no había llegado a un error de interpretación, sino a una conclusión que podía aplicarse a velocidades menores que la velocidad de la luz.

En *La estructura de las revoluciones científicas*, Kuhn (1996) declaró que “las sucesivas transiciones de un paradigma a otro a través de alguna revolución, es el patrón de desarrollo usual de la ciencia madura”. Nos mostró que los modelos de interpretación de la ciencia gozan de una influencia poderosa en la explicación de los resultados. Esa posición frente a la ciencia fue un gran cambio en sí mismo.

No podemos partir de “la nada” para interpretar. Partimos de una serie de interpretaciones que son el origen, y olvidamos que lo son, tomándolas como verdad. Estos compromisos teóricos son la base del modelo paradigmático y,

en general, nos quedan en la transparencia y no dudamos de ellos. Podemos modificar algunas creencias dentro del modelo y esto produce un reajuste del marco de interpretación. Otras veces, una observación diferente trae a ceros todo lo anterior y genera el cambio paradigmático. Cuando una comunidad de cualquier tipo, política, religiosa o científica, comparte el modelo paradigmático, la linealidad en el espacio-tiempo genera que no haya cambios profundos porque se vive en medio de una verdad inmutable y se frena la evolución.

Kuhn habla de cambio paradigmático como un cambio de anteojos. Al principio cuesta adaptarse, pero cada vez se ve mejor, cada vez se pueden explicar más cosas a partir de él, hasta que el modelo deviene la base de la interpretación, como no poder vivir sin los anteojos. Determina nuestra percepción de la realidad tiñendo, enmarcando, tamizando cualquier cosa para que calce dentro del modelo. No hay percepciones neutras, verdaderas u objetivas. Los cambios paradigmáticos son la base de los resultados extra-ordinarios.

En consecuencia, para poder observar, “descubrir” algo nuevo, hay que estar dispuesto a salir del sentido común, de la lógica que creemos que es una sola: es la única lógica que tiene el modelo desde el cual pensamos. Una vez incorporado lo nuevo, se va haciendo transparente porque nos vamos acostumbrando a él. No volvemos a discutirlo porque ya forma parte de la nueva lógica. Si pudiéramos imponerlo en la cultura, en el uso de los otros, entonces –además– pasaría a formar parte del lugar común que maneja nuestras vidas.

Este modelo es compartido en su mayor parte por el género humano. Es ontológico, cambia la manera de observar, de ser. El paradigma no solo nos permite vivir en comunidades, sino que ejerce un poderoso control sobre nosotros, decide qué podremos ver y qué se nos pasará desapercibido, y hace

que nos acerquemos a aquello con lo que estamos de acuerdo, y neguemos y discutamos todo lo que no coincide con él.

Paradigmas, cultura y contexto son fenómenos similares que ocurren fuera de la “realidad”, pero que definen qué realidad ocurrirá y cómo sucederá. *Paradigma* es el término más amplio, que define todo el modelo de pensamiento y de interpretación. Los paradigmas afectan el modelo de interpretación de la ciencia, de la política, de la sociedad, del tiempo en que vivimos, de una región. Son sociales, nos influyen a todos por convivir en el mismo tiempo. No son un fenómeno personal, porque cuando alguna persona decide cambiar el modelo, es preciso que otras la sigan, o tendrá que pedir perdón y volver al punto anterior. Los paradigmas compartidos generan estándares de hasta dónde se puede llegar y cómo lograrlo. Son la base de lo que llamamos “la lógica” y la usamos para explicar y para tomar decisiones. El modelo o paradigma cartesiano en el que hemos vivido desde los siglos XVII y XVIII nos hizo creer que estamos formados por “sustancia pensante” y “sustancia extensa”, y nos introdujo en un dualismo según el cual dos elementos diferentes y separados nos componen. Esta manera de ver el mundo se extendió con rapidez, aun en vida de Descartes, y nos influyó en forma notable. Por ejemplo, nos llevó a observar la humanidad dividida en etnias y nacionalidades. En un terreno más cercano a la vida personal, el amor como base del matrimonio y de la elección personal tiene una antigüedad de apenas ciento cincuenta años. Antes de eso, el matrimonio era entendido como una sociedad basada en una estructura de negocio o de conveniencia.

La *cultura* forma parte del paradigma y tiene un color más histórico. Se basa en aquellos modelos y costumbres que repetimos sin cuestionarnos. Limitan nuestra manera de pensar y nos llevan de modo natural a preservarla. Si al-

guien la cuestiona, reaccionamos en una defensa automática, buscando neutralizar el peligro; aunque ese modelo no sea fuente de satisfacción, lo defenderemos solo porque es lo conocido y lo que creemos que debe ser. Aquí se juntan ritos, costumbres, maneras de ser compartidas, modas, etcétera, que cubren una gran parte de nuestra vida.

Las relaciones entre padres e hijos, entre empleado y jefe, la obediencia, por plantear algunos ejemplos, son formas moldeadas por la cultura. Esta influencia también se manifiesta en la manera de relacionarnos con la edad, la moda, el aprendizaje.

En la Edad Media, el aprendizaje se producía por imitación: el discípulo se quedaba junto al maestro, y aprendía al ver y repetir lo que él hacía. Pasaba por diferentes etapas de acuerdo con la habilidad desarrollada. Los oficios estaban regulados por *gremios*, que comandaban los más capaces y que disponían si podía trabajar en su jurisdicción algún otro artesano de su misma profesión. Comenzaban siendo aprendices, luego pasaban a ser oficiales o compañeros y culminaban su carrera como maestros.

El *contexto* es como la música de una película. Aunque en la escena no esté ocurriendo nada, es el fondo musical lo que marca que algo va a suceder y, además, cómo será eso que ocurrirá. Genera la expectativa hacia el temor, la violencia, el amor, la comprensión... Es como llegar a un lugar para comer. Sabemos que vamos a comer, pero el contexto, cómo está puesta la mesa, para cuántos comensales, en qué lugar, con qué arreglos y decoración, nos dice qué va a pasar, de qué vamos a conversar y de qué no podremos hablar.

El contexto es escuchable y manejable en general, aun para decir: “En este contexto no podemos hablar ni crear nada nuevo”. El contexto nos maneja, porque no podemos escuchar aquellos juicios que nos hacen pensar como



pensamos, aquellos juicios que son raíz y, en muchos casos, hasta nos constituyen; entonces nos aferramos a ellos como si dejarlos de lado significara dejar de ser quienes somos.

El contexto es escuchable: nos permite saber de qué se puede hablar y cuáles son los inconversables. Con seguridad tenemos alguna anécdota en la que hayamos ido a hablar con alguien y plantear algún tema que nos resultaba complicado o delicado. Salimos sin poder tener esa conversación y decimos: “No se pudo. No había espacio para hablar de ello”. Ese espacio es el contexto.

Estos modelos generan una manera de observar el ocurrir de las cosas, opinar sobre si está bien o mal que ocurran, si son lógicas, a tiempo, si son un problema. Sucede lo mismo en la relación con la gente. Sobre todo, poder observar cómo el otro se equivoca, o “nos hace daño” con sus acciones. Con claridad, el otro debe cambiar o las cosas están mal. Todo, en este modelo cultural en el que vivimos, ayuda a pensar que no somos nosotros los que generamos realidades, sino que el acento viene colocado hacia el lugar del otro. La noción de separación con lo que ocurre nos lleva a que no nos veamos como origen, fuente, o a que no tengamos que ver con ello. Hemos sido educados para preservar el lugar de la razón y la verdad como la fortaleza. Nuestra individualidad nos parece comprobable. Al encontrar en el tener razón y en creer que conocemos la verdad los valores que debemos defender, nos separamos cada vez más de los otros y de lo que ocurre. Terminamos teniendo razón, aunque disminuya la capacidad de logro.

Entender y ejercitar conversaciones en las cuales podamos tomar como punto de partida nuestra relación con lo que ocurre dio lugar a grandes cambios y nuevas posibilidades. Poder preguntarnos: “En realidad, ¿qué está pasando?” y separar nuestras opiniones de los hechos, es el comienzo

de una posibilidad interesante. Y aun usando este modelo, nos cuesta realizar que solo podemos observar y “pensar”, “reflexionar” sobre aquello que nuestro contexto, nuestra cultura o nuestro paradigma nos deja observar. Es sugestivo percatarnos, además, de que ese contexto también limita nuestra manera de pensar, porque nos permite pensar dentro del modelo, pero es muy difícil que nos dé acceso al modelo que nos hace pensar lo que pensamos.

La cultura, que tiene un contenido de base histórica, tiene relación con lo aprendido, con el lugar donde hemos vivido y con nuestro cerebro. El *Diccionario de Inglés Oxford* (2005) dice que “cultura es el cultivo o desarrollo de las mentes, sus facultades, sus formas, etc. La mejora o refinamiento dados por la educación y el entrenamiento; el entrenamiento, desarrollo y refinamiento de la mente, de los gustos y maneras”. Por su parte, el *Diccionario de la Real Academia Española* (2014) define así la noción de “cultura (Del lat. *cultūra*)” en varias de sus acepciones: “1. f. cultivo. 2. f. Conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico. 3. f. Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.”.

La cultura también tiene que ver con nuestro entrenamiento en diferentes actividades, en la interacción con otros, en nuevos aprendizajes, puntos de vista y tecnologías; con la generación de costumbres a partir de actos repetidos, maneras de pensar repetidas. Pertenece tanto a lo que hemos aprendido a propósito como a aquellos puntos de vista que nos llegaron con la leche tibia del biberón y no nos preguntamos siquiera por qué es así. Nos pone los límites para lo que hacemos y hasta para lo que vamos a crear.

Según afirma Norman Doidge (2008) en *El cerebro se cambia a sí mismo*, nuestros antecesores, los chimpancés,

tienen ciertos visos de crear cultura: aprenden símbolos, crean herramientas y enseñan a otros a usarlas, se comunican. Chimpancés y humanos tenemos en común el 98 por ciento de los genes. Sin embargo, la diferencia radica en el 2 por ciento restante. A partir de la formación de nuestro cerebro se genera un número de neuronas. El gen de los humanos permite que se formen más de mil millones de neuronas. El gen de los chimpancés detiene antes esta formación y posibilita la generación de un cerebro que representa la tercera parte del cerebro humano. Estas neuronas humanas se relacionan generando circuitos en números superiores a 10 con un millón de ceros detrás. Cada aprendizaje genera un nuevo circuito y altera los relacionados.

Este gran número de circuitos nos da esperanzas de cambiar. También nos muestra cómo y por qué tendemos a repetirnos una y otra vez, y que todo esfuerzo por algo nuevo requiere no solo que lo distingamos sino que lo practiquemos para asentarlo y mantenerlo.

Esta configuración también funciona como fuente de inspiración y fuerza creadora. Podemos generar un contexto en el cual estemos conectados con lo mejor de nosotros mismos y de los otros, lo que equivaldría a crear un contexto de respeto y de posibilidad. Sin embargo, si bien se escucha como una opción muy auspiciosa y generosa, es posible que, en el momento de ponerla en práctica, el límite lo vuelvan a poner nuestros juicios y una emoción de la que hablaremos con detenimiento: el miedo.

Algunos creen que su “yo” termina donde termina su cuerpo, su piel o su aura. Otros pudieron observar que para los animales, que no tienen lenguaje, ese “yo” unipersonal no existe y ellos son uno con los otros y el universo. Es lo que les permite mantener el espíritu de manada.

El mundo está en crisis. El paradigma que habitamos está en crisis. Cada día somos más conscientes de que el modelo imperante no funciona. Algunos están buscando crear un contexto que permita incluir, generar posibilidad para todos y para todo. Otros aceptan adaptarse. Algunos más, la mayoría, defienden con desesperación las paredes del paradigma en el que vivimos, en un desconcertante “¡Sálvese quien pueda!”.

La inspiración que nos mueve es la posibilidad de colaborar en la creación de este nuevo mundo: para nuestros hijos, los hijos de nuestros hijos, los que los sigan y para nosotros mismos. Tal vez no alcancemos a ver el nuevo paradigma funcionando.

Creo que en las empresas se logran resultados extraordinarios gracias a que la gente que las transita los logra. Lo hacen cuando pueden extraerse de sus dolores, esos que se producen cuando soltamos nuestros juicios como si fueran algo querido e importante. Lo hacen cuando son capaces de superar sus propios límites, de poner en práctica su resiliencia, su flexibilidad para reconstruirse después de un fracaso. La empresa no es otra cosa que la gente que está dentro, y su tamaño corresponde al tamaño de su gente. Parte de crear un mundo en paz pasa por generar en las empresas espacios de humanidad, respeto, alegría y posibilidad de crecimiento.

Como humanos, además de adaptarnos, tenemos el privilegio de poder crear. Crear es un acto infinitamente humano y superior: es un acto de elección. Así como la mayoría de nuestras acciones pertenece al automatismo de la preservación de la cultura, la creación exige un paseo por la no cultura, el no saber, el cuestionamiento, la originalidad. Estos actos son también contribución. Las creaciones afectan no solo el mundo personal, sino que modifican de alguna manera el espacio que compartimos.

Nuestro mundo hoy requiere de estos inspirados contribuyentes que colaboren en la creación de un espacio nuevo. Por ello, este libro busca ser un pequeño aporte para el conocimiento de una metodología que puede asistir en el proceso.

Creo con firmeza que la ontología del lenguaje es un modelo que en estos momentos puede dar respuestas a nuestras búsquedas de paz. ¿Qué es acaso la paz, sino el respeto por las diferencias y la coordinación de acciones? No creo, obviamente, que este modelo sea la panacea. Es en él que hoy creo. En él que hoy podemos basarnos.

Plasmado en el libro *Ontología del lenguaje* por Rafael Echeverría (2006), este sistema es un espacio de reflexión, de conversación, de discusión, de aporte y de generación de compromiso en la complicidad para la construcción de un mundo mejor que el que hoy habitamos. No se propone como un recetario que nos lleve a la felicidad.

A propósito, y de manera errónea, utilicé en un párrafo anterior la palabra “búsqueda”. Siendo ontológicamente correctos, tendríamos que decir “creación”. ¿Qué buscar? ¿Dónde buscar? ¿Dónde puede existir la paz? Solo en nuestro lenguaje. En la invención de nuevas distinciones y palabras que nos permitan acercar ese nuevo mundo para vivir. Por ello, propongo “*vivir intencionalmente*” como una distinción que marque la diferencia en ese espacio de conciencia de “servir a la máquina del más de lo mismo” y “estar atentos al contexto y a la creación de mundos nuevos”. La necesidad de saber, de controlar, de seguridad es una adicción. Y si hay algo que la vida se encarga de desmoronar como con un soplo un castillo de naipes, es “la realidad” en la que vivimos. Allí comienzan las crisis, las luchas por querer volver al punto anterior, a lo que ya conocemos, a lo que ya manejamos...

Sin embargo, tengamos presente que todo esto que estamos diciendo tampoco es la verdad, sino simplemente un

modelo que puede ofrecernos una salida. Tal vez nuestra búsqueda desesperada de seguridad, como si esta existiera, sea una condición de nuestra cultura. Solo nos hacemos preguntas para las que conocemos aunque sea algo de su respuesta; nos afirmamos en lo que sabemos, creemos en nuestras verdades. Nos olvidamos de preguntarnos qué hace que nos hagamos las preguntas que nos hacemos. Allí comenzaríamos un viaje diferente. Un viaje que quizá nos lleve a los límites de nuestra caja, de nuestro paradigma, de nuestra cultura, del contexto que hoy nos confina en nuestro espacio de creación y a cabo del cual podamos, entonces, dar un primer salto.

Se ha hablado mucho de qué es la felicidad: para muchos, es la consecución de momentos en los que ocurre exactamente eso que ellos estaban esperando. Para otros, la felicidad tiene que ver con el camino en el que se crea eso que querríamos que ocurra para nosotros y para los otros. Entonces la felicidad deja de ser una sensación para transformarse en una evaluación de vida relacionada con el compromiso y el logro, con el dejar huella, con el asistir a la creación de un mundo mejor al que hemos llegado. Para otros más, la felicidad también está vinculada con la plena aceptación y elección de cada momento, incluidos los que duelen, estando presente en ellos, comprendiendo nuestro modelo de interpretación que genera ese dolor.