

PNL 21 DIAS

PNL en solo 21 días es una guía que cubre el programa completo internacional para la formación del practicante de la PNL. Este programa, fácil de seguir, resultará muy útil para las personas que, en número creciente, conocen en la actualidad las posibilidades de la Programación Neurolingüística. La PNL puede mejorar todos los aspectos de nuestra vida, desde las relaciones personales y nuestra carrera profesional, hasta las ventas y las negociaciones, la oratoria en público e incluso la ortografía y el cálculo mental.

La PNL, o Programación Neurolingüística, se aplica cada vez más en los campos de la gestión, la asesoría, la educación, la enseñanza, psicorrehabilitación y el deporte. Es la tecnología humana más apasionante, más innovadora y más relevante de cuantas se pueden aplicar hoy en día para el cambio personal y el éxito en la empresa.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS

PREFACIO 4

INTRODUCCIÓN 6

Día 1.

Cómo funciona la gente 10

La experiencia subjetiva 11

Pensar y hacer 11

Hacia la excelencia personal 11

Modelar el éxito 12

El modelo de la PNL..... 12

SUPUESTO DE PARTIDA DE HOY: El mapa no es el territorio 14

Día 2.

Obtener lo que desea 16

La tecnología del logro de metas..... 16

El modelo del éxito en cuatro etapas 16

Los elementos de un resultado bien formado..... 17

SUPUESTO DE PARTIDA DE HOY: Las personas crean su propia experiencia 25

Día 3.

Saber lo que desea usted de verdad 27

La ecología de los resultados 27

El papel de su mente inconsciente 29

La representación de sus resultados 30

Preguntas cartesianas 30

Valores y resultados 32

SUPUESTO DE PARTIDA DE HOY: La persona no es su conducta 34

Día 4.

Cómo ganar amigos e influir sobre las personas 35

El acompasamiento 35

Crear rapport por medio del acompasamiento. 36

SUPUESTO DE PARTIDA DE HOY: El significado de una comunicación es la respuesta que recibe 42

Día 5. Técnicas potentes de comunicación 43

Calibrar el rapport 43

Reflejar y dirigir 44

El desacompañamiento 47

Establecer relaciones personales 48

Acompasar con coherencia 49

SUPUESTO DE PARTIDA DE HOY: La experiencia tiene

una estructura	49
Día 6.	
Encontrar un sentido a su mundo	51
Ver con su cerebro	51
Confiar en su «piloto automático»	51
Los sistemas representativos	52
Identificar la preferencia sensorial	53
Los movimientos de los ojos	54
La sinestesia	58
SUPUESTO DE PARTIDA DE HOY: Toda conducta tiene una intención positiva	59
Día 7.	
Cambiar su mundo	61
Las submodalidades y el significado de la experiencia	61
Cambiar la experiencia y la conducta	63
SUPUESTO DE PARTIDA DE HOY: La mente y el cuerpo forman parte de un mismo sistema y se afectan mutuamente	65
Día 8.	
El poder del lenguaje	67
El empleo del lenguaje para obtener lo que se desea	67
El E-primo	67
La jerarquía de las ideas	69
Convertir las palabras en resultados	72
SUPUESTO DE PARTIDA DE HOY: Las personas eligen al tomar decisiones las mejores opciones que tienen a su alcance	75
Día 9.	
El valor del lenguaje impreciso	77
Las pautas de lenguaje de Milton	77
El rapport y la utilización	80
Uso de las pautas	81
SUPUESTO DE PARTIDA DE HOY: Las personas funcionan perfectamente	83
Día 10.	
Entrando en detalles concretos	85
El Meta-Modelo: la estructura profunda y la estructura superficial	85
Las preguntas del Meta-Modelo	88
El empleo de las preguntas	89
Aplicaciones para el cambio	91
SUPUESTO DE PARTIDA DE HOY: No hay fracasos, solo realimentación	91
Día 11.	
Había una vez	93
Metáforas simples y complejas	93
La metáfora como herramienta de comunicación	94
Advertencias sobre el uso de las metáforas	99
Generación de una metáfora compleja	100
SUPUESTO DE PARTIDA DE HOY: La resistencia es un comentario por parte del comunicador, y puede ser señal de falta de reflejo	101
Día 12.	
Adquirir otra perspectiva	102
Las diferentes posiciones perceptuales	102
Qué posición adoptar	103
SUPUESTO DE PARTIDA DE HOY: Aprender es vivir: no podemos dejar de aprender	104

Día 13.	
Dominar el tiempo	105
La codificación del tiempo	105
El tiempo y las diferentes culturas	106
«Tiempo "a través de"» y «tiempo "en"»	107
Cómo se identifica una línea temporal	108
SUPUESTO DE PARTIDA DE HOY: Todos los problemas tienen su solución ..	109
Día 14.	
Elegir dónde cambiar	110
Relacionar la conducta con los niveles neurológicos	110
Niveles neurológicos y organizaciones	112
La alineación	113
SUPUESTO DE PARTIDA DE HOY: Yo controlo mi mente y, por lo tanto, mis resultados	114
Día 15.	
Pensar saliéndose de los esquemas	115
Los marcos y el reencuadre	115
El reencuadre para obtener resultados	115
Los marcos en las reuniones	118
SUPUESTO DE PARTIDA DE HOY: Sea lo que sea lo que usted crea ser, siempre es algo más	120
Día 16.	
La clave de la excelencia personal	121
Estrategias para el éxito	121
Sistemas de realimentación	122
Identificar y aplicar las estrategias	123
El modelo TOTE	123
Fragmentos de estrategia	126
SUPUESTO DE PARTIDA DE HOY: Si una persona puede hacer algo, cualquiera puede hacerlo	127
Día 17.	
Estrategias para el éxito	128
La estrategia de convencimiento	128
La estrategia para la ortografía	129
21 consejos para identificar las estrategias	129
SUPUESTO DE PARTIDA DE HOY: Es mejor tener opciones que no tenerlas ..	132
Día 18.	
«Si alguien puede hacerlo, yo puedo hacerlo»	133
La modelación	133
La capacidad y la habilidad	135
El proceso de modelación	135
Estrategias que dan resultado	136
SUPUESTO DE PARTIDA: El cambio puede ser rápido y fácil	138
Día 19.	
Dominar cómo nos sentimos	139
Entender las anclas	139
Entrar en el estado mental adecuado	140
Cómo crear un ancla capacitadora	140
SUPUESTO DE PARTIDA: La persona dotada de mayor flexibilidad controlará el sistema	144
Día 20	

La excelencia al instante	145
La instalación de las anclas	145
El empleo de las anclas	146
SUPUESTO DE PARTIDA: Las personas tienen todos los recursos que necesitan para producir el cambio y el éxito	148
Día 21.	
Cambiarlo todo	149
Las técnicas de cambio	149
El cambio de la historia personal	149
La curación de las fobias	150
El cuestionario detallado de historia personal	151
SUPUESTO DE PARTIDA: La persona no puede dejar de responder	152
APÉNDICE: Criterios de certificación (Nivel de practicante)	154
GLOSARIO DE TÉRMINOS DE PNL	155
BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA	160

Prefacio

HACE MUCHOS AÑOS que realizamos nuestro Curso de Formación de PNL para convertimos en Formadores Titulados de Programación Neurolingüística (PNL). La formación fue un verdadero desafío en sí misma, emocionante y provocadora. Uno de los momentos más memorables fue cuando Richard Bandler nos pidió que definiéramos y explicáramos la PNL. ¡Hay que ver qué bien supo reducir al silencio a toda un aula llena de formadores.

La PNL es una materia tan amplia que se resiste a ser descrita con facilidad. Los doctores Harry Alder y Beryl Heather han sintetizado la información que debe conocer el practicante de la PNL y han aportado a este campo una claridad nueva. Cada uno de nosotros, como individuos, tenemos unos talentos únicos. Si bien Harry y Beryl no fueron los creadores de la PNL, están desempeñando un papel fundamental para el paso de la PNL a su nivel siguiente. Su trabajo presenta la materia con claridad y con lucidez, poniéndola al alcance de un público amplio. Este es un logro de primer orden. En el pasado, la PNL estaba orientada a un público muy determinado, concretamente al de los psicoterapeutas. Con la publicación de La PNL en solo 21 días se ha corrido el velo y se invita al público en general a compartir de esta tecnología avanzada y muy apasionante. Cuando usted lee estas líneas, la PNL solo se encuentra, en realidad, en sus años de juventud. El término "PNL" fue acuñado a mediados de los años 70 por Richard Bandler y John Grinder para dar nombre a su trabajo. Richard y John se habían conocido en la Universidad de California en Santa Cruz, donde Richard era estudiante y John impartía clases. Según la leyenda, Richard empezó a corregir transcripciones de terapia Gestalt para ganarse algún dinero. Como es un genio, no tardó en reconocer la estructura de lo que estaba haciendo el psicoterapeuta para 'crear el cambio con éxito. Hasta aquel momento, ni siquiera el psicoterapeuta era consciente de ello.

A partir de esta primera experiencia, Richard y John desarrollaron el proceso básico en que se basa toda la PNL: la modelación. Se dieron cuenta de que habían encontrado algo GRANDE, porque podían adentrarse en cualquier terreno (la psicoterapia, la empresa, los negocios) y encontrar la estructura subyacente que aseguraba el éxito en dicho terreno. Trabajaron con el ejército estadounidense, con grandes equipos deportivos, con la administración pública de los Estados Unidos y con grandes empresas. Y tuvieron éxito. El único problema era que se habían adelantado a su tiempo.

En términos generales, hacen falta dos generaciones, aproximadamente, para que una cosa nueva se acepte de forma generalizada. El primer fax que funcionaba se construyó ya en 1947, y es bien sabido cuánto se tardó en aceptar los ordenadores personales en las empresas y en el hogar. Al leer estas páginas, usted va unos quince o veinte años por

delante de lo que la sociedad acepta como corriente! Por eso tiene una importancia vital este libro. Reemprende el camino allí donde lo dejaron John y Richard, y lleva adelante la PNL para conseguir que esta llegue a formar parte algún día de lo que la sociedad acepta como corriente.

También usted tiene su papel que desempeñar en la labor de hacer crecer la PNL. Puede servirse de ella para modelar, la excelencia que observa en el mundo que lo rodea. Puede servirse de ella para comunicarse mejor con su cónyuge; para ayudar a sus hijos a sacar mejores notas; para crearse para sí mismo la vida que desea de verdad, y para servir a los demás que tienen mayores necesidades que usted. Usted puede participar a cualquier nivel y transformar su vida en el grado que desee. La opción depende de usted.

Al hacerlo, el campo de la PNL seguirá transformándose por medio de las energías de los formadores creativos, competentes y éticos que se interesan de verdad por las personas a las que enseñan. Los autores de este libro son dos personas de este tipo. Beryl Heather ha sido formadora de empresas muy considerada durante veinte años. Está comprometida profundamente con la misión de explorar los límites de la PNL y de llegar más allá para crear nuevas pautas y programas de formación nuevos. Es una personalidad respetada en el Reino Unido y en todo el mundo por sus aportaciones a las empresas, a la PNL y a la formación. Sus logros le han merecido el título de Maestra Formadora de PNL, que es el título más elevado que se concede en nuestro campo.

El doctor Harry Alder es el prototipo del modelador de PNL. Ha escrito cerca de una docena de libros, desde el clásico PNL: Programación Neurolingüística hasta Pensar para la excelencia. Harry está dotado de la habilidad inexplicable de introducirse en cualquier campo y extrapolar la información más valiosa, traduciéndola de un modo tal que todos podemos utilizarla fácilmente. Es un modelador maestro que ha absorbido a fondo el espíritu de la PNL. ¡Es, al mismo tiempo, un hombre corriente y un artista polifacético del Renacimiento! Es un placer conocerlo y contar con él como colega.

Ahora que nos aproximamos al milenio, este libro contiene unas claves vitales para la transformación personal y mundial para el próximo siglo. ¿A quién se le habría ocurrido hace sesenta y cinco años, cuando Alfred Korzybski, el fundador de la ciencia de la semántica general, escribió en su libro *Science and Sanity*: «El mapa no es el territorio», que sus palabras nos sonarían tan verdaderas? El mapa no es el territorio, en efecto, tal como verá usted en el primer capítulo. El mapa no es más que nuestra interpretación del territorio, y es importante que nos demos cuenta de ello en un mundo de seis mil millones de personas. Este es el valor de la PNL: esas seis modestas palabras constituyen todo el fundamento filosófico de nuestro campo. Sin una premisa tal, la PNL carecería de sentido; la humanidad no tendría esperanza, pues nuestros mapas describen lo que creemos cierto, a diferencia de lo que no creemos cierto; lo posible, a diferencia de lo posible, y quiénes somos, a diferencia de quiénes no somos. Cada uno de nosotros somos los que trazamos nuestros propios mapas de lo que llamamos «la vida». Con el tiempo, todos estos mapas vuelven a conducirnos a un mismo territorio: de vuelta al origen, de vuelta a ti mismo.

El formato de 21 días que se describe en este libro ofrece al lector un mapa, contrastado con la práctica, que enseña a realizar cambios rápidos y duraderos. También presenta algunos refinamientos añadidos y poco conocidos para el Practicante de la PNL (¡los secretos del oficio!). Recomendamos de todo corazón este libro como aportación valiosa para el progreso del campo de la PNL y para el progreso de las vidas de los que la exploran. Cuando lo lea, disfrute de la exploración del paisaje de su mente. Descubra su riqueza, su profundidad. Descubra sus sueños. Descubra quién E;¡S usted de verdad y quién puede llegar a ser de verdad... ¡y compártalo con los demás, cuando llegue el momento oportuno!

John Overdurf, CAC, y Julie Silverthorn, MS
Maestros Formadores Titulados de Programación Neurolingüística.
Cocreadores de la Psicología
Neurolingüística Humanística@.
Ocean City, Maryland, Estados Unidos de América.

Introducción

PNL quiere decir Programación Neurolingüística, un planteamiento revolucionario de la comunicación humana y del desarrollo personal. Algunas personas la llaman «el arte y la ciencia de la excelencia personal», o «el estudio de la experiencia subjetiva». Ofrece unas habilidades avanzadas para la comunicación interpersonal y modos prácticos de cambiar el modo en que pensamos y nos comportamos. Millones de personas han aplicado sus principios sencillos para construir relaciones personales mejores, para establecer un nivel de confianza nuevo y para conseguir el éxito en todos los aspectos de sus vidas.

Cualquier persona puede aprender PNL y beneficiarse de sus resultados duraderos. Lo que usted aprenda podrá aplicarlo en su trabajo, en su hogar y en cualquier parte de su vida. No requiere ningún conocimiento previo de la materia. Este libro ofrece una guía sencilla de introducción a la PNL, así como un manual de formación completo para cualquier persona que quiera convertirse en practicante titulado. El lector puede empezar inmediatamente a aplicar las técnicas y a experimentar cambios en su vida.

Hemos basado el libro en los programas de formación para practicantes que se aplican con éxito por Realisation en Stenhouse. Presentamos cada tema gradualmente, con explicaciones completas y ejemplos de la vida real. Los ejercicios diarios sencillos ayudan al lector a recordar lo que aprende, así como a disfrutar de beneficios inmediatos. La mayoría de los ejercicios los podrá realizar en el transcurso de su trabajo normal o de su vida cotidiana; por ello, no hará falta que sacrifique demasiado tiempo para dedicado al estudio. Prepárese para ver cambios en cuestión de días.

¿QUÉ PUEDE HACER POR USTED LA PNL?

La PNL lo capacita para alcanzar metas personales de una manera más rápida y eficaz que nunca. Dicho de otro modo, usted podrá hacer más lo que desea, obtener más, saber más y, sobre todo, ser lo que desea. Al aplicar sus técnicas poderosas de comunicación, por ejemplo, podrá establecer rapport con los demás. Para conseguirlo, acudirá a unos recursos mentales (de ahí lo de «Neuro») que usted no sabía que poseía. Y aprenderá a servirse del lenguaje («Lingüística») de unas maneras muy concretas que le ayudarán a alcanzar sus metas. También aprenderá a controlar su estado mental y a alinear sus creencias y sus valores para producir los resultados que desea (la «Programación», dentro del nombre de la PNL).

Este grado de control personal le aportará confianza, además de impulsar su autoestima. También generará beneficios añadidos en sus logros personales, en sus relaciones personales y en su desarrollo personal a más largo plazo. Más aún: los principios y las técnicas de la PNL lo capacitarán para afrontar las situaciones problemáticas de una manera creativa y llena de recursos.

La PNL atribuye mayor importancia al hacer que al saber. La mayoría de los estudiantes de PNL descubren que ésta empieza a tener sentido para ellos cuando la aplican en la práctica. Muchos experimentan cambios personales de primer orden, de los que se siguen cambios en las demás personas y en las circunstancias. En resumen, la comprensión y la práctica de la PNL le ayudará a usted a:

- * Construir relaciones personales.
- * Aumentar sus habilidades de persuasión.
- * Tener una actitud mental positiva.
- * Aumentar su autoestima.
- * Superar los efectos de las experiencias negativas pasadas.
- * Enfocarse en las metas y canalizar su energía para alcanzadas.
- * Dar de sí lo mejor posible.
- * Controlar cómo se siente.
- * Alinear sus valores y sus creencias con lo que quiere alcanzar.
- * Cambiar sus hábitos no deseados.
- * Sentir confianza en todo lo que emprende.
- * Alcanzar objetivos que antes le parecían imposibles.
- * Establecer rapport con los contactos profesionales, con los clientes y con los compañeros de trabajo.
- * Encontrar modos creativos de resolver los problemas.

- * Disfrutar de actividades que antes temía realizar.
- * Aprovechar su tiempo de manera más eficaz.
- * Aumentar su sentido de propósito en la vida.
- * Adquirir las habilidades que admira en los demás.
- * Gozar más de la vida.

En este programa de 21 días, los ejercicios prácticos le permiten poner a prueba lo que aprende cada día. Basta con que mantenga una actitud abierta y se anime a probar las cosas. Aprendiendo primero, y practicando después, paso a paso, puede esperar un cambio a mejor prácticamente ilimitado.

Puede que tenga que depositar algo de confianza, no en un guru ni en una sabiduría antigua, sino en su propio sistema neurofisiológico maravilloso. Cuando confíe en el sistema, sucederá lo mismo que cuando confía en un ordenador o en una caja registradora: que empezará a sacar el mejor partido de él. Usted tendrá el control. La PNL lo capacita a usted para hacer, verdaderamente, aquello para lo que lo potencia su impresionante sistema mente-cuerpo. Le otorga una estructura que le permite formar su mente inconsciente en hábitos de logro de objetivos.

SU PROPIO MANUAL DE HÁGALO USTED MISMO

Este libro tiene dos propósitos principales. En primer lugar, aporta una introducción a la PNL, para la cual usted no necesita ningún conocimiento previo. Aunque guía al lector desde un nivel muy reducido o nulo de conocimiento del tema, trata muchas cuestiones a un nivel de detalle que no se encuentra en otros textos. En segundo lugar, aporta un manual completo de formación para el título de practicante de PNL, pues cubre un programa que se ciñe por completo a los Criterios de Certificación {Certification Standards} (Nivel de Practicante) aceptados internacionalmente en general. Hemos incluido el programa de estudios en un Apéndice.

La formación para convertirse en practicante de PNL requiere un mínimo de horas, y usted puede elegir entre diversas versiones del programa. Una puede consistir, por ejemplo, en seminarios de dos días en los que se estudia todo el programa a lo largo de varios meses.

Otra versión puede requerir estudio intensivo a jornada completa a lo largo de dos o tres semanas, aunque en total se dedica el mismo número de horas y se estudia el mismo contenido. El programa internacional marca los temas, pero deja la forma y el estilo de la formación en manos de los Formadores Titulados (Certified Trainers). Así, los diversos centros de formación tienen sus características propias y su estilo distintivo. La PNL en 21 días sigue el programa intensivo de los cursos de Realisation en Stenhouse, pero aporta al mismo tiempo un manual completo que puede seguirse en cualquier programa de formación importante.

Hemos intentado recoger los seminarios presenciales en un libro fácil de asimilar, con lo que hemos creado, en la práctica, un manual de Hágalo Usted Mismo. Si usted desea convertirse en practicante titulado de PNL, puede servirse del libro como manual de formación y como guía de consulta. Si quiere aprender PNL para mejorar su trabajo y su vida personal, le bastará con estudiar el libro y practicar los ejercicios.

EL E-PRIMO

Hemos escrito este libro con un estilo de lenguaje llamado «e-primo». Este término se refiere, simplemente, a la lengua inglesa sin el verbo «ser». Aunque se trata del verbo más empleado de toda la lengua, produce muchas expresiones poco precisas y ambiguas. En el Día 8, «El Poder del Lenguaje», estudiaremos los tropiezos que provoca el uso del verbo «ser» y las muchas ventajas que aporta el e-primo, tanto en la expresión escrita como la hablada. El e-primo ha adquirido popularidad en los círculos de la PNL gracias a su impacto extraordinario sobre la comunicación, e incluso sobre nuestro modo de pensar. Su aplicación en un texto completo de PNL lo lleva un paso más allá, y el lector podrá juzgar por sí mismo el resultado. Por lo menos, nos ha animado a expresar las ideas de modos diferentes, más claros quizá, aprovechando al mismo tiempo la gran riqueza de la lengua. A partir del Día 8 usted podrá divertirse probándolo por sí mismo.

SUPUESTOS DE PARTIDA

A lo largo de los años, la PNL ha adoptado como principios generales determinadas ideas y conceptos, que a veces se llaman supuestos de partida. Estos supuestos no tienen la misma validez que las leyes científicas o matemáticas, y no hace falta que usted los tenga por reglas inamovibles. No obstante, aportan una base filosófica a lo que usted aprenderá, y puede considerar que son «útiles», más que considerar que son la verdad absoluta. Se refieren al modo en que las personas piensan y se comunican, y, cuando usted haya comprendido su significado, probablemente le parecerán de sentido común. Pero aportan una base útil para muchas de las técnicas de PNL que aprenderá usted.

No existe ningún canon establecido de estos supuestos de partida. Pueden ser entre media docena y dos docenas y más, y abarcan diversas versiones y escuelas de pensamiento de la PNL. Nosotros hemos seleccionado 21, que cubren las necesidades de la formación introductoria o para el nivel del practicante y que se reparten cómodamente a lo largo de este curso de 21 días. Para distribuir su estudio y empezar con una buena base, aprenderá un supuesto de partida cada día (en cada capítulo), aunque estos no estarán relacionados necesariamente con los temas de estudio de ese día concreto. En la mayoría de los casos tendrán un significado más universal que usted podrá aplicar en muchos contextos.

Algunos de estos supuestos previos le parecerán muy evidentes, y otros le parecerán un poco oscuros. Algunos se remontan a los primeros escritos de la PNL y en ellos se apoya el pensamiento básico de la PNL, mientras que otros no tienen tanta categoría y puede parecer que repiten las ideas de otros supuestos de partida. Los hemos tratado en consecuencia, explicando algunos con detalle pero tratando otros más de pasada. Resulta útil aprenderlos de memoria, aunque los verdaderos beneficios se logran comprendiendo las ideas que están detrás de los supuestos y aplicándolas de maneras prácticas.

CÓMO APROVECHAR AL MÁXIMO ESTE LIBRO

Puede tardar cuanto quiera en terminar el libro, estudiando los temas de cada día a su propio ritmo, en función del tiempo de que disponga. O bien, si lo desea, lo puede cubrir en solo 21 días, ciñéndose más estrictamente a la materia de estudio y a los ejercicios prácticos diarios. Lo hemos escrito como una introducción fácil de asimilar. Pero, al mismo tiempo, cubre todos los temas y todas las habilidades que exige la formación del practicante, y con toda la profundidad que le hará falta a usted.

En el día 1 se presenta la PNL en su conjunto; después, en cada día siguiente, usted aprenderá nuevos temas. Aunque hay temas de carácter independiente, nosotros le recomendamos que lea el libro por su orden. Cada uno de los principios o técnicas que aprende usted aumenta su aprendizaje anterior; así, todos ellos se mantienen válidos. Usted se apoya siempre en lo que ha visto antes, aunque lo que se encuentre después le haga ver las cosas bajo una luz diferente.

Explicamos el significado de todos los términos técnicos cuando los presentamos por primera vez. Más tarde, si lo desea, puede consultar el Glosario de términos de PNL que aparece al final del libro. También ofrecemos una breve bibliografía que a usted puede interesarle consultar. Entre los libros que presentamos figuran algunas obras fundamentales de los fundadores de la PNL, así como la lista de lecturas recomendadas para los participantes en el programa para practicantes de Realisation en Stenhouse. No obstante, dado que el presente libro abarca plenamente el programa aceptado, a usted no le hará falta comprarse ningún libro de texto más si no lo desea.

Aprenderá una materia tan práctica como la PNL de la mejor manera posible, con la experiencia práctica. Los ejercicios sencillos "Para Hacer» cada día aportan práctica en las habilidades esenciales que necesitará usted. En función de la naturaleza del ejercicio, a usted puede interesarle contar con alguien para que trabaje con usted. O bien, puede optar por servirse del libro como manual de refuerzo mientras participa en un programa presencial de certificación. Pero su formato tipo. Hágalo Usted Mismo le permite a usted llegar tan lejos como quiera por su cuenta.

Idealmente, usted debería leer un capítulo y después ponerse a aplicar inmediatamente lo que ha aprendido, antes de pasar al capítulo siguiente. Por ejemplo, si lee el libro a última

hora de la tarde, podría empezar a llevar a la práctica los ejercicios "Para Hacer» a la mañana siguiente. No tendrá que cambiar demasiado su rutina diaria, pues hemos diseñado los ejercicios de tal modo que se ajusten a su vida cotidiana, tanto en casa con su familia, en el trabajo o en el trato social. Alternativamente, puede interesarle empezar a leerse rápidamente todo el libro para captar el sabor del tema. Después, puede volver al principio y cubrir todo el programa con profundidad. Así, podrá estimar con más precisión el tiempo que le hará falta y prepararse un horario más metódico. Pero recuerde que los beneficios de la PNL vienen del hacer y no del mero saber, así que usted tendrá que comprometerse a trabajar realizando los ejercicios prácticos.

Le bastará con leer el libro y aplicar los principios y las técnicas en su vida cotidiana para adquirir una sólida introducción a la PNL. Así adquirirá desde el primer momento unas habilidades y unos conocimientos importantes. Para las personas que deseen obtener una titulación reconocida, hemos presentado al final del libro detalles sobre los programas de Realisation en Stenhouse, y esperamos verlas en persona en los seminarios presenciales. Si tiene dudas en su estudio del libro, puede consultarnos por fax o por correo electrónico, y haremos lo posible por ayudarle. Disfrute de su viaje de descubrimiento y realización.

Día 1

Cómo funciona la gente

En este capítulo se estudia:

- * La experiencia subjetiva.
- * Pensar y hacer.
- * La excelencia personal.
- * Modelar el éxito.
- * El modelo PNL

ELIJA CUALQUIER OBJETO que se pueda mover y póngalo sobre una mesa. Ahora, relájese y enfóquese en el objeto, dejando que su mente lo asocie con cualquier significado que este tenga para usted. Su color, por ejemplo, puede hacerle volver a algún recuerdo de la infancia. O su forma puede poner en marcha su imaginación, como cuando ve cosas en las nubes o al contemplar un fuego. En cuanto deje de ver el objeto de una manera objetiva, consciente, y empiece a dejar que su mente inconsciente interprete lo que ve, surgirá algún significado. Algo «entrará en su mente» estimulado por la observación del objeto por parte de usted.

Cierre los ojos si quiere y vea el objeto con su imaginación. En algunos casos, reconocerá la conexión entre el objeto y aquello en lo que este le hace pensar. En tales casos, usted explicará «lógicamente» la asociación, por oscuro o indirecto que pueda parecer el vínculo. En otros casos, puede venirle a la mente un pensamiento que parezca desafiar la lógica, aun cuando proceda claramente del estímulo producido por el objeto, de alguna manera desconocida.

Los procesos de este tipo suelen producirse cuando soñamos despiertos, o simplemente cuando dejamos vagar nuestros pensamientos. Por ejemplo, cuando vamos conduciendo un automóvil solemos establecer vínculos mentales de este tipo con las cosas que pasan por cerca de nosotros. ¿Qué sucede si cien personas miran un mismo objeto? Sobre la base de nuestra experiencia reiterada en los seminarios, podemos decir que se les ocurrirán cien «significados» diferentes: desde los apasionantes hasta los extraños. Esto pone de manifiesto el modo tan subjetivo en que experimentamos lo que vemos, oímos y tocamos en el mundo supuestamente objetivo y material que nos rodea.

Nuestra reacción ante lo que «percibimos», o nuestra percepción, dicta nuestra conducta: lo que hacemos. La interpretación misteriosa, singular, interior, completamente subjetiva, del mundo exterior por parte de cada individuo conforma su conducta individual. Así pues, si bien podemos ver y tocar unas mismas cosas, actuamos de manera diferente. Por ejemplo, el mismo objeto del ejercicio anterior puede entristecer a una persona y alegrar mucho a otra, en virtud de sus asociaciones particulares como individuos. Toda nuestra conducta y, en consecuencia, nuestros logros, depende de nuestra experiencia subjetiva. Hoy, el Día 1, consideramos algunas de estas ideas importantes.

En primer lugar, veremos algunos antecedentes de la PNL y algunas definiciones. La Programación Neurolingüística se basa en las ideas del antropólogo Gregory Bateson, desarrolladas en los años 70 por John Grinder y Richard Bandler. Grinder estaba especializado en Lingüística, y Bandler en Matemáticas y en Informática, y se interesaba por la Psicología. La materia trata principalmente de la comunicación interpersonal, la «experiencia» y la búsqueda de la excelencia. Ofrece un planteamiento estructurado del modo en que piensan y se comportan las personas. Algunas personas lo llaman «la estructura de la experiencia humana». Así pues, despoja a la materia de una buena parte de su misticismo y reduce los aspectos aleatorios, de prueba y error, del arte de comprender a las personas. En la introducción definimos la PNL como «el estudio de la experiencia subjetiva». Coloquialmente, podríamos llamarla «aprender cómo funcionan las personas».

La PNL puede jactarse de su origen ilustre y erudito. No obstante, su popularidad creciente probablemente se deba más a los cambios rápidos que puede producir en la conducta y en los logros: al hecho de que funciona. Sus aplicaciones surgen por doquier; por ejemplo, en los deportes, la psicoterapia, la formación, la educación, el desarrollo personal y diversas áreas del mundo de la empresa tales como las ventas, las negociaciones, la gestión de recursos humanos y las relaciones con los clientes. En todos los casos, el planteamiento de la PNL, eminentemente práctico, dirigido a los resultados, la diferencia de las demás metodologías. En este libro le enseñaremos cómo puede ayudarle a usted la PNL de maneras prácticas: en su trabajo y en su carrera profesional, en el hogar, en su vida social o en su desarrollo personal.

Hemos descrito la PNL al principio como «el arte y la ciencia de la excelencia personal». ¿Por qué la llamamos arte? Porque el pensamiento y la experiencia subjetivos no encajan bien en el método científico objetivo que se aplica en las ciencias físicas. Y también porque algunas de las habilidades sutiles de comunicación interpersonal que se aplican en la PNL tienen más de arte que de ciencia. ¿Por qué la llamamos ciencia? Porque la PNL intenta, en la medida de lo posible, dar una estructura a la experiencia, y porque ha desarrollado unos principios y unos modelos sólidos y un «lenguaje». Así pues, aplica todo el rigor científico que se puede aplicar dentro de los límites de un campo de estudio muy subjetivo.

LA EXPERIENCIA SUBJETIVA

«La experiencia subjetiva» abarca todo lo que tiene lugar dentro de nuestra mente, además de en el mundo exterior. Nadie sabe verdaderamente cómo piensa ninguna otra persona, ni mucho menos qué piensa. Cada uno de nosotros creemos que conocemos «la realidad». La llamada «experiencia», por lo tanto, difiere enormemente de una persona a otra. Cada uno de nosotros percibimos el mundo en que vivimos de una manera única y subjetiva. Vemos las cosas de manera diferente. Tenemos nuestras propias actitudes, creencias y valores, que componen en su conjunto nuestro «esquema mental». Puede que nuestros esquemas mentales no tengan sentido para otras personas. y con frecuencia no tiene sentido para nosotros el modo en que otras personas piensan y se comportan. Pero ninguno de nosotros tiene el monopolio de lo que los científicos podrían llamar «la realidad objetiva».

Por desgracia, y a diferencia de los fenómenos externos, no podemos examinar en un laboratorio nuestra experiencia singular y subjetiva. La PNL acepta este hecho y se propone, simplemente, comprender la experiencia subjetiva con el fin de ayudar a las personas a hacer mejor lo que hacen.

Explica la experiencia utilizando modelos sencillos de nuestra manera de pensar y del modo en que nuestra manera de pensar afecta a lo que hacemos. Concretamente, muestra el modo en que lo que percibimos a través de nuestros cinco sentidos se traduce en comprensión. En particular, la PNL identifica el modo en que, a través de los cinco sentidos, traducimos el mundo que nos rodea en significado, comprensión y experiencia. Esto nos capacita para comunicarnos de manera más objetiva acerca de cosas muy objetivas. De este modo, podemos comprender mejor a las demás personas, comunicamos con ella de manera más eficiente y asumir mayor control de nuestras vidas.

PENSAR Y HACER

Al pensar de manera diferente,
te comportarás de manera diferente y obtendrás resultados diferentes.

Tendemos a hacer aquello en lo que pensamos más. La PNL ofrece algunas técnicas sencillas que nos ayudan a cambiar cómo pensamos: el «Neuro» de la Programación Neurolingüística. Nuestra conducta cambia entonces, inevitablemente. Como dijo Descartes: «Pienso, luego existo»; y la Biblia nos dice: «Aquello en lo que piensa un hombre, eso es». Aquello en lo que pensamos más se traduce en actos que provocan el cambio. Los pensamientos se convierten en resultados, consecuencias, logros, éxitos o fracasos.

Los filósofos llevan siglos sondeando los misterios de la mente humana. Pero, a pesar de ello, lo que llamamos experiencia subjetiva ha desconcertado, prácticamente, a los científicos experimentales. Estos no se sienten cómodos en el laboratorio de la mente humana. Por su parte, la PNL acepta esta subjetividad inherente. En vez de despreciar lo invisible o lo místico, la PNL se propone deliberadamente descubrir un proceso o una estructura que explique esta misma subjetividad. Acepta lo que aceptamos intuitivamente casi todos: que tenemos una mente, una consciencia, una «caja negra» pensante, que se encuentra en alguna parte entre las causas externas y sus efectos.

HACIA LA EXCELENCIA PERSONAL

Todos podemos alcanzar la excelencia. Puede que nos quejemos con frecuencia de que nos falta talento o dotes naturales, a la vez que señalamos a una persona mejor que nosotros. Pero, en términos de nuestro potencial para el aprendizaje y la mejora más o menos ilimitadas, todos empezamos de una misma línea de partida. Cada uno de nosotros poseemos un recurso hecho a la medida, casi divino, para alcanzar metas, hábilmente envuelto en un bloque de materia gris de un kilo y medio. Y, según los expertos, apenas utilizamos una parte de nuestros cerebros. Por medio de la PNL, cualquier persona puede acceder a esta tecnología de la excelencia, a este potencial sin límites. Para sacar el mejor partido posible de la PNL, usted no necesita más cualificación de partida que una mente abierta y expectante. Partiendo de ello, usted puede aprovechar los fantásticos recursos neurofisiológicos que ya posee y emprender su viaje hacia la excelencia personal.

MODELAR EL ÉXITO

Usted puede «modelar» el éxito. Aplicando la PNL, puede observar la excelencia en otras personas (en las mejores que pueda encontrar) y adoptar las estrategias y las habilidades de ellas en la vida de usted mismo. Accediendo a habilidades y a los llamados «talentos naturales» de esas personas, usted puede acelerar el proceso de aprendizaje, beneficiándose en algunos casos de los muchos años de pruebas y errores de esas personas. Cuando usted combine este conocimiento con el poder fantástico de sus propios recursos naturales, podrá conseguir prácticamente cualquier cosa.

«El talento natural»

A veces envidiamos los «talentos naturales» de otras personas, ya se trate de talentos para la vida social, profesionales, deportivos o artísticos. Pero todos tenemos estas habilidades y estas dotes. Por ejemplo, usted puede hacer «sin pensar» muchas cosas (con lo que la PNL llama competencia inconsciente) que los demás admiran, y que quizá envidien. ¿Tiene usted talento para la natación, para montar en bicicleta, para el cálculo mental, para hacer un suflé, para hacer un nudo marinero, para pintar una acuarela o para hacer amigos con facilidad? Puede que estas habilidades le parezcan muy corrientes. Pero, inevitablemente, alguien se preguntará: «¿Cómo lo consigue? Hace que parezca muy fácil».

A todos nos gustaría hacer cosas que nuestros amigos y nuestros colegas hacen aparentemente sin esfuerzo. Pero con frecuencia la gente no sabe exactamente cómo

hace lo que hace tan bien, o incluso no reconoce su propia «excelencia». Utilizando la PNL, usted puede acceder a estas habilidades y reproducirlas (en grado extraordinario) en su propia vida.

Las estrategias de la excelencia

La PNL intenta despojar a la excelencia humana de su mística y hacerla más accesible. En cualquier habilidad o conducta «excelente» podemos descubrir una «estrategia». Aun cuando la persona que exhibe la habilidad no lo sepa, esta estrategia comprende una secuencia de pensamientos y de actos que tienen como resultado global el éxito reiterado. Estudiaremos más a fondo las estrategias y la modelación en los Días 16, 17 y 18. Utilizando estas técnicas de modelación, usted puede apoyarse en las estrategias de pensamiento y de conducta de las personas con cuyo nivel de excelencia quiera rendir usted.

En un principio, los fundadores de la PNL aplicaron la idea de la modelación a psicoterapeutas célebres que destacaban por sus habilidades de comunicación extraordinarias.. Hoy día, la gente la utiliza en todos los aspectos' de sus vidas personales y profesionales. Ha servido especialmente para aumentar las habilidades de comunicación interpersonal, verbal o no verbal, hasta llevarlas a un nuevo nivel tecnológico.

EL MODELO DE LA PNL

Tal como hemos descubierto, la experiencia va más allá de la conducta observable externamente, y abarca lo que tiene lugar en la caja negra de la mente. Así pues, la PNL no tiene mucho que ver con los planteamientos mecanicistas, de causa y efecto, de la experiencia personal, ni tampoco con el planteamiento llamado behaviorista o conductista, que se basa en estudios meticulosos de tiempos y movimientos, más aplicables a la física. La PNL estudia «cómo funciona la gente», no solo como especie sino como individuos singulares.

Todos vemos, oímos y tocamos las cosas de manera diferente. Las entradas de datos sensoriales atraviesan miles de «filtros» mentales constituidos por nuestros recuerdos, nuestros recuerdos de recuerdos, nuestros sentimientos y nuestras percepciones del pasado. En virtud de estos filtros singulares, experimentamos solo nuestra propia interpretación limitada del mundo, lo que llamamos «nuestra propia realidad».

El modelo de la PNL, que se muestra en la figura 1.1, ilustra la experiencia como un proceso o como un sistema. Incorpora los cinco sentidos que conocemos bien, pero los adopta como modo en que pensamos interiormente, además de exteriormente. Ilustra la unidad de la mente y el cuerpo. Utilizando la analogía del iceberg, el modelo de la PNL no solo refleja la experiencia «por encima de la superficie», sino también la experiencia interior, subjetiva, «por debajo de la superficie». Tiene en cuenta el hecho de que las personas se comportan en virtud de valores, sentimientos, creencias, deseos y motivaciones singulares. Su «experiencia» no solo difiere de la mía, sino de la de todos. La PNL nos ayuda a comprender y a aceptar esta realidad que nos pone en nuestro sitio. Más concretamente, nos ayuda a comprender cómo nos representamos o interpretamos las cosas y cómo, al hacerlo, generalizamos, distorsionamos y borramos una parte tan importante de la información disponible. Más importante todavía: empezamos a comprender el modo en que estas percepciones afectan a todos los aspectos de nuestra conducta y, a su vez, a lo que alcanzamos.

Crear la experiencia

El «sistema» mente-cuerpo maneja algo más que estímulos sensoriales externos. Como se observa en el modelo PNL, también vemos, oímos o tocamos internamente, recuperando recuerdos y teniendo experiencias imaginarias.

Después de haber formado las experiencias a partir de estímulos externos, usted puede manipularlas para crear experiencias nuevas. Por ejemplo, puede recuperar un recuerdo y cambiado, intencionada o inintencionadamente. El simple acto de recordar un «hecho» puede suponer una distorsión de una distorsión o experiencia «filtrada» anterior. Con el

tiempo, usted puede acabar con un recuerdo de un recuerdo de un recuerdo, que tiene bien poco que ver con las primeras ondas luminosas que llegaron a sus nervios ópticos o con las ondas sonoras que entraron en sus oídos.

Esta capacidad para manipular la experiencia ofrece una ruta sencilla para el cambio personal. Por ejemplo, usted puede cambiar cómo se siente, o su estado mental, «representándose» de una manera más positiva el pensamiento y los recuerdos que le molestan. Además de a imaginarse simplemente resultados diferentes, usted aprenderá, el Día 7, a cambiar la estructura misma de los recuerdos. Podrá cambiar incluso, si lo desea, sus actitudes, valores y creencias inveteradas.

Usted también puede originar su propia experiencia, sin sus ojos ni sus oídos físicos, ni su sentido del tacto, o bien sintetizar la experiencia mezclando recuerdos e ideas de una manera novedosa. Dicho de otro modo, puede imaginar. Más aún: puede imaginarse una experiencia en el futuro, o algo que tiene lugar al otro lado del mundo, con tanta facilidad como cuando recupera recuerdos. En algunas circunstancias, tales como los sueños vívidos y cuando se sueña despierto, la experiencia interna parece tan real como la vida real. La capacidad de visualizar claramente un resultado deseado aumenta sus posibilidades de conseguirlo. La habilidad de crear y manipular los pensamientos exige práctica, como la exige cualquier otra habilidad física. Pero el esfuerzo queda remunerado con creces.

Por medio de la PNL, usted puede empezar a comprender la experiencia subjetiva y, en caso necesario, a cambiada para mejorada. De este modo, usted puede crear la experiencia, y un futuro mejor.

Conocerse a sí mismo y a los demás

Esto significa, por ejemplo, que usted puede crear la experiencia en vez de limitarse a reaccionar ante las circunstancias externas o ante los condicionamientos del pasado. Significa que puede tener más capacidad de decisión: la posibilidad de controlar su vida y de crear su propio futuro. Usted puede hacer funcionar el sistema, de manera consciente y positiva, para conseguir lo que desea.

Dotado de este autoconocimiento, usted puede comprender mejor a las demás personas. Para empezar, aceptará que las percepciones de los demás diferirán, por su propia naturaleza, de las de usted. Pero ahora podrá identificar los filtros perceptivos de la otra persona y apreciar el modo en que han afectado a la interpretación de los hechos por parte de la otra persona. A continuación, podrá comparar estos filtros perceptuales o «mapas» mentales, ricos y variados. Mejor todavía: podrá usarlos, probando las cosas por sí mismo de una manera diferente y añadiendo perspectivas nuevas. De este modo, podrá mejorar enormemente sus propios recursos mentales, ya asombrosos de suyo. Todos podemos conseguir la excelencia personal. Se convierte en una realidad cuando comprendemos nuestra experiencia y la dirigimos hacia resultados reales.

SUPUESTO DE PARTIDA DE HOY

El mapa no es el territorio.

I

Todos tenemos nuestro propio «mapa» subjetivo del mundo.¹ Este representa lo que pasa a nuestro alrededor, lo que significan las cosas para nosotros y lo que nosotros creemos y sentimos acerca de ellas: nuestras percepciones, o lo que nosotros entendemos por experiencia de la realidad.

Todo este trazado de mapas tiene lugar en nuestras mentes mientras nosotros intentamos comprender el mundo en que vivimos. Y con una mente tan «ordenada», cada fragmento de experiencia tiene que tener un lugar, un casillero o clasificación. Las cosas tienen que tener sentido.

Su mapa personal comprende las redes neuronales de su cerebro que se han formado a lo largo de su vida por procesos electroquímicos. Así pues, el mapa varía de una persona a otra. Su historia personal única hace de filtro sobre los millares de experiencias sensoriales que se encuentra usted a cada momento. Y todo esto tiene lugar de manera automática o inconsciente. A lo largo de cierto tiempo, usted puede añadir algo a sus filtros mentales y puede modificarlos: puede, literalmente, cambiar su mente. La PNL le

otorga la posibilidad de realizar estos cambios de manera consciente y deliberada para conseguir sus resultados deseados.

y ¿qué hay del territorio? Dado que cada uno de nosotros vemos el mundo a través de nuestros propios filtros perceptuales, ninguno vemos las cosas como la realidad. No podemos. Así pues, «el mapa» (nuestra percepción subjetiva, limitada) «no es el territorio» (de la realidad). A algunas personas les parece una idea muy desconcertante. Pero esta idea puede enriquecer su aprendizaje cuando usted descubra que las demás personas experimentan e interpretan el mundo de manera diferente. Actuar en virtud de esta conciencia puede enriquecer toda la vida de una persona.

Ahora, piense en lo que puede significar para usted este supuesto de partida. Hemos visto antes que usted puede hacer algo mejor modelando la estrategia de excelencia de otra persona. La estrategia de la otra persona puede estar relacionada con una habilidad o con una tarea, o con un estado mental (como el mantenerse motivado, en calma o confiado). O bien, puede que la persona, simplemente, vea las cosas desde una perspectiva diferente: que tenga una visión diferente de las cosas. Al mismo tiempo, usted puede compartir con los demás sus propias estrategias de la excelencia, pues todos tenemos excelencia en algún sentido. Al descubrir los mapas de la realidad de las demás personas, usted amplíe y enriquece su propia experiencia, alcanzando una comprensión mejor del territorio de la realidad.

Empiece a pensar en este supuesto de partida en cualquier situación en que se encuentre usted.

* Observe cómo las personas suelen defender que «lo negro es blanco» en vez de cambiar de opinión.

* Observe que un optimista ve el vaso medio lleno mientras que el pesimista lo ve medio vacío. Esto ilustra la tendencia universal de las personas a ver las cosas desde su propia perspectiva singular. La belleza (y la cualidad de medio lleno o de medio vacío) está en el ojo (más concretamente, en la mente) del espectador.

* En los partes de seguros, los testigos de los accidentes suelen dar relaciones enormemente diferentes de los hechos que han visto. En estas se refleja, naturalmente, el punto de vista subjetivo de los testigos, y se confirma lo mucho que pueden variar «las experiencias reales». Observe estas interpretaciones diferentes en la vida diaria, y advierta que la suya propia, si usted presencia una conducta, una experiencia o un suceso, constituye simplemente una «visión» más. Considere otros «mapas de la realidad».

* Observe cómo llegamos a conclusiones extrañamente diferentes, basándonos al parecer en unos mismos datos. Puede verlo en las reuniones de trabajo, en las conversaciones del trato social, o incluso en el modo en que reaccionan sus familiares ante las noticias y la información. Advierta cómo interpretamos subjetivamente incluso «hechos» que tienen la apariencia de objetivos.

Naturalmente, todas estas diferencias se producen en nuestras mentes individuales. Cada persona tiene toda una vida de experiencia personal que le hace de filtro inconsciente para todo lo que ve, oye y toca. Constituye una barrera cada vez más insalvable entre la persona y el «territorio». A veces distorsiona y rebaja nuestra experiencia y nos limita en lo que queremos conseguir. Cuando usted sea consciente de esta limitación autoimpuesta se dará cuenta de que tiene ante sí unas opciones que no se le habían ocurrido nunca. Y el hecho de tener opciones mejora enormemente nuestras posibilidades de éxito.

De momento, observe los ejemplos de este supuesto de partida en la práctica. Escuche las conversaciones en su trabajo. Advierta las amplias diferencias de opinión en los periódicos, en la televisión, entre los países, entre las razas y entre los partidos políticos, y entre los padres y los hijos adolescentes. Observe todos los mapas, su diversidad, su originalidad y su singularidad. Busque otras realidades distintas de las de su propio mapa. Enriquezca su propia experiencia mirando desde otras perspectivas.

PARA HACER HOY

* Aprenda de memoria el supuesto de partida de hoy (ver pág. 39) y observe tres situaciones o más en las que parezca que tenga aplicación. Siempre que recuerde algo, utilice su imaginación plenamente. Plántese la posibilidad de utilizar la mnemotécnica,

las imágenes mentales o cualquier cosa que le ayude a recordar esa cosa.

* Piense en una persona con la que suele estar en desacuerdo o con la que no pueda llevarse bien. Prepare una lista de los filtros que suelen aplicar cada uno de los dos a los «hechos»: por ejemplo, sus valores y creencias, la influencia de los amigos o de los parientes, su formación y su educación, cómo se sienten en ese momento, etcétera. Observe el modo en que formarán, lógicamente, mapas diferentes de la realidad.

Después, observe lo que siente ahora respecto de la otra persona.

* Como preparación para el próximo día, piense varias metas personales que usted desea alcanzar. Puede elegir objetivos concretos o simples deseos, anhelos o sueños. Anótelos por escrito. El próximo día aprenderá a aumentar sus posibilidades de cumplidos.

Día 2

Obtener lo que desea

En este capítulo se estudia:

- * La tecnología de la consecución de las metas
- * El modelo del éxito en cuatro etapas
- * Los elementos de un resultado bien formado

DESPUÉS DE HABER OFRECIDO una breve visión general de la PNL, presentamos ahora un tema fundamental en la PNL, el de las metas. Todos conocemos a personas que nos dan la impresión de que no consiguen nunca nada porque no tienen metas claras. La mayoría de nosotros conocemos también a personas que se marcan metas diarias, semanales o mensuales y que obtienen, al parecer, resultados destacados. Su capacidad para centrarse en metas claras y medibles explica su éxito. Si usted repasa mentalmente su vida, probablemente podrá relacionar sus éxitos y sus fracasos con el hecho de que tenía o no tenía metas claras y positivas.

El hecho de marcarse metas y alcanzarlas (ya se les llame sueños, deseos, resultados o de cualquier otro modo) se encuentra en el corazón mismo de la experiencia humana. Además de producir placer, marcarse metas positivas puede cambiar verdaderamente su vida.

Muchos directivos y empresarios parecen impulsados por una ambición o por un sueño. Las metas motivadoras les sirven de patrones por los que miden su éxito. Las organizaciones pueden tener sus propias versiones de las metas y de los resultados, tales como la GPO (Gestión Por Objetivos), la planificación empresarial y los sistemas de control presupuestario. Pero los directivos y empresariales y los líderes suelen conseguir lo que consiguen como individuos, a veces oponiéndose a la inercia de la organización. Los individuos traducen convierten las metas bien formadas en motivación, en fe en sí mismos, en tesón, y en todas las características humanas que acarrear, a la larga, el éxito. Así pues, como cabía esperar, el éxito de toda una organización suele deberse a unos pocos individuos clave.

En el libro *Pensar para la excelencia* (Harry Alder, Edaf) aparecen varios ejemplos, tales como el del joven que acababa de terminar los estudios secundarios, que hacía un trabajo no cualificado en una fábrica y que «se veía a sí mismo» como director de producción antes de cumplir los 25 años. El joven describe cómo pulió y desarrolló cuidadosamente la imagen y la sensación, y describe también el júbilo que sintió al sentarse por fin en el sillón de director y al experimentar lo que había experimentado mentalmente con tanto realismo. Después siguió utilizando el mismo «sistema» de la visualización, y no tardó en ocupar el sillón de director ejecutivo de una gran empresa.

En otros casos, la ambición puede estar relacionada con la empresa y con el aspecto que tendrá esta y la sensación que dará. Personas tales como Archie Norman, de Asda; Stanley Kalms, de Dixons; Timothy Waterstone, célebre librero; Ian Smith, de Lunn Poly; Keith Oates, de Marks & Spencer, y Anita Roddick, de The Body Shop, han hecho realidad grandes metas de la empresa, además de personales, por medio del pensamiento visionario e imaginativo, además del trabajo duro y del compromiso. Ampliar la imaginación produce claramente unos resultados infinitamente más espectaculares que ampliar las horas de trabajo o que desarrollar la fuerza de voluntad.

LA TECNOLOGIA DEL LOGRO DE METAS

Parece que la idea de trabajar hacia unas metas forma parte de la naturaleza humana. Tenemos el instinto de alcanzar metas, vinculado de alguna manera a la tendencia universal a buscar el placer y a evitar el dolor. La persona se comporta de una manera determinada porque cree que esa conducta la beneficiará. Dicho de otro modo, tendemos a hacer las cosas por una razón o con un propósito. Tenemos en la mente un resultado, lo expresemos o no.

Así pues, la conducta tiene un propósito, el de hacer cumplir algún resultado. Y nosotros interpretamos que lo que hacemos tiene un propósito. Y le asignamos un significado, incluso a posteriori. En cierto modo, tenemos una excusa para todo lo que hacemos. Estableciendo tus metas de manera consciente y precisa, en forma de «resultados bien formados», tienes más posibilidades de hacer que se traduzcan en conducta y en logros. La PNL se basa en esta tendencia innata al logro de metas y en este deseo innato de propósito y de significado. Existen pruebas abundantes de que los seres humanos actúan como sistemas dirigidos al logro de metas. Ya se trate de obtener, de hacer o de saber algo, o simplemente de sobrevivir y de procrear, parece que nuestras metas están detrás de toda nuestra conducta por sistema. Esto no quiere decir que siempre que emprendemos la más mínima actividad tenemos en la mente alguna meta consciente. En realidad, solemos actuar sin ninguna intención consciente. Nos limitamos a hacer algo sin pensar dónde nos llevará nuestra conducta. Pero, aun cuando no nos damos cuenta, estamos siguiendo, no obstante, algún motivo o meta subyacente.

Algunas personas con mucho éxito en los deportes o en los negocios, por ejemplo, se han esforzado sin descanso por superar sus primeras desventajas por falta de estudios o por su origen social. Sin identificar conscientemente su motivación y el origen de su energía y su compromiso extraordinarios, han perseguido, no obstante, una visión personal más poderosa que cualquier plan empresarial o que cualquier ambición profesional consciente. Por ejemplo, los miembros de la destacada generación de jóvenes gimnastas rusos y europeos del Este de hace dos décadas compartían todos ellos una ambición que los impulsaba a triunfar, alimentada por su vivo sueño de la excelencia y de la fama mundial. En estos casos sucede que una imaginación fértil y espontánea tiene más efecto que toda la fuerza de voluntad y toda la dedicación que podemos acopiar la mayoría de nosotros en nuestra vida. Estas personas viven su sueño, quizá sin darse cuenta siquiera de que tienen un sueño.

Al parecer, muchas de estas historias se remontan a la infancia, a sucesos y circunstancias de los primeros años de la vida o a la influencia de una persona determinada. A veces puede parecer cosa de suerte, del azar o de circunstancias afortunadas, y que por lo tanto no podemos controlarlo. No obstante, el planteamiento del establecimiento de metas por la PNL difiere de los planteamientos de otras técnicas populares de gestión de empresas en el sentido de que se enfoca en lo que sucede inconscientemente, además de en lo que sucede conscientemente.

Cualquier persona puede recurrir a este mecanismo incorporado de logro de metas y confiar en él. El mecanismo procesará fielmente cualquier cosa que introduzcamos en el sistema, consciente o inconscientemente. En el módulo de hoy y en el del día siguiente, vamos a darle a usted las herramientas que necesita para aprovechar su capacidad natural para el logro de metas.

EL MODELO DEL ÉXITO EN CUATRO ETAPAS

Antes de estudiar con mayor detalle el establecimiento de metas, debemos ubicarlo dentro del contexto del progreso general de usted hacia la excelencia. El establecimiento de metas forma parte de un proceso sencillo pero vital llamado «el modelo del éxito en cuatro etapas», que ilustra el modo en que nosotros programamos nuestras metas personales.

El modelo siguiente en cuatro etapas sirve de base que sustenta todo aprendizaje eficaz, sobre todo de habilidades prácticas, y en el se condensa una buena parte de la PNL.

1. Decidir lo que se quiere (establecer la meta).
2. Hacer algo.
3. Observar lo que pasa.

4. Cambiar lo que se hace hasta que se obtiene el resultado deseado.

A lo largo de este programa de 21 días, usted irá aprendiendo más cosas acerca de cada una de estas etapas. Este modelo sencillo se aplica a toda nuestra conducta y a todos nuestros logros. Durante la mayor parte del tiempo no pensamos en el proceso mientras nos dirigimos hacia las metas. Funciona de manera natural. Pero a veces no nos dirigimos hacia las metas correctas. Si usted empieza a aplicar conscientemente el modelo del éxito de cuatro partes, pronto verá por sí mismo cómo funciona en situaciones de todo tipo. El éxito y el fracaso suelen estar separados por una línea fina. Y esta línea suele reducirse, en esencia, a saltarse una de estas etapas o a no cumplirla a fondo (por ejemplo, no establecer metas claras, o no aprender de la experiencia). A lo largo de los próximos días, usted desarrollará unos conocimientos y unas habilidades que lo capacitarán para cada etapa, y para obtener, por lo tanto, resultados más coherentes. El resto del módulo de hoy está dedicado a la primera etapa: a decidir lo que se quiere. En términos de la PNL, eso equivale a aprender a tener «un resultado bien formado».

LOS ELEMENTOS DE UN RESULTADO BIEN FORMADO

Es posible que a usted le resulte familiar la conocida lista SMART de características de las metas:

Específica
Medible
Realizable
Realista
Oportuna

No obstante, el modelo SMART solo cuenta una parte de la historia. Para establecer metas con verdadera eficacia, debemos seguir las directrices de establecimiento de metas de la PNL, llamadas «los elementos de un resultado bien formado».

Hoy aprenderá usted estos elementos o criterios de prueba, y el modo de aplicados a sus propias metas. No podemos cansarnos de afirmar su importancia como base de la conducta eficaz y de los logros. Usted deberá convertidos en hábitos de pensamiento y aplicados constantemente. Algunos coinciden con los criterios SMART, y puede que usted los encuentre expresados de diversas maneras, en forma de lista más larga o más corta. Hemos resumido seis elementos que deben aplicarse a sus metas:

1. Afirme su meta positivamente.
2. Sitúe su meta en su contexto.
3. Exprese su meta en términos específicos, sensoriales.
4. Elija una meta que pueda realizar por sí mismo.
5. Evalúe sinceramente los efectos de alcanzar su meta.
6. Elija una meta que valga la pena.

En este capítulo explicaremos cada uno de estos elementos y le propondremos después una serie de preguntas que le ayudarán a aplicarlo. Estas le ayudarán a asegurarse de que cada meta que se marca usted tiene las mejores posibilidades de éxito. En concreto, le desvelarán aspectos de sus metas que quizá no se le hayan ocurrido conscientemente, a pesar de su relevancia para el éxito o el fracaso de usted. No se preocupe de sus respuestas: límitese a formularse a sí mismo las preguntas. Algunas preguntas pueden parecerle más relevantes que otras. Si una pregunta le ayuda a confirmar su meta, o le hace pensar que debería cambiada de algún modo, entonces esa pregunta ha cumplido su papel. Cuando vaya aprendiendo estos criterios de los resultados, empiece a aplicados a todas las metas y objetivos que se marque, hasta que lo tenga por costumbre.

Un consejo: realice este ejercicio con calma. Reconozcámoslo: no solemos replantearnos las metas de nuestra vida con demasiada frecuencia, y los beneficios potenciales nos remunerarán con creces del tiempo y el trabajo que le dediquemos. Muchas personas han mejorado radicalmente diversos aspectos de sus vidas aplicando este planteamiento al establecimiento y al logro de las metas.

Si usted no ha preparado todavía su lista inicial de metas, deseos, necesidades o anhelos, hágalo antes de aprender estas reglas. Al aplicadas a metas de la vida real, las entenderá mejor, y las reglas le beneficiarán inmediatamente aumentando sus probabilidades de éxito. En caso necesario, enmiende la meta que tiene anotada cuando aplique las reglas y formule las preguntas. En algunos casos raros, puede que tenga que abandonar una meta por completo. Tiene poco sentido aferrarse tercamente a una meta que tiene pocas probabilidades de éxito. Dispóngase a marcar nuevas metas. Bien puede descubrirse capaz de conseguir su deseo último de una manera diferente.

1. Mire su meta positivamente

Muchas personas, cuando se les pregunta acerca de sus metas, responden diciendo lo que no desean, en vez de lo que sí desean. Así pues, afirme lo que desea: expóngalo de manera positiva.

En la práctica, el cerebro funciona de tal modo que definir una meta en términos negativos puede tener un efecto completamente equivocado. Los padres dicen a veces a sus hijos lo que no deben hacer: «No te tropieces», «no lo viertas», «no hagas tal cosa», para descubrir a continuación que sus hijos parecen más inclinados a hacer lo contrario. Y esto no solo sucede con los niños.

Un jugador de cricket al que animan con entusiasmo diciéndole: «¡Que no se te escape esa!» mientras la pelota surca el aire, tendrá muchas posibilidades de que se le escape. ¡Pensará más en perderla que en atraparla! El pensamiento negativo acaba por cumplirse a sí mismo.

Aquello que ocupa más su mente, intencionada o inintencionadamente, tiende a convertirse en conducta y en realidad.

Para «comprender» lo que usted no desea, tiene que trazarse una representación mental de alguna especie, en la que se incluye probablemente una imagen de lo que usted no desea. Su mente utiliza esos mismas imágenes mentales (las más vívidas, sobre todo) como «resultado supuesto». Así pues, su «no quiero» imaginado se hace realidad casi inevitablemente.

Aunque no comprendemos todo el funcionamiento neurológico del cerebro que interviene en esto, este aspecto de nuestro modo de percibir las cosas suele fascinar a la gente. Por ejemplo, si yo le digo que no piense en su pie izquierdo, ¿usted tiene que pensar en él, para saber en qué no tiene que pensar! O bien, pruebe a no pensar en una hélice de avión, o en un filete de pescado rebozado...

Por desgracia, cuando se trata del logro de metas, la imagen negativa interna instintiva puede hacer su daño antes de que usted aplique la prohibición de lo negativo. Así, el jugador de golf que piensa en los obstáculos (el árbol, el hoyo) tiende a producir lo que imagina la mente del jugador. Este lleva a cabo la «instrucción mental», y la pelota consigue aterrizar en el hoyo o dar en el árbol. Las personas que tienen la costumbre inveterada de preocuparse tienden también, del mismo modo, a hacer realidad sus miedos, como una profecía que se cumple a sí misma. Así se confirman sus peores imaginaciones («ya te lo dije»), y ellos siguen consiguiendo con eficacia precisamente lo que no querían.

Decir lo que sí quiere

Naturalmente, no a todo el mundo le resulta fácil pensar positivamente. Así pues, ¿cómo no pensar en lo que no queremos? La solución: enfocándonos, o representándonos (en imágenes, sonidos y sensaciones) solo lo que sí queremos.

Algunas investigaciones recientes sobre el cerebro pueden resultarnos útiles en este sentido. Por ejemplo, al parecer solo pensamos conscientemente en unas pocas cosas a la vez. Por lo tanto, cuando hemos agotado nuestra «ración» a base de pensar en las imágenes, en los sonidos y en las sensaciones de lo que sí deseamos, sencillamente ya no podemos pensar en ninguna otra cosa. En -realidad, cuando pensamos muy vivamente en algo (con imágenes grandes y brillantes, por así decirlo), apenas podemos hacer algo más que pensar en esa única cosa. Nos «ocupa la mente», como solemos decir. De este modo podemos superar la tendencia a imaginarnos resultados negativos.

En el establecimiento de metas positivas, excluya todo lo demás: no solo las metas que no desea, sino incluso los pensamientos acerca de cómo conseguirá lo que desea. Límitese a llevar a cabo una etapa cada vez.

Enfoque primero en la meta en sí misma, más que en los medios para conseguirla. Puede que requiera algo de práctica, pero usted podrá aprender fácilmente a enfocarse en lo que desea.

Vamos a presentar algunos ejemplos más. Por ejemplo, ¿es verdad que usted quiere perder 5 kilos de peso? ¿O quiere llegar a un peso determinado en un plazo determinado? ¿Qué quiere usted: dejar de llegar tarde, o empezar a llegar con puntualidad? La expresión con otras palabras de sus intenciones para hacerlas positivas puede ser tan sencilla que no requiera más que una simple inversión. El lenguaje y la sintaxis influyen sobre la mente ni más ni menos que las imágenes visuales vívidas; por ello, usted puede aprovechar con ventaja este recurso sencillo.

Inténtelo. Anote una serie de deseos, de anhelos, los que sean, sin pensar en ellos con demasiada profundidad. Después, observe si los ha expresado positivamente. En caso contrario, vuelva a redactarlos en términos positivos. Si no puede conseguirlo con una simple inversión, dedique cierto rato a pensar en lo que usted desea verdaderamente, y tome esto como resultado positivo.

Puede que se le ocurran varias cosas en las que no había pensado, en vez de la cosa que usted no deseaba en principio.

Preguntas para poner a prueba las metas

El hecho de plantearse a sí mismo estas preguntas le ayudará a aclarar sus metas y a expresarlas positivamente. Si trabaja en equipo con un compañero, pregúntele: «¿Qué deseo?», y así sucesivamente. Con la práctica, usted adquirirá el hábito del pensamiento positivo literal, una de las reglas de un resultado bien formado.

¿Qué deseo?

¿Qué espero cambiar ahora?

¿Qué resultado quiero tener?

¿Qué me gustaría conseguir?

¿Qué me gustaría cambiar?

¿Qué quiero hacer de manera diferente? ¿Tengo un resultado en la mente? ¿Qué resultado tengo en la mente? ¿Qué me gustaría hacer?

Por consiguiente, veamos, quiero...

2. Sitúe su meta en su contexto

A continuación: ¿Dónde, cuándo y con quién quiere este resultado? El establecimiento de una meta supone algo más que el simple acto de escribirla. Su meta constituye la realidad interna, o el mapa multisensorial, de lo que usted crea.

Lo que usted ve, oye y siente dentro de sí le da a probar de antemano lo que sucederá en realidad.

Su resultado debe «registrarse» como realista. Usted no puede engañar con abstracciones vagas ni con imágenes difusas a su mente logradora de metas. Además, el ver, oír y sentir no se producen en el vacío, sino en un contexto. ¿Quizá en su trabajo o practicando su afición? ¿Quizá con otras personas, y en relación con lo que estas le dicen a usted? ¿Quizá en un edificio o en una habitación determinada?

Si no está seguro del Contexto, límitese a aplicar a su meta las preguntas de los pronombres interrogativos: ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Quién? Imagínese o «ensaye mentalmente» cada una de ellas mientras responde.

Un árbol tiene más significado cuando está rodeado de su paisaje natural; del mismo modo, los resultados de usted tendrán más significado cuando se los imagine dentro de un contexto de la vida real. Puede que descubra, incluso, que no desea una meta determinada en una situación determinada. Así pues, más bien antes que después, usted

deberá identificar el contexto de su resultado.

Preguntas para poner a prueba las metas

El hecho de plantearse estas preguntas dejará toda vía más claro su resultado poniéndolo en un contexto de la vida real. También le añadirá sensaciones. De este modo, probará de antemano su resultado y aumentará su motivación y su compromiso. También lo establecerá con firmeza internamente como meta hacia la que se erigirá su sistema de logro de metas.

¿Dónde me llevará el cambio?

¿En qué contexto utilizaría yo mi nuevo resultado?

¿Cuándo deseo que suceda esto?

¿Dónde deseo que suceda esto?

¿En todas las relaciones personales? ¿En todas las situaciones? ¿Con quién?

¿En qué contextos puede no beneficiarme mi resultado elegido?

¿En qué otros contextos puede resultar útil mi resultado?

¿En qué contextos aplicaría yo mis nuevas habilidades?

¿Deseo que esto suceda constantemente, en todas las áreas de mi vida?

¿Cuánto quiero tardar en hacer u obtener esto? ¿Cuándo quiero hacer o aplicar esto?

¿Será conveniente para todas las situaciones?

¿En qué contextos tendrá importancia para mí este resultado?

3. Exprese su meta en términos específicos, sensoriales

¿Qué verá, oír y sentirá usted concretamente cuando llegue a conseguir este resultado?

Puede tirar la casa por la ventana al responder a esto. ¿Qué emociones disfrutará?

Sitúese a sí mismo en el futuro y disfrute de su resultado cumplido. Si dentro de su resultado figura una alfombra, ¿qué color tendrá su alfombra? Si una voz forma parte del resultado, ¿cómo sonará la voz de la persona? Y si usted se sentara en un sillón, ¿qué sensación le dará el contacto con el sillón? Las prácticas de visualización de este tipo lo prepararán para algunos de los ejercicios que realizará más tarde. Ahora puede empezar a familiarizarse con su mundo sensorial interno, en el que usted concibe metas y crea experiencias.

Al principio le puede resultar difícil visualizar cosas, mientras que le resulta más fácil oír voces y sonidos. O al contrario: puede que le resulten más difíciles los sonidos que las imágenes visuales. Pero, con la práctica, todos podemos disfrutar de un rico mundo sensorial interior. Empiece con cosas fáciles: visualizando a una persona que usted conoce muy bien, por ejemplo, escuchando su voz, recordando una vez que usted se sintió feliz con él o con ella. Empiece siempre por lo que le resulte fácil, y siga adelante desde allí. Cierre los ojos e imagínese que está sentado en el cuarto de al lado, y que ve todo lo que pueda de usted mismo sentado en el cuarto en que está en realidad. O recuerde unas vacaciones de las que disfrutó, una persona interesante a la que conoció o un trabajo que usted hizo bien. Vea con cuánta claridad puede evocar estas cosas. Pronto aprenderá a imaginarse claramente, además de recuerdos, experiencias nuevas completas que constituirán una rica «materia prima» para sus resultados futuros. Estas experiencias constituyen sus preciosos recursos personales interiores y la base misma de su futuro.

Todo lo que se ha creado en el mundo que nos rodea empezó siendo un pensamiento en la mente de alguien.

Busque resultados que se traduzcan con facilidad en experiencias sensoriales. Desarrolle su capacidad sensorial innata y empiece a «crear» en un sentido más literal. Este proceso no solo ayuda a aclarar una meta y a construirla. De hecho, «sintoniza» su neurología, y en la práctica ensaya los vínculos que debe establecer su cerebro para conseguir el éxito. Las representaciones sensoriales vívidas de su resultado establecen una secuencia de asociaciones neuronales. Estas lo «guían» a usted desde la experiencia interior hasta la realidad externa.

Como sucede en la historia de cualquier éxito, una idea o un pensamiento pequeño desencadenan otro. Puede que parezca que las ideas salen de la nada. Pero, de hecho, su meta expresada con claridad constituye un canal que siguen misteriosamente estas asociaciones. No solo refuerzan su meta o destino, sino que le aportan ideas sobre el modo de conseguirlas a lo largo del viaje. y todo esto arranca de tener imágenes sensoriales claras de lo que desea.

El Día 7, usted desarrollará más habilidades para crear sus resultados, utilizando las características sensoriales más fuertes.

Preguntas para poner a prueba las metas

Usted debe empezar ahora a formularse sus propias preguntas para estimular su propia imaginación: le acabamos de dar algunos ejemplos. Responda a estas preguntas con imágenes, sonidos y sensaciones mentales, además de con palabras, y así contribuirá a crear sus resultados finales.

¿Qué veré, qué oíré y qué sentiré cuando haya conseguido mi meta?

¿Cómo confirmaré que he alcanzado mi meta?

¿Qué pruebas necesitaré para saber que he conseguido mi meta?

4. Elija una meta que pueda realizar por sí mismo

Usted mismo debe iniciar y mantener su resultado. No deje abierta la posibilidad de achacar su fracaso a los demás o a las circunstancias. Desde luego, suele parecer que los demás y las circunstancias dictan lo que sucede en realidad, y a veces podemos sentirnos como peones de un gran juego de ajedrez sobre el que tenemos poco control. Pero el verdadero seguidor de logros se hace responsable de sus propias metas y procura no depender de los demás.

No realice metas de otras personas. Haga suyas todas las metas que quiere conseguir, con independencia de quién se pueda beneficiar de ellas al final. Bien puede tener metas que valgan la pena, dirigidas a otras personas (a sus hijos, por ejemplo), o metas que dependen de otras personas. Pero debe tener un grado razonable de control personal, con todo lo bueno que parezcan sus motivos en nombre de los demás. Aunque usted no realice personalmente la meta de su hijo, sí puede establecerse metas para sí mismo que puedan ayudar a su hijo a cumplir el objetivo de él. Por ejemplo, puede ayudarle con sus estudios, puede dedicarle más tiempo, puede ayudarle a poner en marcha un negocio, o algo así. Usted puede contrastarse a sí mismo con justicia en virtud de estas metas, en la medida en que las puede obtener usted.

Esto no quiere decir que usted tenga que abandonar su meta si esta atañe a alguna otra persona. Pero sí puede tener que replantársela y reformularla de un modo tal que usted desempeñe el papel principal.

Conseguir metas significa conseguir las metas de usted.

Usted puede asumir como suyas, desde luego, las metas de otras personas (las de su jefe, su patrono o su socio, por ejemplo). Dicho de otro modo, usted puede adoptar una meta. Pero para que esta tenga un resultado bien formado, usted debe tener el poder de hacerla realidad.

Algunas veces se encontrará en situaciones límites. Por ejemplo, un directivo depende de otras personas para realizar muchas de sus metas, quizá la mayoría de ellas. Como sabemos, los directivos tienen que delegar funciones, sobre todo en las organizaciones grandes.

¿Quiere esto decir que estos objetivos de trabajo no superan la prueba? No necesariamente. Con tal de que usted pueda influir sobre el resultado, aunque sea indirectamente, en virtud de su cargo, de su conocimiento o de sus recursos, puede asumir la meta como propia. Dependerá de las circunstancias.

Por ejemplo, como miembro subalterno de un equipo que lleva a cabo un proyecto, usted no tendrá la autoridad necesaria para marcar fechas de entrega firmes ni criterios de rendimiento, ni tendrá la responsabilidad del resultado final. Pero como jefe del proyecto,

sí deberá tener el cargo, el poder y (cabe esperar) las habilidades necesarias para hacer realidad su resultado, aunque lo haga realidad por medio de otras personas.

De manera semejante, usted puede preparar un borrador de informe en el que recomiende un cambio determinado en su organización sin asumir la responsabilidad de su implantación. Su meta termina allí donde termina su responsabilidad y su poder: donde ya no pueda realizarla personalmente. Por ejemplo, usted puede escribir un libro, pero no puede determinar qué tal se venderá. Pero esto no tiene por qué plantear ningún problema. Usted puede enmendar a veces una meta, o restringirla al papel que puede desempeñar personalmente. Formúlese esta pregunta: «¿En qué medida puedo asumir este resultado, tanto en su establecimiento como en su producción?». Cuando aplique cualquiera de estos criterios, puede que tenga que bajar un poco sus miras. Pero a la larga conseguirá más cosas ciñéndose a las metas sobre las que tiene un control razonable.

Se produce una situación semejante en los equipos, y solo usted puede juzgar si puede controlar razonablemente el resultado del equipo. No tiene por qué hacerlo todo usted mismo necesariamente, pero sí tiene que hacer que pase. Pregúntese a sí mismo: «¿Puedo excusarme a mí mismo razonablemente en caso de fracaso, culpando a otras personas?». En caso positivo, replantéese su resultado antes de embarcarse en él. En algunos casos, las circunstancias afectarán a su meta más que las personas. Por ejemplo, una meta que dependa de los tipos de interés o de los tipos de cambio de las divisas, de los precios de las materias primas, de las cotizaciones de Bolsa o del tiempo meteorológico, no se puede decir que esté en su mano.

Controla lo controlable y deja que el resto funcione solo.

Esto significa que solo debes establecer metas que estén bajo tu control «razonable» (razonable en sentido intuitivo, quizá, más que lógico).

Preguntas para poner a prueba las metas

Planteándose estas preguntas, usted se convertirá en el actor principal de cualquier meta que establezca, eliminará las posibles excusas del fracaso y se sentirá motivado positivamente.

¿Qué voy a hacer para conseguir esta meta?

¿Qué he conseguido ya para mí mismo semejante a esto?

¿En qué consiste la semejanza?

¿Puede existir algo que me obstaculice el logro de mi meta?

¿Puedo ocuparme de los cambios necesarios?

¿Qué significará para mí este resultado?

¿Qué podré hacer gracias a este cambio?

¿Qué repercusiones tendrá sobre mí lo que podré hacer?

¿Cómo puedo alcanzar mi meta?

¿Cómo me veo a mí mismo alcanzándola?

¿Qué posibilidades puedo concebir para alcanzar esta meta?

¿Necesito alguna ayuda para conseguir este resultado?

¿Depende de mí solo, o de alguna otra persona? ¿Para qué me capacitará?

¿Cómo afectaré yo, personalmente, a este resultado?

¿Qué puedo conseguir con este resultado?

¿Qué proporción del resultado puedo controlar? ¿Qué puedo hacer inmediatamente?

5.- Evalúe sinceramente los efectos de alcanzar su meta

¿Va a perder algo que tenga ahora, y que quiera conservar, por el hecho de alcanzar esta meta? Esto supone pensar en su meta de una manera más general, teniendo en cuenta también sus efectos sobre las demás metas de usted y cómo puede afectar a otras personas que a usted le importan. El hecho de realizar una meta profesional, por ejemplo, bien puede suponer una pérdida en su vida familiar o tener que dedicar menos tiempo a

una afición o a una actividad de esparcimiento. A la inversa, el logro de una meta de esparcimiento puede suponer tener que sacrificar avances de su carrera profesional si esta le exige trabajar muchas horas y los fines de semanas. Si quiere dejar de fumar, por ejemplo, no se engañe con el placer y con los posibles beneficios sociales indirectos que obtiene ahora con el fumar. Piense sinceramente en lo que puede perder en el proceso de obtener alguna otra cosa.

Lograr un resultado significa pasar de un estado a otro. Estos estados abarcan cómo se siente usted y los pros y los contras, las ventajas y los inconvenientes invisibles, así como los aspectos visibles externos, la «ecología» del cambio (ver Día 3).

Considere todos los aspectos positivos (para usted) de su estado presente antes de embarcarse en su resultado nuevo. De lo contrario, puede acabar por sentirse defraudado, o todavía infeliz y no realizado, a pesar de que a primera vista haya «triunfado». O bien, puede no conseguir aquello que se propuso conscientemente conseguir, pero perder a pesar de ello una parte de lo que tenía cuando empezó.

Aunque aplique toda su fuerza de voluntad a una meta mal considerada, los beneficios positivos de que disfruta ahora (y a los que se aferra inconscientemente) tenderán a frustrarla en algún momento del camino.

Haciendo un viaje a ninguna parte, puede que usted no se dé cuenta de por qué fracasa constantemente en la búsqueda de su meta consciente.

Busque siempre otro medio mejor, menos costoso y más rápido de conseguir su resultado deseado. Si no existe ninguna otra ruta por la cual usted pueda conservar los beneficios de lo que tiene ahora, reevalúe el coste de su meta.

Evalúe el coste total necesario para conseguir su resultado.

Aunque sus demás metas e intenciones no resulten afectados, puede que se resientan las metas de otras personas que a usted le importan. Si esto le parece importante, usted saldrá perdiendo. A la larga, supondrá tener que renunciar a algo, como, por ejemplo, a una relación personal. Por lo tanto, usted tendrá que evaluar esto como un posible coste. No debemos considerarnos unos superhombres por haber ido ascendiendo por una organización dejando tras de nosotros un rastro de personas a las que hemos hecho daño y de las que hemos abusado. ¿Qué perderemos mientras tanto, sobre todo a largo plazo? Los hechos recaen sobre nosotros tarde o temprano. Ningún resultado queda aislado. No podemos actuar con independencia de los que nos rodean. ¿En qué medida está dispuesto usted a hacer caso omiso de los resultados de los demás, o a afectarlos negativamente, en beneficio de los de usted? Usted decide. Si el resultado nuevo reemplaza o supera todos los aspectos positivos de su estado presente, está bien. En caso contrario, replantéese un poco antes de embarcarse en su resultado, en vez de detener que hacerlo después de que se haya desmoronado su mundo, y quizá el mundo de otras personas.

Idealmente, usted llegaría a una situación sin perdedores, en la que conservaría lo que ha obtenido (no tanto la conducta como los beneficios que aporta esta) a la vez que consigue algún resultado nuevo que ofrece sus propios beneficios. Estos resultados sin perdedores suelen depender de seguir principios de resultados bien formados.

Preguntas para poner a prueba las metas

El hecho de responder a estas preguntas le ayudará a reflexionar sobre lo útiles que le han resultado, en conjunto, sus mecanismos para. El logro de metas, al menos en términos de la auto conservación Y de la supervivencia. No renuncie con demasiada precipitación a lo que tiene a cambio del premio rutilante de alguna meta nueva. Aspire a reconocer y a mantener lo mejor del pasado mientras crea un futuro nuevo emocionante.

¿Estoy seguro de que quiero esto de verdad?

¿Qué voy a obtener después de haber alcanzado mi resultado?

¿Qué deseo de verdad?

- ¿En qué variará mi vida, una vez conseguido este resultado?
- ¿Cómo integraré este resultado en mi vida actual?
- ¿Qué significará para mí tener este resultado?
- ¿Parecerá apropiado este resultado en todas las situaciones?
- ¿Qué efecto tendrá sobre mi vida?
- ¿Qué pasará después de que yo consiga mi meta?
- ¿Qué ventajas producirá el que yo la consiga?
- ¿Existen otras áreas de mi vida en las que lograr este resultado pudiera aportar beneficios o desventajas?
- ¿En qué sentido considero importante este resultado?

6.- Elija una meta que valga la pena

Por último, su meta debe darle la impresión de valer la pena para usted, no necesariamente para otras personas ni para el mundo. Para aplicar esta regla, usted debe identificar las consecuencias positivas de su resultado.

Esto no significa únicamente que ponga usted a prueba su resultado comparándolo con otro beneficio que vaya a perder, sino que lo compare con su identidad y con su propósito en la vida a largo plazo. ¿Encaja con su personalidad y con sus valores?

En vez de hacer un juicio precipitado, dedique algún tiempo a reflexionar y a imaginarse posibles escenarios. Ensaye mentalmente tanto los beneficios como los inconvenientes de su resultado y de sus consecuencias.

Algunos aspectos de su meta no serán aparentes cuando se embarque en ella. Muy probablemente, tendrá que confiar en su intuición para aplicar esto.

Quizá no reflexione con tanta profundidad a la hora de establecer e implantar metas día a día. Pero esto constituye un aspecto vital de su motivación. Su mente inconsciente le ayuda a conseguir metas de una manera cibernética (lo que quiere decir, literalmente, que lo guía hacia sus resultados). Cuando aspira a metas positivas, que valen la pena, su «sistema» lo motiva de manera natural para que alcance su meta y supere los obstáculos del camino.

Preguntas para poner a prueba las metas

El hecho de formularse estas preguntas le ayudará a descubrir cualquier falta de armonía entre su meta y usted como persona, sus valores y creencias. Puede que las respuestas no se le ocurran inmediatamente. Quizá le vengan cuando menos las esperes.

- ¿Vale el resultado el esfuerzo que hará falta para conseguirlo?
- ¿Qué consecuencias acarreará mi logro de esta meta?
- ¿De qué manera variará mi vida?
- ¿Refleja esta meta mi identidad y mis aspiraciones? ¿Qué obtendré por conseguida?
- ¿Y qué pasará después?
- ¿Hacia qué meta ulterior me lleva?
- ¿Y con qué propósito?

Conseguir resultados bien formados

Ahora tiene una lista de comprobación de directrices para el establecimiento de metas. Quizá tenga que enmendar o que eliminar metas mal formadas, pero las que queden tendrán mayores probabilidades de hacerse realidad. Las preguntas para poner a prueba las metas lo mantendrán enfocado y motivado a lo largo del proceso. Si sigue estas directrices conscientemente y con imaginación, estas multiplicarán sus probabilidades de éxito en cualquier cosa que te propongas conseguir. Y no se olvide del resto del modelo del éxito en cuatro etapas (ver pág. 48).

Utilizando estos «elementos de un resultado bien formado», podrá transformar metas imprecisas o negativas en resultados positivos, motivadores y agradables.

Por ejemplo, podrá traducir fácilmente un deseo impreciso y negativo, como el de «quiero dejar de sentirme fracasado en el trabajo», a un resultado bien formado que hará realidad de verdad. ¿Cómo se podría aplicar la prueba en este caso?

1. Positivo: Quiero sentir más confianza en mi trabajo y utilizar plenamente mi capacidad.
2. En su contexto: Sobre todo en las reuniones de personal de los lunes y cuando tengo que tratar con Carlos y con los de contabilidad.
3. Términos sensoriales: Me sentiré confiado e iré con la cabeza bien alta. Mi voz tendrá un sonido firme y lleno de autoridad.
4. Cumplirlo usted mismo: Me aseguraré de hacer mi propio trabajo todo lo bien que pueda.
5. Evalúe sinceramente los efectos de conseguir su meta: ¿Gano algo por sentirme fracasado? Por ejemplo, ¿me siento verdaderamente preparado para las nuevas responsabilidades de un ascenso, que puede ser la consecuencia de mi mejor rendimiento? ¿Perderé la simpatía de mi compañero, al que también le falta confianza? Puede que mi amigo pueda participar conmigo, fuera del trabajo, en algún curso de información útil para reforzar sus partes débiles.
6. Que valga la pena: ¿En qué sentido está relacionada esta meta con mis demás metas a largo plazo? Por ejemplo, ¿y si se produce el ascenso de mi cónyuge, con su traslado a otra localidad, que tanto hemos esperado los dos? ¿O preferiría yo dar el salto y abrir mi propia empresa? Por otra parte, ¿me importa tanto el trabajo, en realidad? Puede que lo único que me haga falta sea equilibrar esta cuestión de trabajo desarrollando mi vida familiar, social y de esparcimiento y disfrutando de ellas.

SUPUESTO DE PARTIDA DE HOY

Las personas crean su propia experiencia.

Compare este supuesto de partida con el primero: «El mapa no es el territorio». Piense en la «experiencia». Cuando estás soñando despierto, por ejemplo, ¿qué constituye su experiencia? ¿La realidad que está en su mente, o la realidad externa que está fuera de su conciencia presente? O cuando lee una novela emocionante, ¿se limita su experiencia a estar allí sentado, leyendo la novela, o se encuentra en alguna otra parte, en el mundo del relato? '

Parece que la experiencia depende de lo que pasa en nuestras cabezas más que de lo que pasa en el entorno material que nos rodea. Tal como hemos visto, en el mejor de los casos nuestra experiencia solo puede equivaler a una versión filtrada de ese mundo material, sobre el cual tenemos poco control. Pero sí podemos pensar lo que queremos pensar. Y así podemos crear nuestra propia experiencia, en la que se incluye lo que hacemos y conseguimos.

Pregúntese a sí mismo: ¿Qué hace que se desencadene una experiencia de la vida real? ¿Qué hace que sucedan las cosas? ¿Podría suceder cualquier cosa (tal como coger una taza, tirar una pelota o construir una catedral) sin que alguien la hubiera internalizado primero como intención, como idea, como pensamiento?

Según los indicios, aquello en lo que pensamos más sucede en la realidad. Por así decirlo, nosotros sembramos las simientes de nuestro propio destino. Hoy ha visto usted la importancia de fijar internamente los resultados en términos sensoriales concretos (dicho de otro modo, en aproximados lo más posible a la experiencia real. Tenga presente el supuesto de partida de hoy mientras crea subjetivamente (interiormente) su propia experiencia objetiva (exterior).

PARA HACER HOY

* Aprenda de memoria el supuesto de partida de hoy y reflexione sobre él en términos de su vida y de lo que quiere conseguir usted. ¿Puede tomar decisiones ahora sobre cosas que influirán lo que consiga en el futuro? Si puede «verse a sí mismo» haciendo algo y si se siente poderosamente motivado, ¿producirá esto un resultado real? ¿Tiene decisiones que tomar en el próximo momento de su vida? ¿Cómo pueden mejorado a usted esas decisiones? Si piensa de este modo en el supuesto de partida, este le abrirá nuevas ideas, soluciones y posibilidades. Le dará una visión más positiva de su futuro.

* Prepare una lista de todas sus metas. En un principio, no establezca diferencias entre los objetivos definidos y las cosas que usted desea pero en las que no ha pensado a

fondo. Incluya en la lista algunas cosas verdaderamente grandes, así como algunos deseos a corto plazo poco trascendentes. Puede añadir anhelos y sueños. Después, repáselos de uno en uno, aplicando todos los elementos de un resultado bien formado (ver págs. 50-68). Si puede, haga que se los comente un amigo o un compañero, de visión tal vez más objetiva que la de usted. Parece que algunas personas nos conocen mejor de lo que nosotros nos conocemos a nosotros mismos. Cambie o elimine cualquier meta que no satisfaga todos los criterios. Puede que se le ocurran nuevas metas mientras realiza el ejercicio. Anótelas y aplíqueles el mismo proceso. Después, deje a un lado su lista y vuelva a ella al cabo de cierto tiempo; al día siguiente, por ejemplo. Quizá descubra que este ejercicio sobre los resultados le aporta un nuevo sentido del rumbo y del significado.

* .Intente vivamente imaginarse una de sus metas como si ya se hubiera cumplido.

Observe cómo cambia su expectación, sus sentimientos acerca de la meta y su conducta. Observe cómo llega a probar de antemano el placer final que experimentará al conseguir su meta. El proceso del logro de metas aporta su propio placer.

* Esté atento a las pruebas que demuestran la existencia de «mapas» diferentes de la realidad. Todo lo que ha aprendido usted hasta ahora sigue siendo válido, y los conocimientos y la experiencia de hoy se levantan sobre lo anterior. Recuerde y aplique siempre los conocimientos de ayer. Siempre puede encontrar un significado nuevo en la sabiduría más antigua. Empiece a buscar los beneficios personales de llegar a saber cómo piensan los demás.

* Aprenda de memoria el modelo del éxito en cuatro etapas (ver pág. 48). Y piense en tres o más habilidades o conductas que usted posee, o que haya observado en otras personas, en las que se incorpore este proceso. Piense en lo que podría suceder si usted se saltara cualquiera de las etapas.

* Piense en una meta que le gustaría realizar. En esta etapa, no elija algo desorbitado, sino alguna tarea o logro concreto que usted haya ido dejando repetidas veces o que no haya podido conseguir. Elija algo que, caso de tener éxito, se produzca muy rápidamente y aporte unos beneficios inmediatos. Después, sin necesidad de aprender más cosas, aplique el modelo del éxito en cuatro etapas. Comprométase con su meta y aplique conscientemente cada etapa. Disfrute del sentimiento de realización que se produce cuando hace realidad algo que tiene en la mente.

Día3

Saber lo que desea usted de verdad

En este capítulo se estudia:

- * La ecología de los resultados
- * El papel de su mente inconsciente.
- * Representarse sus resultados.
- * Preguntas cartesianas.
- * Valores y resultados

USTED YA DEBERÁ TENER algunos resultados bien formados. Las pruebas que aplicamos el Día 2 se basaban en una lógica de sentido común, propia del «hemisferio cerebral izquierdo». Hoy vamos a considerar algunos modos subjetivos, del hemisferio cerebral derecho, de maximizar sus resultados. (Asociamos el hemisferio cerebral derecho a la intuición, a las imágenes y a la mente inconsciente.)

Utilizando este planteamiento del «cerebro dual, usted puede acceder a sus poderes plenos y extraordinarios para el logro de metas. Aprenderá, por ejemplo, a alinear con sus valores las metas que se marque: uno de los secretos del logro de metas. Y aprenderá cómo hasta las metas inconscientes pueden afectar a su éxito en el logro de metas conscientes. Abordando estos aspectos y otros semejantes, usted puede robustecer todavía más sus metas. Esto significa que verá cumplirse con éxito muchas más de sus metas, y que podrá seguir aventurándose con otras todavía más ambiciosas.

Su marcha hacia la excelencia comienza cuando usted decide claramente lo que desea.

Hasta un primer intento limitado de definición de la meta aumentará con mucho sus posibilidades de éxito, al alinear usted sus procesos de pensamiento y sus metas. Las personas que no están orientadas a las metas por naturaleza dicen que se enfocan mejor

en lo que desean aplicando los criterios de los resultados bien formados (ver Día 2). La comprensión de estos principios le otorga a usted confianza y una sensación de control. En el día de hoy, usted aplicará algunos criterios de prueba nuevos e importantes a las metas que ya se ha marcado. Cuando intervienen en la ecuación estos aspectos más amplios de las metas, se producen unos resultados notables. Esto se cumple especialmente cuando las metas se alinean con los valores y la identidad de la persona: de pronto, «encajan» con la persona. Uno o dos de estos factores podrían darle a usted la clave del éxito. Después, podrá aspirar a hacer del logro de metas una costumbre cotidiana.

LA ECOLOGIA DE LOS RESULTADOS

El planteamiento tradicional del logro de metas coincide en gran medida con el proceso SMART que describimos el Día 2. Pero el planteamiento de la PNL va más allá del planteamiento SMART, pues atribuye una importancia singular a la ecología. En este contexto, «ecología» se refiere a los efectos más amplios y más indirectos de sus metas o de sus resultados. Dentro de este concepto se incluye el efecto que puede tener cualquier resultado sobre los demás resultados de usted.

Puede existir un conflicto ulterior, o un mal ajuste, entre sus metas y sus valores, o incluso entre sus metas y su identidad. Puede suceder que la meta, simplemente, no lo refleje a usted.

Otro aspecto más de la ecología de los resultados atañe al efecto de los resultados de usted sobre el bienestar de otras personas que a usted le importan. Los resultados de ellos afectan a los de usted, y los resultados de usted afectan a los de ellos. No conseguimos las cosas en una situación de aislamiento; al menos, no las conseguimos en una situación de aislamiento respecto de aquellas personas cuyos intereses nos importan. Usted solo tendrá éxito si tiene en cuenta los intereses de las demás personas, en la medida en que estos puedan afectarlo a usted indirectamente. Habrá tenido en cuenta esto al considerar el elemento número 5 de los resultados bien formados: «Evalúe sinceramente los efectos de alcanzar su meta» (ver pág. 63).

Como sucede en la ecología natural, todos nuestros deseos, resultados y valores están conectados entre sí y mantienen una relación de interdependencia. Parece que algunas personas nunca llegan a ponerse a hacer lo que quieren hacer conscientemente. De hecho, otras «fuerzas» resultantes inconscientes pueden afectar a su conducta.

¿Cómo funciona esto? Como ya hemos visto, su sistema de logro de metas persigue alegremente el objetivo que ocupa el primer lugar en la mente de usted. Dado que usted no desea conscientemente la meta conseguida, se anota un nuevo fracaso. Adquiere preferencia lo que usted no desea. Al mismo tiempo, se impone en su inconsciente alguna «ganancia secundaria» (o intención inconsciente). Llamamos a esto «intención positiva»; positiva, en el sentido de que cumple alguna intención interna, racional, aunque inconsciente. Y suele «tener éxito». Usted obtiene lo que no desea (conscientemente).

Consideremos, por ejemplo, el caso de una persona que manifiesta síntomas psicósomáticos. Esta persona bien puede anhelar la «ganancia secundaria» que aporta la enfermedad, como el hecho de recibir más atenciones o más consideraciones por parte de los demás. Esta persona puede insistir, conscientemente, en que no desea más que tener buena salud. Pero existen otras fuerzas 'no conscientes de logro de objetivos que pueden desempeñar su papel. En tales casos, como hemos visto, las metas secundarias, inconscientes, tienden a imponerse en la conducta real.

Otras personas, después de haber logrado una meta consciente, descubren que les queda por realizar algún resultado mayor inconsciente. De aquí proviene la sensación de decepción o de que falta algo en los momentos en que la persona se debería sentir fuera de sí de gozo por su éxito. En realidad, esto significa que la persona no ha identificado ni perseguido la meta correcta. O más exactamente, quizá, que la persona no ha perseguido la meta última, sino que se ha limitado a alcanzar un escalón del camino. La meta verdadera puede estar más allá.

Cierto alto directivo, por ejemplo, nos explicaba que no había tenido la misma sensación de orgullo y de regocijo que sus compañeros cuando se había inaugurado por fin una gran fábrica, creación suya. ¿Por qué?. Porque él ya lo «había visto» todo. Había ocupado vivamente su imaginación durante mucho tiempo. Su sueño se centraba ahora en otro

resultado mayor que ya se incubaba en su mente. La realización de esta persona no sólo requería del éxito presente, sino de un éxito futuro todavía mayor.

Así pues, para acertar con la ecología, usted debe comprobar primero toda su jerarquía de metas, y las otras metas a las que estas puedan afectar. Después, debe pensar en los efectos de sus metas sobre las demás personas. Estas consideraciones afectarán, directa o indirectamente, a la motivación y a la conducta de usted y a su éxito final.

El planteamiento de la PNL sugiere que usted lleve a cabo esta comprobación ecológica antes de embarcarse en sus metas, en vez de a modo de autopsia dolorosa.

Además de ahorrarse tiempo, esfuerzo y, a veces, dolor, una definición mejor de sus metas aumenta las probabilidades de éxito.

Identificación de los factores ecológicos del resultado

¿Cómo puede identificar usted estos factores ecológicos? En primer lugar, debe comprender cómo piensa. El Día 1 estudió la experiencia subjetiva y el modelo de la PNL. Vimos entonces que todos pensamos y actuamos de modos singulares. Usted ya habrá empezado a comprenderse a sí mismo mejor, al estudiar las pruebas para los resultados bien formados y al responder a las preguntas para poner a prueba las metas, el Día 2. Algunos de estos aspectos ecológicos se pueden encontrar inicialmente fuera de su consciencia. Pero, en otros casos, a usted solo le hará falta pensar honradamente en las cuestiones. Tal como hemos visto, algunas preguntas sencillas pero provocadoras pueden hacernos mucho más conscientes de nuestros deseos y de nuestros valores reales. En algunos casos, los efectos de sus metas se le ocurrirán de pronto mientras aplica las seis reglas. O quizá le llegue más tarde una idea, cuando no esté pensando en ello.

Tal como hemos visto también, algunas cuestiones ecológicas afectan a las demás personas, de tal modo que estas cuestiones pueden ejercer un efecto importante sobre las relaciones de usted con los demás, así como sobre las metas personales, más estrechas, de usted. Empezará a observar algunos de estos aspectos de sus resultados cuando se formule a sí mismo las diversas preguntas y cuando sopesa sus metas. La ecología de los resultados se apoya en el primer supuesto de partida: «El mapa no es el territorio» (ver pág. 39). Los programas personales de nuestra mente constituyen el «mapa». Entre estos se cuentan los llamados «metaprogramas», o pautas de pensamiento de más alto nivel, tales como nuestros valores, nuestras creencias y otros rasgos de nuestra personalidad. Todo esto afecta al modo en que usted se marca las metas y a cómo las consigue, lo cual constituye la clave de la excelencia personal. Cada uno de los resultados concretos que usted persigue debe estar armonizado con estas características únicas y personales del pensamiento. Como personalidad de muchas facetas, sus «partes» deben actuar concertadamente. De lo contrario, usted reducirá sus probabilidades de éxito. Empezará a pensar en cómo piensa, además de en los resultados que desea. Los ejercicios «Para Hacer» (de la página 91) le ayudarán a identificar mejor todavía las cuestiones que rodean a sus metas. El autoconocimiento adicional que alcanzará usted así le resultará muy valioso.

EL PAPEL DE SU MENTE INCONSCIENTE

Su mente inconsciente desempeña un papel en todo lo que hace usted. En los métodos de gestión de empresas o de establecimiento de objetivos organizados se suele pasar por alto este factor, como también se pasa por alto en el establecimiento de metas personales utilizando un planteamiento lógico, sistemático o «del hemisferio cerebral izquierdo». En la práctica, todos perseguimos metas, constantemente, consciente o inconscientemente. Pero entre nosotros existe la diferencia fundamental del modo en que pensamos acerca de nuestras metas. Por ejemplo, algunas personas tienden a apartarse de determinados resultados en vez de acercarse a otros. Dicho de otro modo, algunas personas tienden a enfocarse en evitar lo que no desean, en vez de perseguir lo que desean verdaderamente. Podríamos describir estas características, bastante fijas, de su modo de pensar y de comportarse calificándolas de disposición «negativa» o «positiva». Nos diferenciamos de otros modos en nuestros estilos de pensamiento. Por ejemplo, algunas personas crean imágenes visuales vívidas de lo que desean, mientras que

parece que otras experimentan las sensaciones del éxito. Y también varía de una persona a otra el modo en que nos motivamos a nosotros mismos. Para cada uno de nosotros, estas características singulares forman parte del proceso del logro de metas. El éxito depende de maximizar estos procesos, y más concretamente de tener unas metas claramente definidas a las que aspirar.

¿En qué modo pueden afectar nuestra conducta las metas inconscientes? Volviendo a un ejemplo anterior, la persona que se aparta se concentra mentalmente (pero intencionadamente) en los síntomas mismos que quiere evitar. Por lo tanto, la meta secundaria, inconsciente, adquiere prioridad y «se consigue». Así pues, igual que el jugador de golf que solo ve el hoyo y la charca, estas personas acaban experimentando los mismos escenarios que quieren evitar. De aquí el elemento número 1 de los resultados bien formados: «Afirmar su meta positivamente» (ver pág. 52).

Parece que obtenemos aquello en lo que pensamos más, aunque pensemos en lo que no deseamos. Podemos llamarlo «evitación», prudencia del sistema, realismo, cautela, preocupación, o de cualquier otro modo. Da resultado de una manera muy eficiente en el cumplimiento de tu meta interna. No obstante, en el logro de tus propósitos conscientes suele conducir a un fracaso aparentemente inexplicable.

Crear la realidad con el pensamiento

Solemos observar en las demás personas estos esquemas mentales que se cumplen a sí mismos. Pero estamos menos dispuestos a reconocer que nosotros mismos perseguimos metas inconscientes. Tomemos el ejemplo de dejar de fumar. La persona que intenta dejar de fumar persigue una meta consciente que vale la pena, a pesar de estar expresada de manera negativa. Pero esa persona puede tener que enfrentarse al empuje de otras metas secundarias inconscientes, o «ganancias secundarias» (sociales, quizá), que produce el fumar. En tal caso, las metas interiores más fuertes constituyen la meta hacia la que la persona «se guía a sí misma». Y a veces los beneficios secundarios inconscientes (varios, quizá) pesan más que la meta declarada. A usted puede resultarle fácil detectar las metas negativas en su propia lista teniendo en cuenta las palabras que utiliza para expresarlas. Pero tal vez le resulte más difícil detectar las intenciones positivas inconscientes, que pueden explicar muchos años de fracasos aparentes.

En cualquier caso, para conseguir cualquier cosa, usted necesita tener una meta. Y lo que asume prioridad en sus pensamientos determina esa meta. A partir de entonces, toda su conducta tiende a seguir, como un robot, esa meta interior, con independencia del rumbo que haya marcado usted conscientemente. Así pues, al establecer metas conscientes, usted debe identificar los diversos resultados secundarios y las fuerzas que trabajan dentro de usted y que podrían afectar a estos resultados.

Cuando conozca conscientemente estas fuerzas inconscientes, y cuando haya evaluado sinceramente todos los resultados «ocultos» o secundarios, podrá decidirse a seguir con su situación presente. La opción depende de usted. Pero entonces, por lo menos, no tendrá que enfrentarse a fracasos repetidos por no haber comprendido cómo funcionaba el «sistema». Con capacidad de decisión y con control, usted puede empezar a convertir su esfuerzo en éxito, más que en fracaso.

Cómo identificar sus metas inconscientes

¿Cómo podemos tener en cuenta estas fuerzas inconscientes dedicadas al logro de metas? Parece un círculo vicioso. Usted no puede identificar las metas secundarias porque no tiene consciencia de ellas, y no tiene un conocimiento consciente de ellas porque no puede identificarlas. Afortunadamente, este dilema se puede superar. En primer lugar, el simple hecho de aceptar que pueden existir metas secundarias tenderá a sacar a la luz estos factores ecológicos. Lo consciente y lo inconsciente están separados por una línea muy fina, y con la práctica usted podrá establecer un diálogo con su mente inconsciente. Así puede hacerse consciente, de pronto, de cosas en las que no habría pensado jamás, o, a la inversa, pueden olvidársele las determinaciones más vigorosas. Así pues, empiece por abrir su mente a la posibilidad de este diálogo. Las seis pruebas de los resultados bien formados que aprendió el Día 2 pondrán de manifiesto gradualmente los aspectos menos evidentes de sus metas. Y las preguntas que hemos sugerido para

poner a prueba las metas, algunas de las cuales pueden dar la impresión de que no tienen sentido lógico, le ayudarán a poner de manifiesto estos factores inconscientes. Quizá le interese repasar las seis pruebas del resultado en un «modo de escucha» más relajado. Así podrá identificar deseos menos conscientes y alineados con sus deseos conscientes, realizando por el camino los cambios necesarios. Cuando se encuentre en este modo, deje tiempo a su mente para que incuben los pensamientos. Consúltelos con la almohada. Las metas precipitadas, a medio digerir, tienen poco sentido en el contexto de toda una vida de logros personales. Además de identificar metas inconscientes, usted puede concebir otras nuevas mientras ejercita (literalmente) su mente hacia resultados futuros.

LA REPRESENTACIÓN DE SUS RESULTADOS

Ya le hemos presentado el modelo de la PNL, que describe el modo en que nos «representamos» el mundo que nos rodea y que ilustra el modo en que cada estímulo sensorial se transforma en comprensión. ¿Cómo afectan a nuestras metas estas representaciones mentales únicas?

De hecho, crean metas internas. Los valores y las creencias de usted sugieren a su mente inconsciente, en la práctica, lo que usted quiere conseguir. Dicho de otro modo, sus pensamientos dominantes forman el blanco al que se dirige su mecanismo incorporado de logro de metas. Un valor fuerte, por ejemplo, y aunque no refleje una meta detectable, tenderá a perseguir determinados tipos de metas. La honradez, por ejemplo, persigue metas que reflejan la conducta honrada. La independencia favorece las metas que pueden generar independencia, y así sucesivamente. Los valores y las creencias nos guían, y el rumbo en que nos conducen indica claramente nuestro destino último.

Dictan, por ejemplo, si usted realiza o no sus metas conscientes. Una creencia tal como: «Yo no sé organizar a otras personas» se enfrentaría a la posibilidad de que usted realizara cualquier meta que tuviera que ver con dirigir a personas. Así, las creencias y los valores pueden generar una espiral de éxito o de fracaso. Por lo tanto, usted puede ganar mucho identificando y reformulando los valores y las creencias en los que se puede apoyar cualquier resultado.

De manera más general, usted debe conocer su manera propia y singular de percibir el mundo (a través de sus valores, sus creencias, sus filtros, su mapa), y cómo afecta esto a lo que usted desea y al modo de conseguirlo. Reflexionando sobre su propio estilo de pensamiento y sobre sus valores, llegará a conocerse mejor a sí mismo y, con ello, aprenderá a conseguir mejor sus resultados. Y al comprender mejor su «mapa» mental personal, ve con mayor claridad las metas que tienen importancia para usted como individuo. Identifica propósitos vitales más amplios a los que quiere dedicar su tiempo y su energía. Alinea con su identidad como persona lo que desea conseguir.

LAS PREGUNTAS CARTESIANAS

Existen diversas técnicas que pueden ayudarle a hacer salir a la luz estos aspectos menos conscientes de sus metas. Pueden resultar útiles para ello las preguntas cartesianas, por ejemplo:

Teorema Recíproca

-A B AB

¿Qué no pasaría si lo hiciera? ¿Qué pasaría si lo hiciera?

Opuesta Inversa

-A -B A -B

¿Qué no pasaría si no lo hiciera? ¿Qué pasaría si no lo hiciera?

Figura 3.1. Las preguntas cartesianas.

Utilizando una de sus metas concretas, fórmese las cuatro preguntas de la matriz:

. ¿Qué pasaría si lo hiciera? (si consiguiera plenamente mi resultado). Usted ya habrá pasado por este proceso el Día 2, cuando aplicó el elemento número 5 (ver pág. 63), y más concretamente cuando visualizó la realización de su meta.

¿Qué no pasaría si lo hiciera? Esta pregunta permite que salga a la luz la «ganancia secundaria». Le ayudará a identificar los beneficios de una posible conducta que podría perderse si consiguiera un resultado nuevo. Puede que usted tenga que renunciar a pequeños placeres, aunque en circunstancias normales no los hubiera detectado. (Y aunque los hubiera detectado, quizá no habría estado dispuesto a reconocer que los valoraba.) Usted decide. Este proceso otorga capacidad de decisión. Este tipo de pruebas eco lógicas de los resultados requieren sinceridad, naturalmente, así como tiempo para la introspección relajada y no precipitada.

. ¿Qué pasaría si no lo hiciera? (si no consiguiera mi resultado). Esta pregunta pondrá de relieve los costes o los sufrimientos que acarreará seguir por el mismo camino. Puede que su decisión deliberada de seguir adelante le proporcione la motivación que necesita para realizar el cambio.

. ¿Qué no pasaría si no lo hiciera? Esta pregunta tiene el efecto de confundir a su hemisferio cerebral izquierdo. Va más allá de su mente consciente y pone a trabajar su cerebro por canales neuronales diferentes, haciéndolo pensar a usted en las cosas de una manera nueva. Puede que lo haga consciente de que posee unos valores y unas fuerzas interiores en las que no había pensado en absoluto. Así pues, pruebe a responder a esta pregunta de una manera más intuitiva que lógica.

La resolución de problemas y otras aplicaciones

Apliquemos este método de preguntas a un ejemplo sencillo: «Quiero de verdad que me den ese ascenso».

Utilizando las preguntas cartesianas, pregúntese:

- * ¿Qué pasaría si usted recibiera ese ascenso?
- * ¿Qué no pasaría si usted recibiera ese ascenso?
- * ¿Qué pasaría si usted no recibiera ese ascenso?
- * ¿Qué no pasaría si usted no recibiera ese ascenso?

A partir de este tipo de preguntas pueden surgir cuestiones secundarias de todas clases. Tal como hemos visto, la última pregunta, que a veces confunde, suele sacar a la luz aspectos de una meta que no se habían identificado antes. Utilice estas preguntas para abrir un diálogo entre su mente consciente y su mente inconsciente. De este modo tendrá mayores probabilidades de poner de manifiesto lo que significa verdaderamente para usted un resultado determinado.

También puede aplicar las preguntas cartesianas a las metas de la empresa y de la organización. Como mínimo, le ayudarán a aclarar las metas difusas e imprecisas. Y muy probablemente le aportarán unas ideas que lo hagan avanzar mucho por el camino de conseguir las metas.

VALORES Y RESULTADOS

En el contexto del establecimiento de metas nos hemos encontrado varias veces con los valores. Ahora, usted debe considerar cómo puede definir e identificar sus valores, y cómo afectan estos a sus metas o a sus resultados. Entonces empezará a ver sus resultados a la luz de sus valores, de sus creencias y de sus demás pautas de pensamiento. Esto puede aportarle mayor visión y servirle de mecanismo importante para comprobar la ecología. También puede descubrir que comprenderse mejor a sí mismo acarrea beneficios añadidos. En este apartado aprenderá a entender de dónde proceden los valores y cómo lo afectan, y aprenderá, además, a identificar valores concretos, a clasificarlos por orden de importancia y, si quiere, a cambiarlos.

Comprender los valores

Un valor tiene importancia. Pregúntese a sí mismo: «¿Qué considero yo importante?». Su respuesta contendrá valores o creencias acerca de lo que usted considera (o sabe) verdadero: usted lo cree. Solemos utilizar los términos «valores» y «creencias» como si fueran sinónimos. Decimos, por ejemplo: «Considero importante la honradez» (un valor); o «Creo en la honradez» (una creencia). A veces establecemos vínculos menos directos: «Los jefes solo atienden a sus propios intereses» (una creencia); «Debes atender sobre todo a tus propios intereses» (un valor implícito); «Debemos eliminar de esta empresa la discriminación racial» (una creencia basada en el valor de la igualdad). Creamos estas creencias y estos valores a lo largo de toda una vida. Estos afectan, como filtros mentales, a todas las representaciones que nos hacemos del mundo, a cada momento. En consecuencia, afectan a todos los resultados que nos marcamos y a las decisiones que tomamos. En suma, guían nuestras vidas por completo, motivando nuestros actos, determinando lo que conseguimos, cómo nos percibimos a nosotros mismos (nuestra identidad) y cómo nos desarrollamos como individuo. Contribuyen a conformar nuestro mapa personal del mundo y de la realidad.

Identificar los valores

Usted puede relacionar sus valores con las metas concretas que estableció en el Día 2. Límitese a preguntarse: «¿Qué importancia tiene para mí este resultado? ¿En qué contextos o en qué situaciones?». Puede resultarle útil aplicar la pregunta a áreas diferentes de su vida para no pasar por alto metas menos evidentes. Este proceso bien puede poner de manifiesto valores enfrentados, como pueden estarlo, por ejemplo, los relacionados con el trabajo y con la vida doméstica. El proceso sacará a relucir en muchos casos lo que usted sentía desde siempre. Piense, por ejemplo, en:

- * Su trabajo y su carrera profesional.
- * Su familia.
- * Su vida social.
- * Sus aficiones.
- * Sus intereses.
- * Su desarrollo personal.
- * Las cuestiones espirituales y su propósito en la vida.

y en cualesquiera otros aspectos de la vida que se le ocurran.

Entre las cuestiones de trabajo, por ejemplo, pueden figurar las siguientes: «¿Qué tiene de importante mi carrera profesional como enfermera (o como contable, fontanero...)?». O bien: «¿Qué tiene de importante trabajar en la ABC, S. L.?». Algunas respuestas posibles pueden ser: «Seguridad», «Respeto», «Conocer a gente», «Ayudar a los demás», «Ganar dinero», etcétera. Sus valores se reflejarán en sus respuestas. Procure limitar sus respuestas a una sola palabra o a una frase muy breve. El mero hecho de tener que pensar una palabra adecuada puede obligarle a replantearse muy profundamente ese valor. Habrá algunas palabras recurrentes, y usted no tardará en establecer una lista de valores.

La jerarquía de sus valores

Después, pregúntese acerca de cada uno de los valores que salen a relucir: «¿Por qué doy importancia a esto?». Sus respuestas constituirán frases en las que bien podrán incluirse nuevos valores que no se le habían ocurrido antes. Al mismo tiempo, seguirán apareciendo valores que usted ya había identificado, y usted no tardará en comprender intuitivamente la jerarquía de sus valores: desde el más importante hasta el menos importante.

Puede jerarquizar sus valores preguntándose simplemente: «De todos estos valores, ¿cuál considero el más importante?». Después, formule la misma pregunta entre los que quedan, y así sucesivamente, jerarquizando por completo su lista. Puede comprobar más aún el orden jerárquico de lo que usted considera importante

preguntándose: «¿Qué importancia tiene tal cosa comparada con tal otra?». Por ejemplo: «¿Qué importancia tiene "la honradez" comparada con "la lealtad"?». Pronto surgirá un orden definitivo.

Quizá no le resulte fácil trabajar con las llamadas «nominalizaciones», tales como «la independencia» o «la seguridad». Procure situar las cuestiones en un contexto de la vida real para desentrañar su importancia relativa. Por ejemplo: «Si yo tuviera que elegir entre un trabajo que me ofreciera independencia y otro que me ofreciera seguridad, ¿cuál elegiría?». Imagínese los dos, y acto seguido su respuesta intuitiva confirmará sus valores. Así se concentra la mente.

Las preguntas de este tipo se pueden aplicar también a una afición o a cualquier otra área de su vida. Surgirá una pauta, dado que en todos los aspectos de la vida de la persona suelen aplicarse unos mismos valores. Aunque redacte una lista larga, los pocos valores superiores afectarán al hecho de que usted consiga o no sus metas y al modo en que las consiga. Ahora puede aplicar su lista de valores a los resultados bien formados que estableció el Día 2, formulándose la pregunta: «¿Se ciñe esta meta a mis valores?».

¿De dónde proceden sus valores?

Después de haber identificado sus valores, adquirirá mayor visión identificando sus fuentes. Por ejemplo, ¿los ha adquirido de su familia o de sus amigos, de su iglesia o de su religión, de su escuela, de su situación geográfica, de su situación económica, de los medios de comunicación, o de un maestro o de una persona a la que respeta?

Puede que se le ocurran otras fuentes de sus valores. En algunos casos podrá asociar un valor a una persona concreta («No olvidaré jamás lo que me dijo...»), o a un momento y un lugar concretos («En cuanto sucedió aquello, decidí...»). Aunque no tiene una importancia vital para el cambio, el hecho de identificar la fuente de los valores tiende a confirmar su origen aleatorio y a veces su falta de relevancia para las metas presentes de usted. A la inversa, la «alcurnia» de un valor puede confirmar su relevancia para la situación presente de usted. En resumen, los valores le presentan unas opciones plenamente negociables. Puede cambiarlas a voluntad. Y cuanto mejor pueda usted alinear sus metas o sus resultados con la ecología de sus valores, mayores probabilidades tendrá de conseguirlos.

Cambiar sus valores

Usted puede «negociar» sus propios valores del mismo modo que puede negociar sus resultados. La PNL subraya la importancia de la capacidad de decisión. Algunos valores y creencias que usted ha acumulado históricamente pueden haberle hecho buen servicio (o malo) para el logro de resultados pasados. Pero, al reevaluar sus valores, usted crea opciones basadas en sus metas y en sus valores presentes. Las cosas y las personas cambian. El ejercicio en cada momento de su capacidad de decisión significa que usted controla si cambia o no y cómo cambia. Al respetar los mapas mentales de las demás personas, usted respeta también la capacidad de decisión de éstas.

Así como usted puede cambiar sus metas, también puede cambiar sus valores: «Esto ya no parece importante, pero aquello sí (ahora)»». O puede cambiar su jerarquía: «Esto parece (ahora) menos importante que aquello». Podemos cambiar nuestros valores y nuestras creencias, y de hecho los cambiamos. Pero los valores y las creencias tienen una perdurabilidad a lo largo del tiempo por la cual, normalmente, tenemos que tener motivos poderosos para cambiados. En algunos casos, el cambio se debe a una variación importante de las circunstancias o de la forma de vida, como por ejemplo un nuevo cónyuge, un trabajo nuevo, un cambio de residencia, un accidente o una enfermedad. Pero usted puede cambiar sus valores por reevaluación consciente, dentro de un proceso de establecimiento de resultados. Cuando haya identificado y sopesado un valor poco útil, probablemente no tardará en enmendado o en sustituido. Entonces podrá ocupar su lugar un valor más útil, capacitador.

SUPUESTO DE PARTIDA DE HOY

La persona no es su conducta.

Al identificarnos con nuestra conducta de una manera absoluta podemos quedarnos atascados en ella al cabo de poco tiempo: «Yo soy aSÍ». Esto puede suceder incluso cuando lo que hacemos no refleja nuestra identidad ni nuestros valores verdaderos. No obstante, a veces tenemos que distinguir entre nuestra conducta y nuestra identidad. La afirmación «He perdido» bien puede describir un hecho real. «Soy un perdedor» (observe el soy de la identidad) constituye sin duda una caricatura poco fiel de la persona. Podemos relacionar el supuesto de partida de hoy con el principio: «Ama a la persona, cambia la conducta». En nuestra conducta, variada y diversa por naturaleza, se reflejan circunstancias de toda especie, así como el modo en que sentimos y percibimos las cosas en cualquier momento dado. Todos podemos actuar en algunas ocasiones de una manera que no va con nuestro carácter.

Su identidad, a pesar de su carácter complejo y polifacético, no tiene las características transitorias de la conducta de cada momento. Así pues, usted puede separarse a sí mismo de su propia conducta. A pesar de que tiene la responsabilidad de su conducta, no tiene necesidad de hacer equivalentes su conducta y su identidad. y puede cambiar las dos cosas: cómo se ve usted como persona, y lo que hace.

PARA HACER HOY

- * Aprenda de memoria el supuesto de partida de hoy. Recuerde ejemplos de cosas que usted ha dicho y hecho que parezca que no vayan con su carácter. Recuerde ocasiones en las que haya «puesto una etiqueta» a alguien por una sola conducta.
- * Elija tres de sus resultados bien formados del Día 2 y aplíqueles las preguntas cartesianas. Al hacerlo, observe si tiene sensaciones diferentes acerca del resultado, y si desea cambiarlo. Espere también adquirir ideas y nuevas perspectivas acerca de sus resultados.
- * Elija un área de su vida y, aplicando el proceso que hemos descrito, prepare una lista de sus valores principales por su orden.
- * Elija una meta de la misma área de su vida y observe el modo en que le afecta cada valor, las sensaciones que le produce a usted y cómo piensa hacer que se produzca.
- * Repase de nuevo sus metas para ver si alguna de ellas le produce una sensación diferente y si desea realizar cambios. Después, pruebe a establecer un orden de prioridad entre ellas. Vuelva a repasar su lista con toda la frecuencia que quiera, concentrándose sobre todo en las metas importantes. Disfrute de la nueva sensación de control y de propósito que aportará esto a su vida.
- * Dedique algún tiempo a imaginarse estas metas o estos resultados, viéndolos, oyéndolos y sintiéndolos como si ya estuvieran conseguidos. Disfrute de todos los beneficios y de todo el placer que le aportan. Usted ha empezado a crear su propio futuro.

Día 4

Cómo ganar amigos e influir sobre las personas

En este capítulo se estudia:

- * El acompasamiento
- * Crear Rapport por medio del acompasamiento

LA CAPACIDAD de llevarse bien con los demás contribuye a asegurar el éxito en casi todas las actividades de la vida. Si el trabajo de usted le requiere tratarse con personas o dirigidas, o depende de las personas en cualquier sentido, usted necesitará esta capacidad de comunicación. Y todos la necesitamos en cualquier contexto familiar o social. A veces llamamos a esta habilidad de trato personal rapport. Tener un buen rapport con otra persona genera las condiciones adecuadas para un intercambio eficaz de pensamientos y de ideas, tanto en las ventas y en las negociaciones como en las entrevistas, en el asesoramiento o en cualquier relación personal en curso.

La buena comunicación no se limita simplemente a lo que decimos, ni siquiera a los

gestos externos que utilizamos. Consta de unas interacciones mucho más complejas y no siempre observables. A veces, el rapport se produce fácilmente y podríamos describir el ingrediente afortunado como una «reacción química» positiva. «Nos llevamos bien» con una persona de inmediato, sin más. O podemos encontrarnos con lo contrario y experimentar una reacción química negativa. En tal caso, podemos desear no acercarnos a la persona, pero tal vez nos resulta difícil en una situación de trabajo o familiar. Y, en cualquier caso, podemos perdernos una relación personal que quizá hubiera valido la pena.

Utilizando la PNL, usted puede aplicar un planteamiento más maduro y profesional. Como comunicador más eficaz, puede ejercer un control muy superior de sus relaciones personales y de sus resultados. A veces podrá disfrutar de un rapport natural, como le sucede con un amigo íntimo de toda la vida. Hará bien en conservar y en valorar el rapport de este tipo, sin «intentar arreglar lo que ya funciona». Pero también puede aplicar técnicas de PNL para crear o reforzar el rapport en todo tipo de situaciones en la que no se habría producido de otra manera.

La habilidad de reforzar el rapport bien puede servir para apoyar las metas que usted ha estado estudiando durante los dos últimos días. Estas metas suelen suponer comunicar su punto de vista: influir, persuadir o ejercer algún efecto sobre una persona para producir el cambio. Naturalmente, toda meta de comunicación debe cumplir los seis criterios de las metas bien formadas que estudiamos el Día 2. Pero otras metas también pueden requerir habilidades de comunicación, quizá como paso previo para alcanzar metas mayores.

Después de haber aplicado los diversos criterios de los resultados que vimos los Días 2 y 3, el empleo de habilidades de rapport eficaces le ayudará a comunicarse mejor todavía y a conseguir más.

EL ACOMPASAMIENTO

Tendemos a apreciar a las personas semejantes a nosotros mismos. Nos llevamos mejor con ellas, y así nos comunicamos de manera más eficaz con ellas. Y estas personas, a su vez, llegan a apreciarlos. Por lo tanto, para establecer un rapport eficaz se precisa un acompasamiento. Las personas que tienen rapport tienden a actuar de manera semejante en diversos modos.

Hoy aprenderá usted a construir este rapport con las personas. Existen algunas habilidades de acompasamiento sencillas que usted podrá empezar a aplicar en cuestión de minutos. Otras exigen habilidades bastante avanzadas y requieren práctica, pero el esfuerzo que les dedique valdrá la pena con creces. Millares de estudiantes de PNL han disfrutado del proceso de adquirir estas habilidades de acompasamiento y han descubierto su gran efectividad para crear rapport.

Para aprender y mejorar, usted debe conocer en primer lugar cómo se crea o cómo se rompe el rapport. Para ello debe cultivar una conciencia sensible o «agudeza», tanto respecto de sí mismo como de la otra persona. Esta habilidad suele ser ejemplo de lo que se llama en PNL competencia inconsciente, que se trata de algo que observamos en las personas que actúan con facilidad y con excelencia. El campo de la comunicación se basa mucho en habilidades aparentemente innatas. Usted puede observarlo en las ventas, en las negociaciones, en el asesoramiento o en otras habilidades del trato interpersonal. En un principio, aprender esta habilidad puede parecer una tarea dura y muy consciente. Pero,

tal como sucede con cualquier otra habilidad (como, por ejemplo, conducir un automóvil), la competencia inconsciente llega con la práctica. Conseguir el rapport coherente significa hacerlo, según el modelo del éxito en cuatro etapas que usted aprendió el Día 2.

Dadas las habilidades de rapport que aprenderá usted, la conciencia consciente lo capacitará para decidir una conducta más empática y sensible. Por ejemplo, puede tomar la decisión de intervenir en una comunicación, en vez de limitarse a confiar en sus habilidades inconscientes. Del mismo modo que al conducir un automóvil, usted puede desarrollar así los hábitos correctos en sustitución de los incorrectos. Quizá le parezca durante cierto tiempo que pierde habilidad y competencia, pero a la larga aprenderá con mayor eficacia.

Las habilidades de rapport le aportan unos beneficios que van mucho más allá de su vida profesional o de trabajo. Bien pueden afectar a las metas que establece usted, sobre todo

a las que afectan a otras personas. El secreto se encuentra en el acompasamiento. Usted puede crear rapport por medio del acompasamiento en las áreas siguientes:

1. La fisiología: la postura corporal y el movimiento.
2. La voz: el tono, la velocidad del habla y otras características de la voz.
3. El estilo de lenguaje y de pensamiento: la selección de palabras y el «sistema representativo» (ver, oír o sentir).
4. Las creencias y los valores: lo que las personas consideran verdadero e importante.
5. La experiencia: encontrar puntos en común en sus actividades y en sus intereses.
6. La respiración: un modo más sutil pero poderoso de acompasarse con alguien.

CREAR RAPPORT POR EL ACOMPASAMIENTO

Estudiaremos por separado cada una de estas áreas, con la profundidad suficiente para que usted empiece a aplicar las habilidades en su vida cotidiana. Antes de empezar, debe comprender algunos puntos vitales acerca del acompasamiento.

En primer lugar, recuerde siempre la importancia de la sutileza y del respeto. No cambie bruscamente su postura ni su voz, ni copie mecánicamente los gestos. Realice cada cambio de una manera gradual, y del modo más imperceptible que pueda. Evite que a la otra persona le llame la atención el lenguaje corporal de usted; ayúdele, más bien, a establecer inconscientemente el rapport. De otra manera, podría incomodarla u ofenderla, en vez de establecer el rapport. Aunque usted realice sus actos de una manera muy consciente al principio, deberán irse volviendo naturales y espontáneos poco a poco. Respete a la otra persona como individuo singular que es, sobre todo cuando se aprecia que su conducta y sus peculiaridades difieren de las de usted.

En segundo lugar, usted debe respetar también su propio cuerpo. Todos tenemos nuestras propias maneras peculiares de estar de pie, de estar sentados y de llevar a cabo conductas básicas, y estas pueden ser diferentes de las de la otra persona. Esto quiere decir que, en algunas situaciones, usted se sentirá francamente incómodo cuando practique el acompasamiento, y la otra persona lo percibirá. Puede resultarle físicamente difícil actuar «a contrapié» de su postura y de sus peculiaridades normales.

Tal vez podrá adoptar una conducta no característica suya sin que se le note cuando trate con un desconocido, como, por ejemplo, un posible cliente. Pero cualquier persona que lo conozca bien; a usted se dará cuenta de que se está comportando de una manera que «no va con su forma de ser», y así se romperá cualquier rapport que haya creado usted actuando con naturalidad. Así pues, no se aventure por un terreno que le resulte incómodo ni salga de los límites naturales de su personalidad. Esto no quiere decir que usted no pueda practicar el acompasamiento; solo quiere decir que debe elegir unas conductas que pueda acompasar con comodidad, o acompasar en parte.

1. Acompasar la fisiología

Las personas que se llevan bien tienden a adoptar una misma postura corporal cuando se comunican entre sí. Observe a las personas que están enfrascadas en una conversación: verá en muchos casos que sus siluetas se reflejan mutuamente. Después de muchos años de matrimonio, los miembros de una pareja mayor casi parecen iguales en muchos casos.

Además de la postura general, las personas tienden a utilizar gestos y hábitos peculiares semejantes. Por ejemplo, los dos pueden inclinarse hacia atrás con las manos unidas tras la cabeza, o mirarse cara a cara con las manos abiertas sobre la mesa, o con los brazos o las piernas cruzadas o no cruzadas. Esto sucede de una manera completamente natural, y apenas nos damos cuenta de ello. Cuando hemos establecido el rapport, centramos nuestro interés en la otra persona y en el contenido de la conversación, más que en cualquier fisiología externa. Todo este acompasamiento fisiológico nos aporta una prueba de la existencia del rapport, que así podemos calibrar o medir.

Además de servirse del acompasamiento fisiológico como medida del rapport, usted puede utilizarlo para establecer y reforzar el rapport. Por ejemplo, puede:

* Sentarse o estar de pie de la misma manera general, alineando su espalda de modo

similar o inclinando la cabeza a un lado para acompasarse con la otra persona.

* Cruzar o no cruzar los brazos y las piernas, y acompasar los movimientos corporales generales de la otra persona.

* Hacer gestos del mismo tipo con las manos, la cara y el cuerpo.

Acompasamiento parcial

El acompasamiento se produce de manera progresiva. No hace falta que usted acompase inmediatamente todos los aspectos del lenguaje corporal de la otra persona. Empiece por un solo aspecto, como, por ejemplo, la postura o el porte general. Después, acompase gradualmente el ángulo de la cabeza, el modo de cruzar las extremidades y los movimientos de estas, el tamaño de los gestos, el volumen de la voz y su altura (ver pág. 104), y así sucesivamente. El acompasamiento tiene más de escala continua que de planteamiento «sí o no». Así pues, usted puede experimentar con cualquier nivel del acompasamiento parcial mientras adquiere experiencia y desarrolla su habilidad.

Si una persona se sienta o está de pie de una manera especialmente marcada o personal, considere la posibilidad de moverse solo en parte para acompasarse con su postura. No hace falta que remede exactamente a la persona para establecer y mantener el rapport. Por ejemplo, usted puede optar por aplicar el acompasamiento parcial en las situaciones siguientes:

* En los primeros momentos de la comunicación, para establecer y medir el rapport.

* Cuando, en caso contrario, usted tendría que salir del terreno en que se siente cómodo, tal como hemos visto.

* Al encontrarse ante una persona especialmente emotiva, cuyo lenguaje corporal refleje este carácter suyo.

* Cuando, en el caso de una fisiología muy poco común, la persona podría darse cuenta de que usted se está acompasando con ella.

* Cuando usted haya establecido un grado razonable de rapport y solo desee mantenerlo.

* En sus primeros intentos de acompasamiento.

¿Qué decir de las expresiones faciales? Una persona de expresiones pronunciadas, que enarca las cejas, desorbita los ojos o los levanta al cielo, frunce los labios, tuerce el gesto, etcétera, no se sentirá cómoda con una persona pasiva, de cara de póquer, que no deja traslucir sus sentimientos. Estas personas esperan una reacción semejante. A estas personas les parecen normales los movimientos faciales. A usted le resultará difícil fingir estas expresiones, de modo que no salga del terreno donde se encuentra cómodo y acompáse en parte, mejor que no acompasarse en absoluto.

En el caso de las posturas físicas muy claras, tales como los brazos o las piernas cruzados o no cruzados, resulta útil esperar cierto tiempo antes del acompasamiento, para que el movimiento parezca lo bastante natural.

Puede utilizar variaciones sobre el tema del acompasamiento parcial, con un sistema que se llama a veces «acompasamiento cruzado». Por ejemplo, si la persona cruza los brazos, usted podría cruzar las piernas, o viceversa. Si la otra persona junta las manos cruzando los dedos, usted puede limitarse a poner una mano sobre la otra. Si se frota las manos, usted puede mover los pies. Si juguetea con un vaso de plástico, usted puede jugar con su bolígrafo, y así sucesivamente. Como en el caso de los movimientos reproducidos «en parte», no hace falta que usted reproduzca exactamente elemento por elemento.

Estas categorías requieren, en general, el acompasamiento fisiológico a gran escala y a pequeña escala (el macroacompasamiento y el microacompasamiento) y algunas pueden requerir más agudeza que otras para detectado.

El macroacompasamiento

Además del acompasamiento específico, piense en su posición general respecto de la otra persona, dentro de la habitación, digamos, o en relación con los muebles. Por ejemplo, usted puede acompasarse con una persona que está sentada frente a usted, al otro lado de un escritorio, o en una silla frente a la de usted, como si estuviera mirándose

al espejo. Alternativamente, pueden sentarse juntos mirando hacia una misma dirección (como cuando se sientan en un sofá, por ejemplo), y acompasar también así los gestos y la postura corporal. Esta última conducta tendrá mayores probabilidades de crear un sentido de unidad de propósito y de rapport: literalmente, usted tendrá a la persona «de su lado».

Por otra parte, puede darse el caso de que usted tenga pocas oportunidades de establecer contacto visual, o incluso de observar el lenguaje corporal general de la otra persona. En este caso, puede optar por disponer los asientos en ángulo recto, de tal modo que los dos estén «mirando en una misma dirección» en la práctica, pero manteniendo un mejor contacto visual, y con la posibilidad de mirar un mismo documento los dos si usted lo desea.

Un cuaderno gigante, una pizarra o un documento común que consulten los dos puede ayudar en muchos casos a enfocar la atención y a establecer el rapport. El objeto sirve de punto de referencia neutral y une a los dos. También puede contribuir al rapport el hecho de que los dos aporten ideas y explicaciones escritas con palabras o expresadas con dibujos en un mismo bloc de notas. Así, no solo acompasa la fisiología, sino que también puede acompasar la preferencia de la persona de hacer garabatos o diagramas como medio de comunicación. Del mismo modo, pasarse el uno al otro un mismo rotulador y realizar conjuntamente un esquema, un diagrama de flujos o una lista de ideas en un cuaderno gigante también puede contribuir a crear rapport. Todas estas cosas sencillas pueden contribuir a establecer una verdadera reunión de las mentes. Comunicarse significa acercarse más a una persona, en un sentido que va más allá de lo físico. Las alturas respectivas de los asientos pueden ejercer también su efecto. Con el acompasamiento se aspira a un rapport sin perdedores, más que a una manipulación o a un dominio. Las diferencias de nivel (como, por ejemplo, cuando uno está de pie y el otro sentado) pueden transmitir señales erróneas. Así pues, usted debe acompasar las alturas, además de la orientación. Si una persona le está hablando mientras se pasea por la habitación, usted no contribuirá en nada al rapport quedándose arrellanado en un sillón bajo al otro extremo de la habitación. En un caso como este, usted tendría que unirse a la disertación móvil, o realizar un acompasamiento parcial poniéndose de pie, por lo menos. Considere todos los macro aspectos del acompasamiento, y no solo la postura corporal y los gestos.

El micro acompasamiento

Del mismo modo que el grado de acompasamiento, el tipo de acompasamiento constituye también una escala continua. El micro acompasamiento más fino, por ejemplo, podría incluir los cambios psicológicos más sutiles. Aunque requiere unas dotes de observación agudas, en este caso usted puede conseguir establecer un rapport fuerte sin llamar la atención. Si observa cuidadosamente a una persona, pronto empezará a observar numerosos gestos peculiares pequeños, todos los cuales brindan posibilidades de acompasamiento. El comunicador se mantiene inconsciente, tanto de su propia conducta, sobre todo a este micro nivel, como de la conducta acompasada de usted. Pero el rapport no deja de producirse, casi como por arte de magia.

Algunas de estas técnicas pueden parecer artificiosas, e incluso inverosímiles, pero el acompasamiento sí da resultado a la hora de producir rapport. ¿Qué pasa cuando la otra parte advierte el proceso de acompasamiento? Esto no sucede casi nunca. Cuando sucede, seguramente quiere decir que usted ha quebrantado alguna de las reglas que hemos expuesto, que ha salido del terreno donde se siente cómodo o que ha olvidado la importancia de la sutileza y del respeto (ver pág. 96).

¿Qué hay de la comunicación con una persona que ya está familiarizada con las técnicas del acompasamiento? Esto sucede a veces al tratar con vendedores y negociadores hábiles. Hemos descubierto un hecho interesante: estas personas lo respetarán a usted, habitualmente, por sus habilidades profesionales de comunicación. Al fin y al cabo, tal como hemos visto, el acompasamiento no supone manipular, sino entender mejor a la otra persona y conseguir un resultado sin perdedores para ambas partes.

2. Acompasar la voz

Algunas veces le resultará inadecuado o imposible el acompasamiento fisiológico; por ejemplo, al teléfono, cuando no pueda ver a la otra persona. Pero la altura y el tono de la voz de usted constituyen también una parte principal de cualquier comunicación. Y según las investigaciones, estos factores pueden tener más efecto que las palabras concretas que decimos. Cuanto más aspectos de la persona pueda acompasar usted, con mayor eficacia podrá crear el rapport. Aspire, pues, a comprender y a acompasar todas las áreas.

Entre las cualidades a las que puede atender en las pautas de voz se cuentan las siguientes:

- * Volumen: ¿Habla la persona en voz baja o alta?
- * Velocidad: ¿Habla deprisa, o despacio?
- * Ritmo: ¿Advierte usted que sus frases fluyen melódicamente, o pronuncia sus palabras de una manera más separada, cortada?
- * Altura: ¿Agudo, o grave?
- * Timbre: ¿Qué cualidades oye usted en su voz? Por ejemplo, ¿es clara, o ronca?
- * Tono: ¿Qué emociones transmite con su tono de voz?
- * Expresiones: ¿Utiliza expresiones características o regionalismos?

También en este caso, empiece acompasando una característica y después vaya añadiendo otras al ir adquiriendo mayor competencia. Por encima de todo, siga el flujo de la conversación. El rapport tiene algunas características comunes con la danza. Cuando realice cualquier cambio, hágalo despacio y con naturalidad en la medida de lo posible, y recuerde no alejarse demasiado del terreno personal donde usted se siente cómodo. Evite acompasar un acento regional o personal muy marcado, pues ja la otra persona le puede parecer que le está tomando el pelo! Pero no dude en acompasar en términos del nivel general de la comunicación (tal como haría al hablar con un niño o con una persona mucho más vieja que usted), y el estilo en términos de formalidad o de informalidad.

3. Acompasar el estilo de lenguaje y de pensamiento

Cuando usted haya observado cuán diferentemente se comportan las personas en la comunicación cotidiana, empezará a reconocer su estilo y sus preferencias de pensamiento. El acompasamiento del estilo de pensamiento de una persona produce un rapport poderoso. Tal como vimos en el modelo de la PNL (el Día 1), el modo en que pensamos en los tres sentidos primarios refleja el modo en que usamos externamente nuestros sentidos.

Visual

Las personas que piensan primariamente de una manera visual tienden a utilizar un lenguaje que contiene palabras y expresiones visuales, tales como: «Ya lo veo claro» o «Vamos a intentar tener una visión de conjunto». Usted puede crear rapport pensando de este modo usted mismo y utilizando el mismo tipo de «palabras sensoriales» (que en PNL se llaman «predicados»).

Auditivo

Del mismo modo, los predicados auditivos, tales como «Te estoy escuchando» o «Eso me suena bien», pueden indicar un pensamiento auditivo. Acompasando estas palabras y recreando estos sonidos en su cabeza, usted empezará a pensar tal como piensa la otra persona, a identificarse con su estilo de pensamiento y a crear rapport, mientras empieza a «hablar en su idioma».

Cinestésico

Las personas que tienen un estilo de pensamiento primariamente cenestésico tenderán

utilizar palabras relacionadas con las sensaciones o con el tacto, tales como «Estamos poniendo manos a la obra» o «Las cosas marchan con suavidad». Empiece usted a captar la sensación de cómo se expresan estas personas, y utilice palabras y metáforas semejantes. Ya verá cómo (y advierta que estoy utilizando un predicado visual), a veces de manera casi milagrosa, aumenta el rapport cuando usted comparte la experiencia de estas personas.

Para aprender algo más sobre las preferencias sensoriales en el estilo de pensamiento, consulte el Día 6.

4. Acompasar las creencias y los valores

El acompasamiento puede extenderse también a las creencias y a los valores, de los que ya hablamos el Día 3. En algunos casos, esto puede tener éxito en casos en que fracasan otros tipos de acompasamiento como, por ejemplo, cuando, en una situación de grupo (tal como una reunión o un curso de formación), una persona no está dispuesta a colaborar.

Los valores muy arraigados tienen una importancia especial para las personas, y acompasándolos usted puede tocar a veces el «botón caliente» de una persona.

Por ejemplo, puede apelar al valor que atribuye una persona al tiempo (del que ya han comprometido algo al asistir a la reunión o a la sesión de formación). Al manifestarse de acuerdo con la persona en que «No hay que perder el tiempo», usted habrá acompasado un valor y habrá introducido en la comunicación un propósito común. Otros valores pueden consistir en no derrochar el dinero, en tratar con equidad a los demás participantes, en «tratar a los demás como queremos que nos traten a nosotros», o cualquier cosa parecida. Cuanto más general sea el nivel de los valores o de las creencias comunes (como, por ejemplo, «Todo el mundo tiene derechos»), con más facilidad encontrará usted unos puntos en común y creará el rapport.

Los valores y las creencias universales, o macrovalores, tales como «la equidad», «la honradez» y «la cortesía», contribuyen a establecer un rapport temprano en el que usted puede apoyarse utilizando el acompasamiento fisiológico y de otros tipos. Del mismo modo que en el ejemplo anterior del curso de formación, esto da un resultado especialmente bueno en las situaciones de comunicación difíciles que pueden producirse en las mediaciones, en el asesoramiento y en las negociaciones. Habitualmente, cuando usted haya encontrado una base común de entendimiento, las demás técnicas de acompasamiento darán también buen resultado.

5. Acompasar las experiencias

Si deja juntos a dos contables, o a dos enfermeras, o a dos aficionados a la aviación, al cabo de poco tiempo se habrá establecido una conversación animada con mucho rapport. Pasa lo mismo cuando usted se encuentra con un desconocido que procede de la misma población de usted, o que estudió en la misma escuela o en la misma universidad. Sus experiencias o sus «mapas» coinciden parcialmente, de manera que los dos comparten un terreno común o una «semejanza».

Puede utilizar el principio del acompasamiento de las experiencias de un modo más amplio todavía. Cuando se comunique con un grupo heterogéneo de personas, por ejemplo, normalmente podrá identificar una experiencia común con la que pueden relacionarse todos. Utilizando la analogía del curso de formación, por ejemplo, bien puede resultar que todos los participantes hayan tenido que:

- * Sortear las dificultades del tráfico para acudir a la reunión.
- * Soportar el mal tiempo.
- * Renunciar a otras cosas importantes, u
- * Dejar organizadas sus cuestiones de trabajo antes de salir de su oficina.

Incluso una experiencia común como la de que «Todos hemos renunciado a un día de nuestra vida para asistir al seminario de hoy, de modo que vamos a aprovecharlo al máximo» puede producir un rapport inicial sobre el cual levantar una buena sesión de formación o un trabajo de grupo semejante. Tenga en cuenta la semejanza percibida. Asienta con la cabeza en cada una de las etapas de la comunicación, sobre todo al

establecer rapport. Para una reunión corta entre dos personas usted puede dejar establecida la comunidad de experiencia con comentarios tales como estos:

- * «Los dos tenemos muchas otras cosas que hacer, así que arreglemos esto pronto.»
- * «Los dos podemos salir ganando de esto, así que estoy seguro de que podemos llegar rápidamente a un acuerdo.»
- * «Aquí hace mucho calor, ¿abro una ventana? ¿Le molesta el ruido de la calle?» (En cualquiera de los dos casos, usted acompasa la experiencia como un paso sin perdedores hacia el rapport.)

También en estos casos, la « semejanza » de la experiencia común o de un mismo propósito contribuye a reforzar el rapport.

Los vendedores recurren mucho a la experiencia común, advirtiendo rápidamente los indicios que les permiten deducir el estilo de vida y los intereses de un cliente en potencia. Por ejemplo, una fotografía, un cuadro o una maqueta que ven en el despacho de la otra persona les puede aportar una pista. O bien, si el vendedor se ha preparado bien, el hecho de estar bien informado sobre un deporte, una afición o un pasatiempo le devengará dividendos. A usted no le hará falta fingir para esto. Habitualmente existirá algún terreno genuino común de experiencia que sirva de base de partida, más o menos tenue. Puede existir, por ejemplo, un vínculo indirecto con algún interés a través de algún amigo o colega, o incluso a través de algo que usted recuerde haber visto en la televisión. La escucha y la observación atentas no tardarán en indicarle los intereses de la otra persona. Las personas siempre hablan de lo que les interesa, a poco que se les deje hablar.

6. Acompasar la respiración

Cuando aprenda a observar los «micro» gestos y movimientos fisiológicos que hemos visto anteriormente, también puede suceder que observe diferencias en las pautas de respiración. La respiración brinda una oportunidad más de practicar el acompasamiento. Hace falta práctica para calibrar (medir) la respiración, y puede que, para ello, usted tenga que empezar a utilizar su visión periférica sensible a los movimientos. Mientras mantiene el contacto visual (mientras mira a la persona a los ojos), puede observar periféricamente (de reojo) cómo suben y bajan los hombros de la persona, lo que le indica el ritmo de la respiración. Acto seguido, usted puede cambiar su propia respiración para acompasarla, cosa que le aporta el beneficio añadido de mantener el control de su propio estado emocional. O bien, puede practicar el acompasamiento cruzado asintiendo con la cabeza al mismo ritmo de la respiración de la otra persona: esto tampoco suele ser detectable, pero se trata de un medio poderoso para reforzar el rapport.

Ya conoce un amplio repertorio de modos de generar rapport a base de producir la «semejanza» en cualquier comunicación. Puede utilizar todas las técnicas conjuntamente, pero nosotros le recomendamos que las experimente al principio de una en una hasta que le resulten familiares. No tardará en actuar de una manera natural, sin afectación, y recuerde que no debe precipitarse. La habilidad del rapport solo se alcanza con la repetición. No se concentre tanto en lo que sabe como en lo que sabe hacer. aspire a hacer las cosas «sin pensar». Usted tiene este poder en sus habilidades naturales de observación, que puede mejorar, y en las técnicas sencillas de acompasamiento que puede aprender y perfeccionar.

SUPUESTO DE PARTIDA DE HOY

El significado de una comunicación es la respuesta que recibe.

La pedagogía tradicional de la comunicación suele concentrarse en el mensaje, en el medio y en todos los tecnicismos de la presentación correcta, pero deja de lado el resultado, lo que se desea conseguir de verdad. El estudio del lenguaje corporal, por ejemplo, supone asignar un significado preciso a cada tipo de gesto y de postura física. Pero, con independencia de las técnicas que aplique usted, si su comunicación no le produce la respuesta o el resultado deseado, puede derrochar mucho tiempo y dinero.

Una mirada silenciosa que transmita significado y entendimiento entre las partes puede constituir una comunicación muy eficaz. Por este motivo, la PNL atribuye una gran importancia a la observación o a la agudeza sensorial. Usted solo puede pulir sus habilidades hasta alcanzar un nivel de excelencia si conoce el efecto de lo que hace. El acompasamiento ha adquirido importancia porque existen pruebas que demuestran que contribuye a establecer rapport. Todas las investigaciones señalan el hecho de que el rapport genera una comunicación mejor. En otras palabras, el acompasamiento obtiene una respuesta: produce un resultado. Según este supuesto de partida, una comunicación eficaz tiene que enfocarse sobre la respuesta que produce.

Ya le hemos recomendado que se enfoque en hacer más que en saber. Pero no se quede tan absorto en lo que hace que se olvide de lo que desea. ¿Qué quiero con seguir con esta comunicación? ¿Informar, impresionar, divertir, asustar, o qué? Para hacerlo bien, usted tendrá que ponerse en el lugar de la otra persona e imaginarse el efecto que pueden ejercer sobre ella diversas palabras, medios de comunicación o conductas. Esto supone trasladarse del «mapa» de usted al de esa persona. Un planteamiento como este producirá rapport sin duda alguna, aun cuando se utilice un proceso de comunicación poco ortodoxo. Y el rapport lo acercará mucho a un buen resultado de su comunicación.

PARA HACER HOY

* Empiece a practicar el acompasamiento y observe cómo afecta al rapport. Pruebe una habilidad cada vez y vaya cubriéndolas todas. Puede concentrarse primero en el acompasamiento de la voz, por ejemplo, para pasar después a los gestos, a los «predicados» sensoriales y a la experiencia. Empiece hoy mismo. Su habilidad se desarrollará rápidamente, Y usted no tardará en preguntarse cómo no había observado estas características en las personas a las que conoce bien.

* Apréndase de memoria el supuesto de partida de hoy y piense en tres ejemplos del mismo que

* haya conocido usted en su propia experiencia. Quizá se le ocurran casos en los que una comunicación de primera categoría no obtuvo la respuesta requerida. O bien, puede recordar una ocasión en la que obtuvo lo que deseaba a pesar de que le pareció que usted no se había comunicado bien (en una presentación o en una entrevista, por ejemplo). ¿Qué hizo usted para obtener la respuesta adecuada? ¿Qué no debió hacer?

* Vuelva a las metas que estableció el Día 2 y observe si algunas de ellas están relacionadas con las habilidades de relación personal y de rapport. ¿De qué manera le ayudará a alcanzar esas metas lo que ha aprendido hoy?

Día 5

Técnicas potentes de comunicación

En este capítulo se estudia:

- * Calibrar el rapport
- * Reflejar y dirigir
- * El desacompasamiento
- * Establecimiento de relaciones personales
- * El acompasamiento coherente

HOY APRENDERÁ usted más cosas acerca del rapport, el modo de «calibrarlo» y cómo puede cambiar la conducta de otras personas por medio del «reflejar y dirigir». También aprenderá más acerca del modo de crear rapport en las situaciones de grupo, y cómo y cuándo practicar el «desacompasamiento» .

CALIBRAR EL RAPPORT

Cuando usted haya practicado las diversas técnicas de acompasamiento que aprendió el Día 4, podrá seguir perfeccionando sus habilidades de rapport hasta alcanzar el nivel que desee. Además de establecer rapport, también debe saber reconocer si existe rapport y en qué medida. Ya hemos subrayado la necesidad de una observación cuidadosa (la

agudeza sensorial) para que usted pueda detectar o medir (calibrar) el rapport. El calibrado, término técnico tomado de la ingeniería, se refiere en la PNL al modo en que uno puede advertir las reacciones pequeñas y «medir» los cambios de las demás personas momento a momento. Acto seguido, uno puede ajustar su propia conducta en caso necesario. Esto se parece a la etapa de la «observación» del modelo del éxito en cuatro etapas (ver Día 2). Hace falta mucha práctica para dominar el calibrado, y al principio puede parecer imposible fijarse en tantas cosas al mismo tiempo. El Día 4 aprendimos acerca de las áreas diferentes en las que podemos crear y reconocer el rapport (acomodar la fisiología, la voz, el estilo de habla y de pensamiento, las creencias y los valores, las experiencias y los intereses y las pautas de respiración). Ahora introducimos cuatro modos más en los que podemos crear y reconocer el rapport.

1. Una sensación interior

Usted puede tener una sensación de «conexión» con la persona. Para ello deben entrar en juego unas habilidades naturales, «del hemisferio cerebral derecho», que pueden haberse quedado atrofiadas si usted no las ha aplicado mucho. No obstante, con la práctica, usted puede aprender a percibir estas sensaciones internas. Tal vez tenga que asumir algunos riesgos a la hora de confiar en su intuición, ya que esta puede parecer reñida con la lógica. Puede que las sensaciones o «la química» del hemisferio cerebral derecho no le comuniquen ningún «mensaje» claro. Por lo tanto, para ensayar esto elija situaciones sencillas, de bajo riesgo

2. El cambio de color

Observe si se produce un cambio de color en la piel de la otra persona. Se trata de un ejemplo de los microcambios de la fisiología que estudiamos el Día 4. Quizá no le resulte posible acomodar directamente estos cambios involuntarios. Pero, después de haberlos calibrado, puede acomodar acto seguido el estado que indican, a su manera. Por ejemplo, usted creará rapport si acomoda el estado de ánimo de la otra persona: emocionado, animado, serio, divertido, o cualquier otra característica que le puedan indicar los cambios de color de su piel. Además del color de la piel, existen otros cambios minúsculos que pueden tener su significado individual, tales como los de la respiración (ver pág. 109), el tamaño de los labios, el tamaño de las pupilas, el tono muscular facial y los pequeños movimientos de las manos y de los pies.

3. Los comentarios espontáneos

Algunas veces, las personas le dirán, literalmente, lo que sienten acerca de una comunicación, y a usted se le puede pasar por alto si no está atento más que a los indicadores ocultos. Preste atención a los comentarios positivos que pueda hacer la otra persona, tales como «Estoy de acuerdo», «Es verdad» o «Desde luego». Otros comentarios que pueden indicar un rapport más fuerte: «Estamos en la misma onda» o «Parece que me ha leído el pensamiento». En las situaciones más formales, o en las que se hacen comentarios menos explícitos, usted puede tener que detectar e interpretar estos indicadores espontáneos del rapport.

4. La capacidad de dirigir

En algunos casos, la otra persona empieza a seguir algunos movimientos o cualidades de voz o de lenguaje de usted. Lo «refleja» a usted, y usted la «dirige». Estudiamos esta cuestión con mayor detalle en el apartado siguiente.

REFLEJAR Y DIRIGIR

Por medio de la técnica del reflejar y el dirigir usted puede establecer el rapport y conservarlo, así como producir cambios en la otra persona.

La PNL utiliza el término reflejar para referirse al acompañamiento como proceso

continuado. La persona con la que usted quiere adquirir rapport marca el paso, en el que se incluye la velocidad y el tono de voz y los gestos físicos. En vez de practicar un acompasamiento instantáneo, instintivo, usted sigue a la persona como si se tratara de una carrera de fondo. Dicho de otro modo, usted se queda con la persona. Así, puede utilizar el reflejo como habilidad estratégica, más que táctica, por ejemplo en una situación de negociación importante en la que usted debe establecer un consenso. Aunque el reflejo se suele aplicar al acompasamiento fisiológico, usted puede reflejar también, por ejemplo, las experiencias, las creencias y valores y el lenguaje, tal como explicamos el Día 4.

Al dirigir, usted va cambiando gradualmente su propia conducta (manteniendo a la vez el rapport) de tal modo que la otra persona se acompasa con usted instintivamente, o «lo sigue». Dicho de otro modo, al acompasar o reflejar, usted sigue la conducta para conseguir el rapport. Cuando existe el rapport, usted dirige la conducta para persuadir, seguir la corriente, ejercer influencia, etcétera: para producir las metas o los resultados de su comunicación.

Reflejando y dirigiendo usted puede, por lo tanto, calibrar o medir el rapport que ha creado. Su éxito al dirigir a una persona depende de la calidad o del nivel de rapport que haya creado. Al mismo tiempo, su grado de éxito al dirigir sirve para calibrar la profundidad del rapport.

"¿Puede poner a prueba su habilidad para reflejar y dirigir. Modifique ligeramente sus actos y observe si la otra persona lo sigue; tenga en cuenta que puede seguirlo con cierto retraso. ¿Adopta la otra persona una conducta, un tono de voz, etcétera, semejante al de usted? En caso contrario, usted debe volver al reflejo (acompasamiento) sencillo para conseguir el rapport, y volver a intentarlo más tarde. Cuando la persona le siga instintivamente, usted tendrá la prueba de que existe el rapport y de que usted puede dirigir.

Además de afectar a la fisiología de la otra persona, usted puede utilizar la técnica del dirigir para influir sobre los sentimientos, el planteamiento, el punto de vista o las decisiones de una persona. Por ejemplo, si el lenguaje corporal de la otra persona refleja un estado emocional bajo, el lenguaje corporal de usted también lo reflejará si se limita a acompasarse con la otra persona. Pero la fisiología y los sentimientos están relacionados estrechamente entre sí. Así pues, cambiando la fisiología de usted, podrá conseguir habitualmente que cambie el estado de la otra persona. Si usted va reflejando y dirigiendo gradualmente una fisiología o unas pautas de voz o de lenguaje más positivas, ayudará a la otra persona a recuperar un estado mental más positivo.

Reflejar y dirigir a las personas difíciles

Los principios del acompasamiento y del rapport tienen una aplicación general, incluso en las situaciones en las que no parezca que pueda darse una comunicación fructífera.

Interviene el mismo principio: el acompasamiento contribuye al rapport, y hace falta tener rapport para poder producir el cambio.

El acompasamiento se puede aplicar en particular, por ejemplo, al tratar con una persona enfadada o angustiada. Cuando una persona se siente muy agitada, este hecho se suele reflejar en sus movimientos expresivos y rápidos. El sentido común nos dice que el adoptar un planteamiento opuesto, «de calma y sosiego» tendrá muy probablemente el efecto de agravar la situación de la persona (a pesar de que algunos psicólogos recomiendan precisamente este planteamiento). Así pues, empiece por reflejar su conducta y su estado (dentro de lo razonable, en los casos extremos) para establecer el rapport. Después, dirija a la persona hacia el resultado de usted (que coincidirá, probablemente, con el de ella).

Esto quiere decir que, para empezar, usted debe unirse a la persona en su conducta, al menos en cierto grado. Si la persona habla de prisa, haga usted lo mismo. Si gesticula con las manos, haga lo mismo. Que sepa, por las palabras y por el lenguaje corporal total de usted, que usted empatiza con ella, que le importa. Refléjela continuamente, sin juzgar los actos de la otra persona como apropiados o no.

En el caso de las conductas extremas, usted descubrirá que el acompasamiento parcial o cruzado, que estudiamos el Día 4, establece el rapport básico. Usted puede conseguir resultados sin llegar hasta el final. En cualquier caso, y llegando hasta el grado que sea,

empiece por reflejar, pues de otro modo no tendrá muchas posibilidades de dirigir con éxito a la persona. Después, cambie gradualmente las características de su comunicación, una a una, y espere a que la otra persona lo siga. Diríjala hasta un nivel de movimiento corporal, de altura de voz y de tono o hasta una postura general (hasta dejada sentada, por ejemplo, o por lo menos de pie pero quieta) en la que resulte más practicable una comunicación fructífera. Tenga presente el resultado de usted (que también beneficiará a la persona si se trata de un resultado sin perdedores). Como regla general, en los casos de conducta extrema, acompase en la medida necesaria para dirigir.

Llevar a la práctica el reflejar y dirigir

Puede practicar el reflejar y dirigir con grandes resultados en muchas situaciones, entre ellas:

- * Hacer que se sientan cómodos los candidatos entrevistados.
- * Llevar a los posibles compradores a un estado de ánimo positivo, de compra.
- * Apaciguar a un cliente o a un trabajador enfadado.
- * Llevar la corriente a un jefe enfadado.
- * Tratar a un participante difícil en un seminario.
- * Tranquilizar una situación acalorada.
- * Marcar el tono de una reunión en la que ejercemos de presidente.
- * Tranquilizar a una persona que ha sufrido la pérdida de un ser querido.
- * Comunicar malas noticias.
- * Tratar a los niños revoltosos.
- * Fomentar el espíritu de equipo.
- * Asumir el control en una negociación delicada.
- * Hacer que una persona reservada, poco comunicativa, «se abra».
- * Presentar argumentos convincentes.
- * Cambiar el estado de ánimo de una persona a otro que conduzca más a la comunicación: serio, alegre, etcétera.

En cada uno de estos casos, usted debe preguntarse a sí mismo: «¿Qué postura física, movimiento, tono de voz, valores y otras características de la otra persona apoyarán mejor a mi meta de comunicación?» Por ejemplo, ¿estar de pie o sentado, apagado o animado, intenso o retraído, en confianza o distante, quieto o en movimiento? ¿Y cuáles de estas características debo reflejar y dirigir para contribuir a producir mi resultado deseado?

Está claro que, con tantas aplicaciones como tiene el proceso, usted puede tener que adaptado en función de la persona. Esto dependerá del estado mental de la persona con quien se comunique usted y del estado mental que usted quiera inducirle. Por ejemplo, puede tener que llevar a una persona «hiper» a un nivel más calmado que permita un diálogo mejor y una comunicación en los dos sentidos. O bien, puede tener que motivar a una persona más pasiva.

Supongamos que tiene que tratar con un huésped de un hotel que está muy enfadado. Las circunstancias concretas no tienen importancia: cualquier cosa puede desencadenar las emociones de determinadas personas, en determinados momentos y en determinados hoteles. Ciertas escuelas clásicas de comunicación recomiendan que usted hable despacio y sin subir la voz, manteniendo la calma y la tranquilidad. Pero, en realidad, cuanto más tranquilo parezca usted, más ira puede provocar.

¿Qué esposo o esposa no conoce el efecto de responder con una objetividad fría cuando su cónyuge está dando rienda suelta a sus emociones?

El principio de la semejanza significa que usted empieza por unirse al mundo de la otra persona; por compartido, si prefiere decido así. Así pues, usted debe acompasar (parcialmente, al menos) su postura corporal general, sus movimientos corporales y el nivel y la velocidad de su voz. No se quede recostado en una silla ni mantenga los brazos firmemente cruzados, por ejemplo, cuando intenta adquirir rapport con una noria humana. Cuando la otra persona perciba que usted empatiza con su situación difícil, pueden surgir unas alianzas poco comunes. Utilice frases del tipo de: «Sé exactamente cómo se siente usted. Yo me sentiría del mismo modo en su lugar».

Paradójicamente, usted puede producir rapport, incluso dentro de una comunicación muy animada, aplicando los principios de acompasamiento que ha aprendido. Entonces tendrán más éxito sus intentos de dirigir. Vaya bajando gradualmente la voz y espere a que la otra persona empiece a bajar la suya (como reflejo de la tendencia humana universal a acompasarse de manera natural e inconsciente con la otra persona). Lentifique gradualmente y contraiga sus movimientos de manos y corporales para crear mayor dirección. Aspire a conseguir no solo el rapport, sino un modo más positivo de comunicación, con el fin de conseguir su resultado. Una mayor dirección en este caso, por ejemplo, podría consistir en dirigir la persona (literalmente, en esta etapa) a una habitación o despacho privado donde usted pueda hacer más justicia a las necesidades de ella y a las responsabilidades y las limitaciones de usted. Dirigiendo de este modo gradualmente creciente usted puede mantener el rapport, la base del éxito en el cambio de la conducta de los demás.

Si observa a los comunicadores excelentes que tienen la capacidad natural de pacificar, encantar o ganarse a las personas, tendrá muchas probabilidades de ver aplicadas en la práctica las habilidades de acompasamiento de la PNL (muy probablemente como ejemplo de competencia inconsciente). Adoptando y practicando las estrategias de comunicación fructífera, usted puede avanzar mucho por el camino de emular lo que, hasta ahora, le puede haber parecido un talento propio de la personalidad o natural, genético.

Manténgase siempre dentro del contexto de sus resultados generales (lo que desea usted), y del resultado de su comunicación (lo que usted desea de esa entrevista, reunión, presentación u otra interacción concreta). y manténgase dentro de sus propias capacidades a la hora de reflejar y dirigir. Sus metas deben ajustarse también a los seis elementos del resultado bien formado que aprendió el día 2. Entre estas se incluye el aspirar a producir beneficios para los demás, así como a usted mismo (un resultado sin perdedores) y respetar el mapa del mundo de los demás. Las habilidades de trato personal, entre ellas el reflejar y dirigir, no suelen funcionar en un vacío. Base lo que haga en los principios que ya ha aprendido.

La comunicación eficaz puede contribuir inmensamente al éxito general de usted en un trabajo, en una carrera profesional o como persona. Eligiendo y aplicando las habilidades que aprende, refinará más todavía sus resultados bien formados y aumentará su tasa de éxitos.

Reflejar y dirigir a grupos

Al comunicarse con más de una persona, puede que no le resulte tan fácil acompasar las diversas pautas de lenguaje corporal y de voz. Pero sí puede acompasar creencias, valores y experiencias, tal como vimos el Día 4, partiendo de un «denominador común», de una experiencia o de unos valores compartidos. Y también puede, en cierta medida, aplicar el proceso de reflejar y dirigir a un grupo.

Grupos numerosos

Tomemos el ejemplo de una reunión (aunque usted puede adaptar fácilmente lo que expondremos a continuación a un taller, a un seminario o a cualquier otra situación de grupo). En el caso de una reunión, su presidente tendrá que aplicar característicamente las habilidades de reflejar y dirigir, pero en realidad cualquier miembro de la reunión puede influir la marcha de esta. Empiece por reflejar la experiencia. Manifieste puntos de vista en común con los presentes, o establezca alguna « semejanza » de grupo. Diríjase al nivel más básico: a un propósito común al reunirse, a una experiencia compartida tal como el almuerzo, a una fuente común de agrado o de molestia (el entorno cómodo o incómodo, por ejemplo). Así se establece un acompasamiento de la experiencia o « marco de realidad » (que estudiaremos más a fondo el Día 15).

Al mismo tiempo, refleje la fisiología general del grupo. Por ejemplo, que no se le note desenvuelto y « a cien por hora » si todos los demás parecen decaídos. Empiece al nivel de los demás. Recuerde: dispone de todo un intervalo continuo de acompasamiento a lo largo del cual puede operar. Después, diríjalos desde una experiencia, creencia o valor común hacia donde los quiera llevar.

Si quiere motivados para que presten más atención o participen más, por ejemplo, hágales saber los beneficios del cambio. Después, cambie gradualmente el propio comportamiento de usted mientras los dirige en ese sentido. Hágalo a pasos pequeños y sutiles. Por ejemplo, puede empezar por despertar su curiosidad; a continuación, obtenga su atención y después gánese su compromiso de intervenir y de participar; por último, aspire a que acuerden un resultado concreto.

A cada uno de los niveles los dirigirá la fisiología total de usted, además de las sugerencias que exprese verbalmente. Para reflejar y dirigir en una situación de grupo puede requerirse una mayor atención a la experiencia, a las creencias y a los valores comunes que a la fisiología, a la voz o a los predicados sensoriales.

Evite aparecer como «todo para todos» en lo que se refiere a su temperamento personal, sus gestos peculiares y sus preferencias sensoriales. Limitándose a acompasar la experiencia «común», actuando con sinceridad, creyendo en lo que dice, manteniéndose fiel a sus valores y expresándolo con todas las partes de su persona, puede influir hasta un grupo muy numeroso.

Grupos pequeños

En un grupo pequeño, usted puede interrelacionarse con personas individuales y ejercer a través de ellas un efecto sobre todo el grupo. Así se aprovecha la tendencia de las personas que forman un grupo a comportarse como una sola. Siga las mismas reglas de reflejar y dirigir a una sola persona. Detecte a las personas que indican con su postura o sus movimientos su falta de rapport con usted o con el grupo principal. Trabaje con ellos individualmente, empezando por acompasar su lenguaje corporal para adquirir rapport. Cuando haya conseguido el rapport, podrá dirigidos hacia posturas, características de la voz y actitudes generales más acordes con el estado o con el punto de vista que usted quiere transmitir. El hecho de influir de este modo hasta a una sola persona desacompasada puede significar el éxito para usted y para todo el grupo. Esto se aplica sobre todo en los casos en que una persona tiene influencia dentro del grupo. Esto puede deberse a su cargo en la empresa, a su papel o a su importancia en el grupo (técnica, por ejemplo), o a la fuerza de su personalidad. Detecte al «cabecilla». Aspire a alcanzar una «masa crítica» de rapport, a partir de la cual los miembros del grupo reforzarán por sí mismo el rapport.

También puede reforzar el rapport reflejando la conducta positiva en vez de intentar cambiar la conducta negativa. En este caso, debe repartir su atención y su acompasamiento entre las personas que dan muestras de rapport. Extraiga de ellas unas aportaciones de apoyo que ejerzan influencia sobre sus compañeros. También en este caso, aspire a alcanzar una masa crítica de rapport en el grupo. Esto significa dejar una mayor proporción de la tarea del acompasamiento en manos de los participantes, en vez de hacerla usted mismo. Al ir creciendo el rapport, esto sucede automáticamente. La tarea de usted consiste, a partir de entonces, en mantener el rapport, o dirigir hacia los resultados en función de las necesidades.

EL DESACOMPASAMIENTO

En sus primeros intentos de conseguir el rapport no tardará en detectar los desacompasamientos. Cuando observe a la gente que lo rodea, verá que esto sucede constantemente de manera no intencionada. Pero usted puede aprovechar el desacompasamiento de manera positiva, para romper el rapport. ¿Por qué iba a interesarle romper el rapport? Posiblemente:

- * Para poner fin a una comunicación que a usted le parece que ya no sirve para nada.
- * Para redirigir el flujo de la conversación.
- * Para atraer la atención.
- * Para interrumpir positivamente una comunicación, con cualquier propósito.
- * Para poner fin a una relación personal.

Puede suceder que tengan un rapport excelente, pero que la otra persona no esté prestando atención al nivel que usted desea. Por ejemplo, el mero hecho de disfrutar de la

presencia de la otra persona, de intercambiar charla insustancial o de comunicarse a un nivel abstracto constituye una buena base para la comunicación, pero no constituye necesariamente una comunicación eficaz, a través de la cual usted pueda conseguir un resultado. En una situación como esta, un desacompañamiento leve puede tener el efecto de dar a la otra persona una leve sorpresa, con la cual usted recupera su atención. Así se prepara a la otra persona para el mensaje importante que usted desea transmitirle.

¿Cómo se practica el desacompañamiento? En esencia, invirtiendo el proceso de acompañamiento. Busque la diferencia, en vez de la semejanza. Por ejemplo, puede adoptar una postura, un tono de voz o unos gestos peculiares diferentes para indicar que una reunión ha terminado. Esto puede consistir, por ejemplo, en apoyar en la mesa las palmas de las manos e inclinarse hacia delante en una actitud que muestre que tiene la intención de ponerse de pie. O puede apartar la vista mirando a otro lado para indicar que ahora hay otra cosa que ocupa su mente y que la conversación ha terminado. O, como medida extrema, puede ponerse de pie y caminar hacia la puerta de la habitación.

Muchos directivos de éxito saben acompañar y desacompañar con eficacia sin comprender el proceso. Observe a la gente que lo hace bien y tome como modelo su conducta.

Los cambios más sutiles pueden dar resultado igualmente. Pruebe a desacompañar cualquier pauta del lenguaje corporal o de la voz, un leve cambio de la dirección de los ojos, cualquier acto que indique preocupación o distracción, o simplemente haga una larga pausa «significativa» en la conversación. Si alguna vez alguien ha mirado por encima de su hombro mientras charlaba en una fiesta o en un acto social, sabrá con cuánta fuerza puede decir este desacompañamiento ",di: «No quiero mantener ésta comunicación». Usted puede utilizar también este recurso social en todo tipo de situaciones de negocios.

Observe el efecto del grado de desacompañamiento. Un desacompañamiento repentino, «suave», puede hacer recuperar la atención perdida y mejorar la eficacia de la comunicación. A la inversa, un desacompañamiento muy poderoso puede poner fin repentino a la comunicación, si usted lo desea. Al hacerlo, puede poner en peligro la relación personal, pero por otra parte, esto también puede resultar adecuado para su meta última. También en este caso debe aplicar sus habilidades técnicas interpersonales a metas bien formadas.

ESTABLECER RELACIONES PERSONALES

El hecho de haber creado rapport no significa que usted haya creado una relación personal, salvo una muy transitoria o ad hoc. Las relaciones personales tienden a requerir un pensamiento y una conducta a más largo plazo. Hasta las parejas de enamorados o los compañeros de trabajo que colaboran estrechamente experimentan a veces alguna falta ocasional de rapport, pero siguen manteniendo una relación personal sólida. Para establecer una relación personal que valga la pena, usted debe hacer que el rapport forme parte de un resultado más amplio en términos de relación personal. Por ejemplo, las ventas requieren crear rapport para que la persona nos aprecie, y no solo durante el tiempo justo para que nos haga un primer pedido, sino pensando en que nos recomiende a otros, nos haga más pedidos, nos tenga lealtad y mantengamos una relación personal beneficiosa para las dos: se trata del «mercadotecnia de las relaciones personales». Esto nos hace recordar la regla del «respeto» que vimos el Día 4.

Resultados de las relaciones personales

Una relación personal consiste en algo más que una relación que dura más tiempo. Usted debe dar muestras de competencia y de fiabilidad en lo que hace. Por muy positiva que sea la reacción química entre los dos, la otra persona dejará de apreciarlo si usted no hace más que decepcionarla. Actúe de una manera coherente y fiable. Incluso personas de temperamentos muy diferentes establecen relaciones personales que duran toda una vida, basadas en la competencia, en la fiabilidad mutua y en la coherencia

Por muy concretamente que usted dirija sus habilidades de rapport, estas requieren el contexto de un resultado: ¿qué espera usted de esta relación personal?

Este resultado ocupará en la «jerarquía de metas» de usted un lugar más elevado que el

resultado concreto de su comunicación (resultado que usted bien puede ajustar, o incluso suprimir, con el fin de conseguir la meta, a más largo plazo, de su relación personal). Al mismo tiempo, los resultados de su relación personal deberán estar alineados con los demás resultados principales de usted. Recuerde sus resultados bien formados del Día 2. Lo que aprende cada día se apoya en lo que ha visto antes.

El poder y la manipulación

El reflejar y dirigir puede tener unos efectos poderosos, y resulta rentable utilizar sabiamente estas técnicas. Tenga intenciones claras. ¿Por qué quiere dirigir? ¿De qué modo afectará su dirección a las demás personas y a sus intereses (ecología)? Puede que consiga manipular a la otra persona en una ocasión, pero a largo plazo la relación personal se resentirá y usted saldrá perdiendo.

En la PNL tenemos que defendemos a veces de acusaciones de manipulación. Una herramienta o un proceso no pueden manipular por sí mismos: solo puede manipular la persona que los aplica. Las personas manipulan con intención. Los seres humanos nos hemos influido los unos a los otros durante milenios, utilizando todo tipo de recursos de persuasión. Si la intención aporta beneficios mutuos, el reflejar y dirigir resultará útil prácticamente en cualquier situación de ventas, de negociación, de negocios o de aprendizaje. Utilizado de un modo hábil, profesional, moralmente sólido, aporta una herramienta poderosa de comunicación.

ACOMPASAR CON COHERENCIA

Además de acompasar con los demás, usted debe acompasar entre sí las partes de su propio ser. Esto requiere lo que llamamos coherencia, que significa sencillamente que debe existir una armonía entre lo que dice y cómo lo expresa (en su fisiología total, su tono de voz, etcétera). Las investigaciones han demostrado que, aunque puede suceder que las personas no adviertan siempre el lenguaje corporal real que adopta una persona, parece que detectan instintivamente la falta de armonía entre las palabras y la fisiología total. Recogemos inconscientemente, de alguna manera, las señales de la comunicación. Las investigaciones nos indican también que, cuando las palabras que decimos están desacompañadas con el lenguaje corporal, la gente tiende a aceptar este como «la verdad». De hecho, y según cierto estudio importante, las palabras en sí representan solo un 7 por 100 de la efectividad de la comunicación cara a cara.

Le resultará difícil fingir la coherencia. Así pues, sigan todas sus comunicaciones las reglas del respeto y de mantenerse en el terreno donde se siente cómodo (ver pág. 96). Puede ponerlo a prueba aplicando los criterios del resultado (las reglas del establecimiento de objetivo) que vimos los Días 2 y 3 a cualquier resultado de la comunicación o de las relaciones personales. Los problemas de «ecología», que estudiamos el Día 3, producirán normalmente la incoherencia a la hora de expresar sus resultados y sus valores. Una comunicación plenamente coherente tiene un efecto enorme, ya sea en una exposición pública o en una conversación de dos personas.

SUPUESTO DE PARTIDA DE HOY

La experiencia tiene una estructura.

Hace muchos años que los aspectos lingüísticos del pensamiento tienen una estructura, pero la parte «neuro» mística y subjetiva, la mente, se ha resistido hasta la fecha al método científico. Ahora, el modelo de la PNL (ver Día 1) nos permite concebir y hablar de una experiencia subjetiva pero basada en una estructura. El modelo de «los cinco sentidos» de la PNL suele resultar comprensible para las personas corrientes, que se identifican con facilidad con este planteamiento sencillo del pensamiento. Ahora también podemos aplicar términos y notaciones concretas para describir procesos de pensamiento que antes no estaban al alcance de los legos en la materia.

Esto tiene su importancia para todo el campo de la PNL, pues sirve de base para las investigaciones futuras. Pero también afecta a las personas, que ahora pueden empezar a comprender y a cambiar intencionadamente sus pensamientos y sus sentimientos. Todo

esto ejerce su efecto, a su vez, sobre nuestra conducta y sobre los resultados que conseguimos. Hemos empezado a dominar la experiencia subjetiva. Esto nos otorga un cierto control personal en un mundo de imprevisibilidad, de irracionalidad y de incontables mapas de percepción.

PARA HACER HOY

* Ponga a prueba sus habilidades de calibración: refleje, refleje, refleje. Al principio puede parecerle un trabajo duro, pero pronto empezará a darse cuenta de las cosas sin intentarlo.

* Después de haber practicado algo más el acompasamiento, experimente con habilidades de dirección sencillas. Espere a tener rapport antes de dirigir, y no se precipite.

* Piense en situaciones en las que usted podría desear poner fin a una reunión o a una entrevista y ponga a prueba las técnicas de desacompasamiento que ha aprendido.

* Piense en una relación personal que usted valore pero que quiera mejorar. Utilice sus habilidades de rapport para establecer el rapport o para recuperarlo. Piense en esta relación personal también en términos del supuesto de partida del Día 1: «El mapa no es el territorio».

Día 6

Encontrar un sentido a su mundo

En este capítulo se estudia:

- * Ver con su cerebro
- * Confiar en su «piloto automático»
- * Los sistemas representativos
- * Identificar la preferencia sensorial
- * Los movimientos de los ojos
- * La sinestesia

El DÍA 1 INTRODUCIMOS el concepto de «experiencia subjetiva», que ilustramos con el modelo de la PNL. Hoy vamos a tratar concretamente los sentidos principales, o sistemas representativos, a través de los cuales percibimos cada uno de nosotros nuestro propio mundo: la vista, el oído y las sensaciones. También aprenderá a identificar su propia preferencia sensorial y la preferencia de las demás personas con las que se comunica usted. Esto constituye otro aspecto importante del rapport (que estudiamos los Días 4 y 5).

VER CON SU CEREBRO

Vamos a empezar describiendo el modo en que percibimos o «representamos» las cosas en nuestros cerebros y la importancia del pensamiento inconsciente y de la conducta «automática». El modelo de la PNL que usted vio el Día 1 aporta cierta estructura a la «experiencia subjetiva». También presenta nuestro pensamiento como un sistema dinámico o como un proceso continuo.

Según el modelo de la PNL:

No «vemos» en absoluto con nuestros ojos: vemos con nuestro cerebro.

Solo vemos verdaderamente, o más bien interpretamos, lo que ha visto nuestro ojo, cuando las ondas luminosas «se registran» en la corteza cerebral. Por sofisticados que sean nuestros órganos «receptores» sensoriales, la verdadera «percepción sensorial» se produce en el cerebro, donde almacenamos todas nuestras experiencias pasadas y las actitudes y las creencias que han formado estas.

No obstante, esta descripción sigue sin pintar más que un cuadro muy incompleto de este proceso sensorial maravillosamente complejo. En la práctica, los límites físicos restringen a nuestros receptores sensoriales antes de que empecemos siquiera a filtrar los datos

externos.

En el caso de la vista, por ejemplo, solo podemos procesar una parte minúscula de las ondas luminosas que llegan hasta nosotros. Esta muestra humana limitada excluye, por ejemplo, todos los mundos infrarrojos y ultravioletas que no podemos percibir por definición. Los mismos «filtros» perceptuales que distorsionan y generalizan, clasifican y simplifican también el bombardeo constante de datos. Así pues, aun percibiendo solo una muestra minúscula del mundo exterior, podemos operar a alta velocidad y con una eficacia notable. Tenemos a nuestra disposición un sistema asombrosamente hábil. La próxima vez que usted suba a su coche, recuerde que el «sistema» verdaderamente impresionante va al volante.

No obstante, hasta este sistema fantástico de supervivencia puede fallarle en el complejo mundo moderno de las relaciones humanas. Por ejemplo, el «extraer conclusiones rápidas» nos ahorra mucho tiempo valioso para la supervivencia, pero no conduce a unas relaciones personales muy afortunadas. En el mejor de los casos, nos representamos o interpretamos a las personas Y el mundo según nuestros propios criterios personales: los filtros perceptuales del modelo de la PNL. La PNL le permite asumir un control mayor de cómo «ve» usted con su cerebro, otorgándole más posibilidades de decisión del modo en que usted responde a su entorno y a las personas que lo rodean.

CONFIAR EN SU «PILOTO AUTOMÁTICO»

Este proceso tiene lugar automáticamente, por supuesto. Aunque seamos conscientes, quizá, de nuestras intenciones (o de algunas de ellas), seguimos inconscientes en gran medida del proceso que está en marcha momento a momento. De hecho, solo podemos pensar conscientemente en unas pocas cosas en un momento determinado. Por ello, dejamos la gran mayoría de nuestros actos en manos de nuestra mente inconsciente. Aun sin contar las funciones físicas básicas (como la respiración o la digestión), en los actos más sencillos, como coger un vaso de agua o atrapar una pelota, intervienen centenares de músculos con una coordinación excelente.

Habitualmente ni siquiera sabemos cómo hacemos, fisiológicamente, lo que hacemos. y aunque lo supiéramos, no seríamos capaces de pensar conscientemente a la vez en todas las partes de la operación. De hecho, cuando sí intentamos pensar en una habilidad que ya tenemos, solemos hacer un lío (¡intente, por ejemplo, enseñar a un grupo de personas cómo se hace el nudo de la corbata!). Durante la mayor parte del tiempo nos limitamos a confiar en nuestro «piloto automático»: no vamos en ello conscientemente. Solo tenemos que pasar necesariamente al modo consciente cuando nos encontramos ante un suceso o una situación nueva. Confiamos en las pautas de pensamiento y en los hábitos de conducta familiares. Clasificamos cada elemento de los datos sensoriales que recibimos en un «casillero», aunque apliquemos una interpretación y una clasificación irracional. Y dejamos todo esto en manos del mismo sistema de control automático que se ocupa de cualquier otra conducta basada en el hábito. Los puntos de vista diferentes o los modos diferentes de hacer las cosas significan cambio y tienden a desestabilizar nuestra versión cómoda de «la realidad». Así pues, todo (en la medida de lo posible) tiene que tener su plano y su programa y tiene que convertirse en un hábito. Así podemos utilizar nuestra ración preciosa de poder de pensamiento consciente (que no puede manejar más de una docena de elementos de información a la vez) para pensar en lo que deseamos, en vez de en el proceso de complejidad insuperable de cómo obtenerlo.

Por desgracia, cuando pensamos y actuamos de esta manera basada en el hábito, nos sentimos a veces esclavos más que señores de nuestros propios pensamientos y metas. Parece que nuestras mentes tienen ideas propias. Hacemos lo que no queremos hacer en realidad, y no hacemos lo que en realidad deberíamos o podríamos hacer. Al acceder a estos sistemas de manera consciente y deliberada, podemos volvernos eficaces además de eficientes. Podemos dominar y dirigir este «neuro poder» hacia resultados concretos y que merezcan la pena. La PNL le ayudará a comprender estos procesos, otorgándole mayor poder sobre su propia vida.

LOS SISTEMAS REPRESENTATIVOS

Ya ha conocido los sistemas de pensamiento principales: visual, auditivo y cenestésico.

Los llamamos modalidades o sistemas representativos: cómo nos representamos el mundo. Cada uno de los cinco sentidos (vista, oído, olfato, gusto, tacto) tiene su equivalente interior o sistema «espejo». Recordamos, imaginamos y «pensamos» con estas modalidades familiares.

Todo lo que llega a su cerebro a través de sus órganos sensoriales se traduce a significado y conforma su «experiencia» subjetiva: su representación del mundo que percibe. La idea de la conciencia se basa en el mismo modelo mental sensorial. Ahora vamos a enfocarnos en los sistemas representativos, y usted aprenderá a reconocer la preferencia sensorial (el sistema representativo favorito de cada persona).

Aunque todos tenemos unos mismos órganos de los sentidos físicos, más o menos, nos representamos las cosas a nuestra propia manera singular. Nuestros sistemas representativos nos sirven de lenguaje especial de la experiencia. Este «lenguaje» abarca todos nuestros procesos mentales (el pensamiento, el recuerdo, la imaginación, la percepción y la conciencia). Una comprensión, incluso básica, de estos sistemas representativos y de sus características le permitirá ejercer un mayor control de su mente. Cuando controle el modo en que interpreta las cosas, empezará a controlar sus sentimientos y, a su vez, su conducta. Y, tal como vimos el Día 2, al considerar los resultados, usted puede «crear» su propia experiencia.

Absorbemos, codificamos y almacenamos la información utilizando los cuatro sistemas representativos principales siguientes:

1. Visual (V): la vista.
2. Auditivo (A): el oído.
3. Cenésteico (C): el tacto/las sensaciones/el movimiento.
4. Auditivo digital (Ad): el diálogo interior.

No habíamos visto antes este último, el Auditivo digital (llamado a veces «hablar con uno mismo»). Los dos sistemas restantes, el Gustativo (el gusto) y el Olfativo (el olfato), tienen una importancia mucho menor en términos de la comunicación humana cotidiana. Cuando nos los encontramos en la PNL, suelen compartir la categoría cenestésica. Pero resulta interesante observar que un olor o un sabor pueden desencadenar a veces un recuerdo lejano, y de este modo especial pueden ejercer a veces un efecto mayor que los tres sentidos principales.

Sistemas guía y sistemas primarios

Aplicamos constantemente estos sistemas representativos. No obstante, la mayoría de nosotros tendemos a tener una preferencia. Ya lo vimos de pasada el Día 4 cuando estudiamos el lenguaje sensorial o los «predicados». Esta tendencia o preferencia se aplica en dos sentidos.

En primer lugar, tenemos un «sistema guía», el sistema representativo que usamos normalmente para acceder a la información almacenada. Por ejemplo, si usted recuerda un suceso que tuvo lugar la semana pasada, ¿se representará en primer lugar en su mente algo que vio, algo que oyó o algo que sintió? La respuesta dependerá de su sistema guía, del sentido que lo guía normalmente hasta un recuerdo.

En segundo lugar, tenemos una preferencia en el modo en que procesamos la información, nuestro «sistema primario». Una persona que tiende a pensar en imágenes y que puede representarse imágenes con facilidad tendrá una preferencia visual primaria. Esto no significa que esta persona solo piense en imágenes, sino que prefiere la representación visual, que a ella le parece la más familiar y la más fácilmente disponible. Así pues, las etiquetas del tipo de «una persona visual» pueden resultar engañosas a veces. Además, algunas personas tienen una misma modalidad en su sistema guía y en su sistema primario, mientras que otras pueden tener una modalidad en su sistema guía y otra en su sistema primario.

Al establecer rapport, el sistema representativo de la persona proporciona un área importante de « semejanza ». El modo en que una persona crea y lleva su «mapa mental» refleja su identidad verdadera. Si usted puede identificar y usar el sistema representativo primario de la persona, estará hablando, en la práctica, «su idioma», y se comunicará mejor con ella. Pero si utiliza una representación diferente, obliga al oyente a «traducir» lo

que dice usted. Por ejemplo, tiene que traducir una imagen visual a algo que «le suene bien» o que «le dé buena sensación». Esto puede parecer un trabajo arduo. Y puede conducir a malos entendidos. De aquí los beneficios de acompasar el estilo de pensamiento para conseguir una comunicación mejor.

Como vimos el Día 5, al reflejar y dirigir a un grupo usted debe utilizar toda la gama de sistemas representativos para que todos los demás miembros del grupo «suban a bordo». No obstante, a un nivel de uno a uno, usted puede acompasar el sistema representativo de la persona para crear rapport, del mismo modo que puede acompasar su postura o sus movimientos. A la mayoría de las personas no les gusta desviarse de su modo de pensar preferido. Pero cuando usted ya haya establecido el rapport, la otra persona estará más dispuesta a seguirlo hasta otro modo de pensamiento menos favorecido. Así pues, usted puede reflejar y dirigir el estilo de pensamiento. Por ejemplo, puede conseguir que una persona muy visual se limite a «escucharlo» durante un rato, o que un pensador no visual «se imagine el cuadro», o puede comunicar sus sensaciones a un pensador no cenestésico. Ampliar nuestra experiencia de los sistemas representativos significa enriquecer mutuamente nuestros «mapas» y los de los demás.

IDENTIFICAR LA PREFERENCIA SENSORIAL

Si usted puede identificar la preferencia sensorial de una persona, puede acompasarla, crear rapport y comunicarse mejor con la persona. Pero ¿cómo reconocer la preferencia sensorial de una persona? Usted puede observar ciertas características que indican el sistema representativo primario o favorito de la persona.

Visual (V)

Las personas que prefieren un planteamiento visual suelen estar de pie o sentadas con el cuerpo erguido y con los ojos dirigidos ligeramente hacia arriba. Tienden a respirar poco hondo, con la parte superior de los pulmones. Suelen hablar deprisa, con una voz más aguda que la media, y procesan sus pensamientos rápidamente cuando mantienen una conversación. Característicamente se sientan adelantados en la silla y parecen organizados, ordenados y aseados. Los visualizadores memorizan a base de ver imágenes, y los sonidos no los distraen ni les interesan fácilmente. Suele costarles trabajo recordar las instrucciones verbales, porque sus mentes tienden a divagar. Tienden a utilizar palabras (o «predicados») visuales, tales como «ya tengo una visión general». La persona visual se interesará por la apariencia, por el aspecto visual de las cosas.

Auditiva (A)

Las personas partidarias de un planteamiento auditivo tienden a mover los ojos hacia los lados cuando acceden a sus pensamientos. Respiran con el centro del tórax. Los ruidos las distraen fácilmente, y característicamente se hablan a sí mismas en silencio, moviendo los labios en algunos casos. Hablan con tonos más resonantes, no tan agudos como los de la persona visual, y su voz puede parecer rítmica o incluso musical. Saben repetir con facilidad lo que se les dice, aprenden a base de escuchar y les suele gustar la música y hablar por teléfono. Los pensadores auditivos suelen inclinar la cabeza a un lado durante las conversaciones, como si estuvieran «prestando oídos» o como si hablaran por teléfono. Memorizan las cosas secuencialmente, a pasos y en secuencias. A la persona auditiva le gusta oír las reacciones de los demás en la conversación, y responde a un tono de voz determinado o a un conjunto de palabras. Estas personas tienden a utilizar predicados auditivos, tales como «Eso me suena bien», y adoptan en general un interés por el sonido de las cosas. Como buenos oyentes, disfrutan de la palabra hablada.

Cenestésica (C)

Las personas que tienden a un planteamiento cenestésico respiran característicamente con el fondo de los pulmones, de tal modo que usted los ve fácilmente subir y bajar el estómago cuando respiran. Tienden a mirar hacia abajo y a la derecha al acceder a sus recuerdos. Suelen tener la voz bastante profunda y hablan despacio, construyendo las

frases con cuidado y dejando, quizá, intervalos de silencio entre las frases. Parece que procesan los pensamientos y el habla con más lentitud que una persona visual. Reaccionan a las recompensas físicas y al contacto. Las personas cenestésicas también tienden a acercarse más a las demás personas en las conversaciones que las personas visuales. Tienden a utilizar predicados cenestésicos de «sensaciones». Les interesa cómo se sienten las cosas.

Auditiva digital (Ad)

Estas personas pasarán bastante tiempo diciéndose a sí mismas las cosas. Tienden a utilizar frases complicadas y les gusta que haya mucho detalle. Suelen utilizar palabras abstractas desprovistas de un vínculo sensorial directo, y asignan importancia a la lógica y a lo que «tiene sentido». El pensador auditivo digital manifestará con frecuencia características de los otros sistemas representativos importantes. Mientras habla consigo mismo, sus ojos tenderán a dirigirse hacia abajo y a la izquierda. Estos perfiles no presentan más que a los estereotipos, naturalmente. Hasta una persona con una preferencia fuerte puede no coincidir con todos los rasgos. Pero al ir mejorando las habilidades de observación de usted, éstas pueden ayudarle a identificar a los tipos de pensamiento (sobre todo, si puede detectar más de una característica que apoya una preferencia particular). También le servirán de base sólida sobre la cual usted podrá desarrollar sus habilidades de acompañamiento.

Sistemas representativos y predicados

Nos referimos antes a las palabras o predicados sensoriales. Todos utilizamos muchas frases y metáforas como estas: usted las oírás todos los días en cuanto empiece a prestarles atención. Además de los ejemplos siguientes, usted puede añadir algunas que se le ocurran:

Siempre miraba el lado luminoso de las cosas. Todo se me quedó en blanco.
Parece que no soy capaz de enfocar el problema. Todo marchaba adelante con suavidad.
Ha tenido una vida muy llena de colorido. Necesito un poco de chispa en mi vida.
De pronto, vi la luz.
He dejado el pasado a mis espaldas.
Tengo que mirar adelante.
Me pilló a contrapié.
No me gusta mirar atrás.
Sigue, te escucho.
Tengo que avanzar más despacio.
Parece que no soy capaz de ponerme en marcha. Sonaba muy alterada.
No me oigo pensar a mí mismo.
La situación parece fea a primera vista.
No puede situar el problema en su punto de vista. Está demasiado agitado para mí.

La lista siguiente, más larga, de predicados sensoriales, clasificados por sistemas representativos, resultará útil a modo de referencia

Visuales Auditivos Cenestésicos Auditivos digitales

ver oír tocar sentir
mirar escuchar asir experimentar
tener visión sonar palpar comprender
visualizar ser audible tentar pensar
vistazo armonizar conectar con aprender
ojeada sintonizar frío/en procesar
contemplar ser todo oídos calma! decidir
iluminar me suena tranquilo motivar

claro silencio base sólida considerar
enfocado resonar palpable cambiar
entrever sordo asidero percibir
alumbrar contar contacto teoría
divisar expresado suave insensible
atisbar claramente duro indistinto
no verlo claro describir con áspero concebir
punto de vista detalle punzada conocer
golpe de vista préstame oídos escozor cuestiones
visión contén la hormiguelo ser consciente
lengua
visible mantenerse conceptos
panorama fuerte y claro firme claros
a la luz de resonar tener un roce proceso de
despintarse expresarlo en codearse con eliminación
palabras alguien
visible me lo has mano a mano
exhibir quitado de estar presionado
la boca
palabra por tener un desliz
palabra quitarse un
peso de encima

Otras modalidades

Ocasionalmente, también puede oír palabras o frases que indiquen procesos olfativos o gustativos, tales como «Esto me huele mal», o «le di a probar su propia medicina». Podrá acompañarlos con facilidad cuando se presenten. Tal como dijimos antes, al identificar las preferencias sensoriales la PNL incluye estos dos sentidos dentro de la cenestesia.

LOS MOVIMIENTOS DE LOS OJOS

Recordará de los perfiles de las páginas 138-140 que los movimientos de los ojos pueden ayudarle a identificar la preferencia sensorial. Aunque el «lenguaje corporal» y los indicadores verbales resultan bastante fiables, en la PNL no se han estudiado tanto como los movimientos de los ojos. Si observa la dirección hacia donde miran los ojos de una persona cuando usted le hace una pregunta o cuando le sugiere que recuerde una experiencia, observará unos movimientos dirigidos distintivos que, al parecer, están relacionados con sus procesos de pensamiento. Esto tiene aplicación ya esté la persona imaginando, recordando, o quizá hablando consigo misma. En estos movimientos de ojos se refleja, probablemente, el procesamiento de la información sensorial en diversas partes del cerebro (que conocemos por la técnica PET, tomografía mediante la emisión de positrones) y por autopsias realizadas en personas que habían sufrido lesiones cerebrales). A veces llamamos a los ojos «las ventanas del alma». Cuando empezamos a comprender lo que significan estos movimientos, nos damos cuenta de que los ojos pueden transmitir, verdaderamente, más «verdad» de la que dice una persona. Los movimientos de los ojos, junto con las otras muchas características que ya hemos estudiado, indican el sistema representativo preferido de la persona. Con esta información, usted puede acompañarse con mayor facilidad con la persona y adquirir rapport, utilizando, por ejemplo, predicados de lenguaje sensorial adecuados. En algunos casos, los movimientos de los ojos le comunican cosas que van más allá de la consciencia del sujeto, sobre todo en relación con el modo en que este procesa los pensamientos.

El significado de los movimientos de los ojos

Si usted pregunta a alguien qué sensación le produce el roce del terciopelo contra su piel, normalmente la persona mirará hacia abajo y a su derecha, lo que corresponde a la pauta ocular para acceder a las experiencias cenestésicas. Si se da el caso de que la persona tiene un sistema guía visual, probablemente levantará momentáneamente la vista a la izquierda en primer lugar, el modo en que solemos acceder a los recuerdos visuales. Estas claves constituyen una pauta de las representaciones visuales (hacia arriba) y auditivas (hacia los lados). Esto varía a su vez en función de si la persona recuerda la imagen visual (a la izquierda de la persona) o la construye (a la derecha). Una representación construida sintetiza (o recrea) las imágenes o los sonidos, en vez de recuperar un recuerdo real; eso sucedería, por ejemplo, si usted se imaginase su habitación con decoración y con muebles diferentes.

Los C y los Ad se desvían ligeramente de esta pauta. El acceso ocular cenestésico, tal como vimos en el ejemplo, mira hacia abajo y a la derecha del sujeto. El auditivo digital mira hacia abajo y a la izquierda de la persona. Al mirar a la persona, usted deberá invertir estas orientaciones, por supuesto (ver figura 6.1). En la práctica, los movimientos de los ojos, invisibles e inconscientes en gran medida para el sujeto, solo tienen relevancia al aplicarlos con otra persona.

Estas «claves del acceso ocular» resultan válidas para la gran mayoría de las personas diestras y para la mayoría de las zurdas. En el resto de los casos, que constituyen una pequeña minoría, se aplican los sentidos inversos: izquierda para la construcción V y A, y derecha para los recuerdos V y A.

Pero, afortunadamente, a usted no le hace falta basarse en los movimientos de los ojos como indicador único del sistema representativo. Normalmente, las palabras que utiliza la persona (los predicados) aportarán esa misma información, como también la aportarán las características fisiológicas y de voz que describimos anteriormente al hablar de los estereotipos. Pero los movimientos de los ojos, en conjunción con otros indicadores, aportan una prueba fiable, coherente, casi imposible de «fingir». No podemos ser conscientes de la dirección de nuestros ojos durante más de un breve rato. Se produce involuntariamente: de aquí la fiabilidad especial de los movimientos de los ojos para determinar los sistemas de representación favoritos.

Los movimientos de los ojos nos pueden decir muchas cosas acerca de cómo piensa una persona, y por ello nos permiten relacionarnos mejor con lo que dice y hace dicha persona. Pueden revelar abiertamente cómo procesamos los pensamientos en términos de los sistemas representativos principales. Por este motivo, en cuanto usted haya establecido la pauta de una persona («normal», según la figura 6,1, o no normal), los movimientos de los ojos de esta persona le ayudarán a identificar la falsedad o la información «construida».

No obstante, un proceso tan rápido e instintivo (sin explicación alguna del proceso interno) puede parecer a veces muy confuso. Puede parecer que las pautas de los movimientos de los ojos carecen de sentido. Por ejemplo, para «ver» algo internamente, una persona puede empezar por localizar mentalmente el objeto y tocarlo, o incluso oírlo, antes de tener una buena imagen visual. De aquí que los movimientos de los ojos den «rodeos» aparentes, incluso cuando pedimos a la persona que «vea» algo. Pero si usted pide a una persona que le describa exactamente cómo hace algo por dentro, ya se trate de recordar algo o de imaginarse un suceso futuro, entonces suele quedar claro.

Característicamente, la persona tendrá que hacerlo de nuevo y pensarlo, quizá por cuarta vez. Esta «elucidación» puede requerir preguntas expresadas de varias formas, y usted puede tener que utilizar más de un indicador como confirmación.

Claves del acceso ocular

La figura 6.1 ilustra estas «claves del acceso ocular». Las direcciones de los ojos se presentan tal como aparecen cuando la persona mira a otra: la derecha de la persona corresponde a la izquierda del espectador, y viceversa. Presentamos a continuación descripciones más detalladas del acceso ocular, con ejemplos de preguntas que contribuirán a elucidarlas.

Construcción visual

La persona construye una imagen interna de algo que no ha visto antes, o sintetiza de una manera nueva imágenes «almacenadas» que ha visto antes. Literalmente, «se lo monta en la cabeza». Para observar esta clave, usted podría preguntarle: «¿Qué aspecto tendría su habitación si tuviera las paredes pintadas de color azul vivo con franjas amarillas?».

Recuerdo visual

La persona utiliza una imagen mental para recuperar un recuerdo visual real. Observe que algunas personas acceden a los recuerdos visuales desenfocando la vista mientras miran directamente al frente en vez de hacia arriba, dando la impresión de que están mirando más allá de la otra persona o a través de ella. Al parecer, esto está relacionado con los recuerdos de fácil acceso, que están «a mano», más que con los recuerdos menos accesibles. Para elucidar un movimiento de los ojos de recuerdo visual, podría preguntar a la persona: «¿Recuerda qué aspecto tenía su mejor amigo del colegio?».

Construcción auditiva

En este caso, la persona construye un sonido que no había oído nunca, o sintetiza sonidos «conocidos» para crear un sonido novedoso y no familiar. Tienen que construirse una representación, en vez de limitarse a recuperarla de la memoria. Usted podría preguntarles: «¿Cómo sonaría la voz de su jefe si hablase como el pato Donald?».

Recuerdo auditivo

En este caso, la persona recuerda un sonido del pasado, que puede tratarse de una voz. Para obtener esta clave, pregunte algo así como: «¿Qué acabo de decir?», o bien: «¿Recuerda la voz de su madre?». O pida simplemente a la persona que piense en una melodía favorita.

Cenestésico

Tal como hemos visto, las personas suelen utilizar esta pauta ocular al acceder a sus sensaciones. Pregunte, por ejemplo: «¿Qué sensación le produciría tocar un trozo de franela mojada?», o «Imagínese que se desliza por una barandilla pulida». En estos últimos casos, en la representación intervienen movimientos corporales, además de sensaciones táctiles, lo que constituye otra característica de la modalidad C. También incluye sensaciones en el sentido de emociones, como, por ejemplo, «una sensación de hormigueo» o «una sensación visceral».

Auditivo digital

Este acceso ocular se produce cuando las personas hablan consigo mismas manteniendo un diálogo interior o «hablando solas». Para obtener esta clave, pida a la persona, por ejemplo, que «se recite a sí misma una poesía conocida».

Usted puede pensar ejemplos propios, y puede pasar un rato divertido poniéndolos a prueba con sus amigos y sus compañeros. Si quiere elucidar movimientos de ojos concretos (para ver si funcionan, por ejemplo), le bastará con utilizar ejemplos que requieran claramente el uso del sistema representativo en cuestión, y la característica construida o recordada. Utilice predicados sensoriales concretos («ve», «oye», «siente»), en vez de predicados «neutros» (como «piensa», «considera», «recuerda» o «imagínate»). El predicado «imagínate un roble», por ejemplo, puede requerir de cualquiera de los sistemas representativos, o de todos. Por otra parte, dirigir a la persona hacia el color requerirá sin duda la imagen visual, mientras que el sonido de las hojas que tiemblan al viento desencadenará el sistema auditivo.

Si usted quiere dejar establecida la preferencia sensorial, una serie de preguntas más neutras no tardarán en confirmar los sistemas representativos primarios guía y preferido. Límitese a observar y a escuchar qué modalidad utiliza más la persona.

Irá ganando confianza a la hora de identificar los movimientos de los ojos a base de

observarlos cuidadosamente durante varios días en todo tipo de situaciones cara a cara. Así pulirá su habilidad para observar unos movimientos de ojos rápidos y poco visibles. La práctica sirve también para convalidar la pauta general de movimientos, en la que usted aprenderá a confiar. Estos movimientos de los ojos le aportarán un nuevo indicador de la preferencia sensorial de la persona, que usted puede acompañar acto seguido para obtener rapport.

LA SINESTESIA

Algunas veces, usted puede observar que una persona utiliza, al parecer, dos sistemas representativos al mismo tiempo. Por ejemplo, la persona puede indicar movimientos de ojos visuales a la vez que utiliza predicados y lenguaje corporal cenestésicos. Esto se llama «sinestesia», y en este caso dos sistemas representativos o más actúan al unísono. Por ejemplo, un determinado sonido puede producir una sensación táctil o tener una textura o un color. En otros casos, un recuerdo poderoso puede producir una sensación cenestésica negativa, vinculada a un recuerdo visual positivo. En un caso como este, la persona no comprende, probablemente, por qué siente lo que siente.

Para hablar con una persona así en su mismo «lenguaje», puede que usted tenga que utilizar predicados mixtos. En el caso citado, por ejemplo, usted puede decir: «Ya veo cómo se siente,>. Aunque estos predicados resultan extraños gramaticalmente, tendrán significado para una persona de sinestesia VC, aun cuando se utilicen conjuntamente. Así ganará usted rapport.

Las personas que tienen sinestesia suelen tener buena memoria, pues cuantas más «grabaciones» sensoriales tengamos para acudir a ellas, mejor recuperamos los recuerdos. Y, en cualquier caso, las personas, sinestésicas por naturaleza o no, que tienen una memoria extraordinaria tienden a utilizar más de un sistema representativo. Naturalmente, en los recuerdos se refleja la vida real, multisensorial. Del mismo modo, una imaginación viva opera en modo multisensorial.

Nos encontramos con un ejemplo interesante de ello una vez que realizamos un trabajo para la televisión británica, después de una entrevista realizada en 1966 a la difunta princesa Diana de Gales. El carácter sensible de los temas que se trataban, entre ellos el príncipe Carlos y la familia real, podría haber creado todo tipo de problemas para la monarquía británica, y la entre vista adquirió una gran trascendencia como noticia. En calidad de «expertos en neurolingüística», observamos los movimientos de ojos de la princesa Diana en la entrevista grabada en vídeo, intentando determinar sus procesos de pensamiento. Y sucedió que los movimientos nos parecieron coherentes y fáciles de seguir, y que constituían un ejemplo de libro de las claves de acceso ocular que acaba de aprender usted hoy.

Resultó que la princesa Diana daba muestras de la llamada sinestesia AD-C. Esto quiere decir que cuando hablaba consigo misma desencadenaba emociones C, y cuando desencadenaba una representación cenestésica tendía a utilizar el diálogo interior. No se producía lo uno sin lo otro. Así pues, daba muestras de un movimiento característico de ojos hacia abajo y hacia la izquierda, que significaba que la AD acompañaba al lenguaje ya la fisiología C. Cosa interesante, y que quizá lamentasen los periodistas sedientos de noticias, no surgió ningún indicio de representaciones construidas, que se asocian característicamente a la mentira.

La sinestesia se puede producir de una manera más generalizada de lo que creemos, y, naturalmente, parece normal a la persona que la tiene (como parece normal el daltonismo al que lo padece), hasta que esta se entra de que no todo el mundo procesa los pensamientos de ese mismo modo. Cierta asistente a un seminario, sinestésica, comprendió de pronto por qué era capaz de realizar cálculos mentales con mayor facilidad que las demás personas. «Veía» todos los cálculos con vivos colores; «calificaba» los colores fuertes o apagados de «fáciles» o «difíciles» de manipular, respectivamente, y seguía procesos mentales diferentes.

SUPUESTO DE PARTIDA DE HOY

Toda conducta tiene una Intención positiva.

Aunque no siempre lo articulamos, ni tenemos incluso conciencia de ello, todo lo que hacemos lo hacemos invariablemente con un propósito. Todo acto tiene una intención positiva, al menos para la persona que lo realiza. Perseguimos algún resultado, tácito o expreso, consciente o inconsciente. Un acto que a usted o a mí noS podría parecer antisocial o repugnante «tendrá sentido», sin duda, para la persona que lo realiza. Muy probablemente, tendrá una razón para hacerlo, una causa o un ideal que puede que nosotros, o la sociedad en general, no compartamos. Según el «mapa del mundo» de esa persona, su conducta producirá un resultado. Así pues, la persona actúa positivamente y con intención.

Por ejemplo, los beneficios sociales inmediatos Y las sensaciones de bienestar a corto plazo que se obtienen al fumar o al tomar drogas pueden servir de «intenciones positivas», a pesar de que (racional y conscientemente) la persona esté intentando con ahínco dejar esa conducta. Al identificar la intención positiva subyacente, usted bien puede encontrar una conducta alternativa que consiga esa misma intención, pero con menos desventajas. Actuando como si toda conducta tuviera una intención positiva subyacente, tendremos menos probabilidades de reaccionar ante las conductas de una manera desaprobadora y poco colaboradora. En vez de ello, podemos empezar a explorar y a comprender nuestros respectivos mapas de la realidad.

PARA HACER HOY

* Empiece a fijarse en los indicadores de los sistemas representativos primarios de las personas. Puede resultar útil repartir este ejercicio en varios días, pues hace falta práctica para fijarse en más de una o dos características a la vez.

* Por ejemplo, puede empezar por escuchar los predicados sensoriales, las palabras relacionadas con la visión, la audición y las sensaciones que aparecen en la página 141. A partir de esto, puede descubrir que lo fascinan los movimientos de los ojos. Si lo desea, puede repartir su día en partes, concentrándose en diversos indicadores en cada periodo, suponiendo que usted se ve con diversas personas en su trabajo o en su trato social. No las acompase en un principio (cambiando sus propias palabras y su conducta): eso llegará más tarde, cuando usted pueda identificar con confianza los sistemas primarios.

* Busque un artículo de revista o un par de páginas de una novela y observe todas las palabras o predicados sensoriales que encuentre en el texto. Observe qué tipos de prosa (desde los documentos comerciales o jurídicos hasta las novelas de mucha acción y los textos periodísticos) tienen más predicados sensoriales.

Día 7

Cambiar su mundo

En este capítulo se estudia:

- * Las submodalidades Y el significado de la experiencia
- * Cambiar la experiencia y la conducta

EL DIA 6 ESTUDIAMOS los sistemas o modalidades representativas principales. Pero cada sistema o modalidad representativa contiene ciertas características, cualidades o detalles. Llamamos a estas características «submodalidades». Éstas contienen los secretos del pensamiento y de la experiencia humana.

LAS SUBMODALIDADES y EL SIGNIFICADO DE LA EXPERIENCIA

Tomemos como ejemplo el primer sistema sensorial, la vista. Dentro de esta modalidad única, podríamos describir una imagen interior calificándola de próxima o lejana, grande o pequeña, en colores vivos o apagada, en blanco y negro o en color, enfocada o borrosa, en el centro o a un lado, panorámica o enmarcada, tridimensional o de dos dimensiones (realista o un poco irreal), y así sucesivamente. Las submodalidades aportan significado subjetivo. Literalmente, dan sentido.

Encontrará a continuación una lista de cualidades o de submodalidades para cada uno de los tres sistemas sensoriales principales:

Visual

Asociado o disociado

En color o en blanco y negro

Situación (por ejemplo, a la izquierda, a la derecha, arriba o abajo)

Distancia

Brillo

Enmarcado o panorámico

Borroso o enfocado Contraste

En movimiento o quieto

Velocidad (más rápido o más lento que en la vida real)

Tamaño

Auditivo

Fuerte o apagado

Distancia a la fuente del sonido Palabras o sonidos

Situación de la fuente del sonido

Estéreo o mono

Continuo o discontinuo

Velocidad (más rápido o más lento de lo normal)

Claro o amortiguado

Suave o estridente

Cenestésico (sensaciones)

Temperatura Textura (áspera o suave)

Intensidad Presión (fuerte o flojo)

Duración (cuánto tiempo dura)

Peso (ligero o pesado)

Forma

Las submodalidades se aplican a cualquier representación. Constituyen una especie de código y aportan significado a la imagen mental. Hacen la representación clara o confusa, agradable o desagradable. En otras palabras, las submodalidades no solo determinan lo que vemos sino cómo interpretamos lo que vemos y qué sensación nos produce.

Las submodalidades aportan un significado singular a cada experiencia sensorial. Por ejemplo, una imagen visual consiste en algo más que en unas ondas luminosas que se miden por medio de un ingenioso instrumento óptico llamado ojo. Consiste en la interpretación personal que hacemos de la experiencia, basada en millones de disparos neuronales que tienen lugar en nuestro cerebro (los cuales, a su vez, se interaccionan con una red existente de miles de millones de registros sinápticos). Este proceso, enormemente complejo, convierte las ondas de energía sin color del universo en una hermosa rosa roja, en una puesta de sol espectacular o en la cara de un niño pequeño. Se parece un poco al proceso de sintonizar el televisor, aunque con una riqueza y una variedad infinitamente mayores.

Dar significado al tiempo

Estas características submodales también sitúan la imagen en el tiempo. Una imagen visual puede recuperar algo de nuestro pasado o puede ver por adelantado algo del futuro, ya se trate de ayer o de hace cinco años, de mañana o de dentro de cinco años. Parece que al nivel submodal situamos el tiempo utilizando expresiones tales como «He dejado atrás el pasado» o «Contemplo un futuro brillante por delante de mí». El Día 13 veremos algo más sobre el modo en que nos representamos el tiempo

Crear la experiencia singular

Las submodalidades aportan a cualquier modalidad las distinciones sutiles y convierten en experiencia subjetiva los procesos objetivos, fisiológicos, del ver, el oír y el tocar. Todos sabemos que unas mismas entradas de datos sensoriales externos pueden ejercer efectos muy diferentes sobre diferentes personas. Lo que alegra a una persona entristece

a otra, por ejemplo, porque codificamos estos datos de entrada en el cerebro y los filtramos en función de nuestra experiencia pasada, de nuestras creencias y de nuestros valores. Así se producen las características variadas de pensamiento que la PNL llama submodalidades.

Las modalidades y sus submodalidades constituyen, juntas, nuestra experiencia, nuestra realidad. Representan nuestro «mapa» del mundo. Pero, como ya ha aprendido usted, este mapa no constituye el «territorio» de la realidad. Las submodalidades dan significado a la experiencia.

Cuando usted cambia conscientemente de submodalidad, cambia la experiencia.

Así pues, el supuesto de partida «Las personas crean su propia experiencia» tiene una aplicación práctica en nuestras vidas cotidianas

Contenido y características

Las submodalidades abarcan mucho más que el contenido de un pensamiento (como por ejemplo el hecho de que hemos jugado al tenis o de que hemos ido al teatro). Determinan cómo nos sentimos acerca de una experiencia. Producen, a partir de las representaciones que vemos, oímos y sentimos, lo que llamamos nuestro «estado mental».

Puede ponerlo a prueba. Piense en un recuerdo agradable y anote tantas submodalidades suyas como se le ocurran. Utilice las listas de comprobación de la página 154 en caso necesario. Después, piense en un recuerdo muy desagradable y anote, igualmente, sus submodalidades. A continuación, compare los dos conjuntos de submodalidades, y descubrirá probablemente que difieren. Estas diferencias explican el modo diferente en que usted se siente acerca de cada experiencia.

Las circunstancias o el contenido de cada recuerdo variaban, naturalmente. Pero bien puede suceder que a usted se le ocurran recuerdos de contenido muy similar y que le evoquen, no obstante, sensaciones diferentes. Por ejemplo, puede que usted haya ganado dos veces un mismo campeonato pero que tenga sensaciones diferentes cuando recuerde cada ocasión. Y, efectivamente, las submodalidades de los recuerdos variarán, probablemente.

Tomando otro ejemplo, usted puede conocer por primera vez a dos personas diferentes, y cada uno de estos primeros encuentros puede evocarle unas sensaciones o una «reacción química» muy diferente. El contenido no variaba demasiado: usted no conocía anteriormente a ninguna de las dos personas, y no tenía ninguna razón lógica para establecer unas impresiones determinadas.

Pero, inconscientemente, codificó los dos recuerdos de manera muy diferente. Cada uno de los dos tenía cualidades diferentes. Y su codificación adoptó, probablemente, la forma de las diversas submodalidades tales como las que aparecen en la lista de la página 154.

Cualidades de pensamiento

Todo esto contribuye a explicar las sensaciones y las reacciones aparentemente fortuitas e ilógicas. Los secretos de nuestras manías, de nuestros prejuicios, de nuestras sensaciones y de nuestras percepciones irracionales se reducen todos ellos al modo en que codificamos, en submodalidades, nuestra representación del mundo que nos rodea. En otras palabras, nuestro sistema personal de elaboración de mapas depende de las cualidades, o submodalidades, de nuestros pensamientos.

Por ejemplo, un primer intento de practicar una habilidad o una actividad, tal como hablar en público, puede suscitar sensaciones dolorosas de vergüenza. Esa misma actividad, una vez superados los primeros miedos, bien puede producir placer. Si usted recuerda estas ocasiones o se las imagina, podrá identificar las submodalidades visuales tales como las que se enumeran en la página 154. Cuando ponga a prueba los ejemplos tomados de su propia experiencia, descubrirá lo siguiente:

* Todos los pensamientos constan de representaciones visuales, auditivas y cenestésicas.

* Cada representación tiene grado y cualidad en sus submodalidades.

* En las sensaciones o «significados» semejantes intervienen submodalidades semejantes.

* Estas submodalidades, y las sensaciones que evocan, no dependen del contenido, al parecer.

* Ciertas combinaciones de submodalidades tienden a estar relacionadas con la felicidad y el placer, y otras con el dolor y las malas sensaciones.

A su debido tiempo usted llegará a asociar las submodalidades con estados mentales más concretos, pero de momento debe acostumbrarse a acceder a los pensamientos de este modo estructurado.

En cuestión de recuerdos, usted no puede hacer gran cosa acerca del contenido, por supuesto. No puede volver atrás en el tiempo y cambiar lo que pasó. Pero sí puede hacer algo acerca del modo que usted se representa estos registros de experiencias ahora. Puede cambiar las cualidades o características de las imágenes mentales, de los sonidos y de las sensaciones que constituyen su experiencia. Como ya hemos aprendido, estas no equivalen a la realidad. Ya han pasado por los filtros mentales personales que tienen como consecuencia los recuerdos que registramos y las sensaciones que evocan estos recuerdos.

Así pues, si usted puede cambiar estas representaciones, resulta lógico que las cambie de un modo tal que apoye sus resultados presentes y que mejore su estado mental. Cuando sepa identificar submodalidades, podrá empezar a manipularlas para crear experiencia y cambiar la conducta

CAMBIAR LA EXPERIENCIA Y LA CONDUCTA

¡Las submodalidades pueden afectar seriamente a su estado mental! Por ejemplo, tal como dijimos antes, dado que usted puede cambiarlas, puede cambiar su experiencia de algo. Esto significa que usted puede cambiar el modo en que se siente, y cualquier conducta que sea consecuencia de cómo se siente. Y sabemos, a partir del modelo del éxito en cuatro etapas del Día 2, que lo que hacemos produce consecuencias o resultados

Cambiar de submodalidad

Pruebe lo siguiente. Vuelva al recuerdo desagradable que recuperó, pero esta vez cambie las características de la imagen para acompañarla con las submodalidades que identificó en el recuerdo feliz. Sustituya las submodalidades «infelices». Por ejemplo, si en su recuerdo feliz vio imágenes grandes y luminosas, hágalas así cuando recupere el recuerdo negativo. Si su recuerdo negativo aparecía borroso, desenfocado y en colores que no eran de «la vida real», sustitúyalo para acompañarlo con su recuerdo feliz. Probablemente se encontrará con muchas de las cualidades visuales que enumeramos en la página 154.

Veamos otro ejemplo. Posiblemente, en su recuerdo infeliz usted pudiera verse a sí mismo en la imagen, mientras que en el recuerdo feliz usted ocupaba su propio cuerpo, miraba por sus propios ojos y lo experimenta usted mismo. La PNL utiliza los términos «asociados (ver las cosas por los propios ojos) y «disociado» (mirando como desde el exterior). Esta submodalidad importante puede ejercer un efecto espectacular sobre la sensación que le produce una experiencia. El hecho de cambiar al estado asociado puede servir para aplicar, junto con las demás submodalidades, el código de la «felicidad» a un recuerdo de contenido infeliz. Estas submodalidades no tienen una aplicación universal. Pero suelen mantener su validez para usted, como representación de estados particulares.

La asociación tiende a intensificar una sensación. A la inversa, el hecho de recordar una experiencia traumática de manera disociada provoca, característicamente, menos dolor: nos distanciamos de la experiencia, o «salimos de ella». Así pues, cambiar las submodalidades principales del pensamiento supone cambiar cómo nos sentimos. Y resulta lógico crear sensaciones más agradables, capacitadoras

Solemos describir los procesos de las submodalidades en términos visuales; por lo menos, utilizamos sobre todo la modalidad visual. El término «visualización» o

«imaginación», por ejemplo, suele aplicarse a imaginarse algo con algo más que con imágenes visuales. Pero usted puede cambiar de submodalidad en cualquiera de los sistemas representativos. Cambie los sonidos o las sensaciones. Cambie esa voz desagradable y sustitúyala por la voz de un niño pequeño, o por la de un personaje de dibujos animados, y vea si le produce el mismo miedo. Cambie esa sensación fría por calor y comodidad. En la experiencia externa intervienen todos los sentidos, y para cambiar la experiencia interna se requiere ese mismo realismo multisensorial. El cambio de submodalidad le brinda una técnica poderosa para el cambio.

Poner en marcha su mente subjetiva

Puede que usted ya tenga experiencia en manipular así sus pensamientos y que ya haya observado el cambio de su manera de sentirse. O, al contrario, puede que le parezca imposible, increíble o, simplemente, extraño. Esta habilidad básica, que todos hemos tenido de niños, no requiere más que imaginación. Significa hacer lo que queremos con nuestra propia mente, tener nuestra identidad propia y cambiar lo que queremos. Si el poder de su imaginación se le ha atrofiado con los años, empiece por algo sencillo y después practique, practique, practique. Puede pulir sus habilidades mentales, como cualquier otra habilidad, por medio de la repetición y de la práctica.

Para empezar, pruebe lo siguiente:

- * Imagínese a su jefe con un sombrero ridículo.
- * Vea su mesa de trabajo partida en dos.
- * Visualice su televisor colgado del techo y oscilando. . Imagínese una margarita azul.
- * Cambie algunos colores, sonidos y sensaciones.
- * Empiece a decirse a sí mismo cosas diferentes, más capacitadoras.
- * Imagínese un triángulo azul/un cordel corto / un árbol de un kilómetro de alto.
- * Finja que cuando perdió, en realidad ganó.
- * Finja que cuando fracasó, en realidad triunfó.

Diviértase. Trate su mente como un tesoro precioso, personal.

La mayoría de los occidentales cultos tendemos a pensar de una manera más objetiva, con preferencia por el procesamiento racional, «del hemisferio cerebral izquierdo». Pero ahora usted puede entrar en su precioso mundo subjetivo y re aprender habilidades imaginativas de la infancia que están más asociadas a su hemisferio cerebral derecho. Así puede empezar a acceder a su mente inconsciente y creativa. Cuando haya dominado el arte de cambiar de submodalidad utilizando situaciones no amenazadoras de su propia experiencia, podrá empezar a utilizar su nueva habilidad de manera más positiva para crear la experiencia interna y las sensaciones que desee. Esto produce a su vez una conducta más positiva y útil, que lo capacita a usted para realizar cambios importantes en su vida.

Aprender a relajarse

Resulta útil relajarse al utilizar cualquiera de estas técnicas mentales. La mayoría de nosotros nos tomamos un rato de descanso de vez en cuando, para lo cual tenemos nuestros propios métodos: oír música, metemos en un baño caliente o marchamos a algún lugar tranquilo de nuestras mentes. Suele resultar útil pensar que se relaja cada una de nuestras extremidades, una a una, después el cuello, la cabeza, la cara y la mandíbula. También resulta útil respirar hondo y despacio. Pero, al parecer, a algunas personas les gusta imaginarse que tienen el cuerpo muy ligero y que este sube flotando, en vez de hundirse. Y ciertos tipos de música pueden ejercer efectos muy diferentes. A algunas personas, por ejemplo, les relaja mucho la música barroca de cuerda. Una vez relajado físicamente, puede apartar de su mente todo pensamiento agitado visualizando una escena agradable, de calma: de unas vacaciones, quizá, o de cierto lugar que usted asoció alguna vez con la paz y con la serenidad. Mientras deja vagar su imaginación, concentrándose en las imágenes, en los sonidos y en las sensaciones que

salen a relucir, superará la intromisión de su hemisferio cerebral izquierdo crítico. Aunque la mayoría de las personas saben relajarse, nuestros estilos de vida agitados no nos dejan lugar para practicar un verdadero ejercicio mental. Considérela una inversión en todas las ventajas que proceden de una mente y de un cuerpo sano: reducirá sus niveles de estrés, le ayudará a pensar de una manera más clara y creativa y le otorgará un mayor control sobre cómo se siente.

Asegúrese de contar con un tiempo razonable, sin teléfono ni interrupciones, y de que puede sentarse o estar echado cómodamente. Pero cuando haya desarrollado la habilidad de la relajación, podrá cambiar rápidamente su estado mental como ayuda en cualquier situación en que se encuentre. Empiece por aplicarse conscientemente y ganar tiempo; los hábitos inconscientes del control mental y corporal no tardarán en llegarle.

Cambiar su paisaje neuronal

Siempre que usted utiliza su mente de este modo, se producen sucesos electroquímicos reales en su cerebro. Esto se ha demostrado claramente con diversas técnicas de escaneo, algunas de ellas en tiempo real. Mientras usted piensa, sus redes neuronales reales y físicas cambian. El paisaje mismo de su cerebro (no solo su «mente» intangible, sino su «materia gris») se altera permanentemente en su forma y en su composición química. Una vez que usted ha creado mentalmente un árbol de un kilómetro de alto o una margarita azul, ya no puede borrarlos. Puede que cambien cada vez que usted los recuerda (sin saberlo, quizá), pero allí seguirán, bajo alguna forma, incrustados en su topología mental.

Ahora, usted puede utilizar este mismo fenómeno, de manera consciente y positiva, para cambiar el modo en que se siente y para transformar así partes de su vida. Póngalo a prueba por sí mismo con el primer ejercicio «Para Hacer» de hoy, que leerá a continuación.

Usted solo puede hacer un poco por cambiar el mundo. Pero puede hacer mucho por cambiar el modo en que usted mismo se representa o interpreta el mundo, identificando y cambiando sus submodalidades de pensamiento. Puede cambiar para mejor su manera de pensar, lo que hace y lo que consigue.

SUPUESTO DE PARTIDA DE HOY

La mente y el cuerpo forman parte de un mismo sistema y se afectan mutuamente.

Asociamos las sensaciones a nuestros cuerpos. Pero usted puede cambiar su fisiología misma con su manera de pensar. Si usted piensa «confiado», parece y actúa confiado. Si piensa «angustiado» o «asustado», su ritmo cardíaco, su tono de voz y su lenguaje corporal lo reflejarán. Si piensa «avergonzado» o «tímido», bien puede notárselo en su conducta y en sus gestos físicos peculiares. A la inversa, cambiando su fisiología puede cambiar su actitud o «estado mental». Esto funciona en ambos sentidos, como un sistema único del que usted tiene el control. Si camina, habla y actúa con confianza, empezará a sentirse confiado. He aquí lo que puede hacer:

1. Puede acceder a todos sus recursos mentales existentes.
2. Puede cambiar cualquier submodalidad a voluntad.
3. Cambiando estas submodalidades, puede cambiar el significado de cualquier experiencia, o cómo lo hace sentirse esta.
4. Puede empezar a crear y a controlar su propia experiencia, para que se ajuste a sus metas (ya no tiene que confiar en el azar ni en las circunstancias).
5. Puede cambiar lo que hace (físicamente) para afectar a su mente; y puede cambiar cómo piensa para afectar a su cuerpo.
6. Puede cambiar sus funciones corporales básicas (como la respiración, el ritmo cardíaco e incluso las ondas mentales) relajándose y haciéndose consciente de los cambios corporales sutiles.

PARA HACER HOY

* Si todavía no ha realizado el ejercicio de cambio de submodalidad (ver pág. 159, inténtelo seriamente hoy. En este caso, puede suceder que tenga que dedicarle un cierto tiempo en el que nadie lo moleste y entrar primero en un estado de relajación (ver pág. 162). A veces esto da buen resultado en la cama antes de dormirse. Aplique la técnica a cualquier recuerdo u obsesión discapacitadora y observe los cambios que puede realizar instantáneamente.

* . Siga practicando sus habilidades de reflejar y dirigir (ver Día 5). Empiece por situaciones no sensibles, hasta que haya adquirido confianza y habilidad. No ponga en peligro ningún contrato

* importante ni ninguna relación personal estrecha, ni haga sus primeros experimentos con el director. Vuelva a consultar los muchos modos en que puede crear rapport por medio del acompasamiento (ver Días 4 y 5).

Día 8

El poder del lenguaje

En este capítulo se estudia:

* El empleo del lenguaje para obtener lo que se desea

* La jerarquía de las ideas

* Convertir las palabras en resultados

EL NOMBRE de la PNL termina con la palabra «lingüística», y hoy vamos a pensar en el lenguaje. Ya hemos hablado mucho del «lenguaje corporal» y de la comunicación no verbal. Pero las palabras ocupan también un papel vital en la comunicación excelente: no solo las palabras que utilizamos (de las que dijimos, como recordará, que solo constituyen aproximadamente un 7 % de la comunicación), sino también el modo en que procesamos el lenguaje en el cerebro. Todo esto tiene su efecto sobre una comunicación, y hasta las palabras sueltas pueden afectar enormemente al significado. ¿Cuántas veces ha usado usted una palabra y ha oído usarla a otra persona para darse cuenta de que los dos le estaban atribuyendo un significado muy diferente? En otras ocasiones, chocamos con las limitaciones del lenguaje y estamos dispuestos a reconocerlo: «No soy capaz de expresar esto con palabras».

EL EMPLEO DEL LENGUAJE PARA OBTENER LO QUE SE DESEA

Por medio de la PNL podemos emplear el lenguaje para mantener una comunicación mejor, pero a un nivel más profundo o de una manera diferente de la habitual. Esto se debe al hecho de comprender las limitaciones del lenguaje, tanto como sus puntos fuertes. También supone comprender las relaciones entre el lenguaje y el modo en que nos representamos las cosas y las «filtramos», el modelo de la PNL que usted conoció el Día 1. En la práctica, el lenguaje nos sirve de herramienta de usos múltiples, como un taladro eléctrico al que se pueden dar muchas otras aplicaciones. Pero debemos utilizarlo de manera apropiada y eficaz. Sin una aplicación prudente, no tenemos más que un super juguete, que además puede resultar peligroso. Del mismo modo, podemos utilizar mejor el lenguaje comprendiendo lo que puede y no puede hacer, y aplicando siempre a la tarea la herramienta adecuada.

Recuerde lo que aprendió los Días 2 y 3: tenga presente su resultado o su meta, y no se complique demasiado en el proceso de conseguirlo. Siguiendo con la analogía del taladro, ¿qué quiere tener usted: brocas de seis milímetros o agujeros de seis milímetros? Piense en los agujeros, en el resultado, más que en las brocas, en el proceso. Entonces se guiará a sí mismo hacia la herramienta adecuada para el trabajo; en el caso de hoy, la herramienta del lenguaje.

Recordará el supuesto de partida del Día 4: «El significado de una comunicación es la respuesta que recibe». Utilizamos conscientemente el lenguaje para obtener una respuesta deseada, para conseguir un resultado. Tenemos que elegir palabras que tengan el significado apropiado para la otra persona y que se ajusten a su mapa de la realidad. Del mismo modo, al recibir una comunicación, debemos determinar precisamente qué quieren decir las personas con las palabras que utilizan, lo que

podremos determinar a veces haciéndoles preguntas apropiadas. Estas habilidades resultarán útiles a cualquier comunicador profesional, y también pueden beneficiar a cualquier persona que quiera sacar más provecho a su vida por medio de una comunicación mejor.

A lo largo de los tres días siguientes, usted aprenderá a utilizar el lenguaje para conseguir resultados de todo tipo. Mantenga una actitud abierta y pronto empezará a disfrutar de los beneficios

EL E-PRIMO

Hemos escrito este libro con un estilo de lenguaje llamado «e-primo». Este término, creado por David Bourland, lingüista y licenciado en gestión de empresas en Harvard, se refiere simplemente a la lengua inglesa sin utilizar el verbo «to be» («ser»). Aunque se trata del verbo más utilizado en nuestra lengua, suele producir significados poco claros y construcciones gramaticales descuidadas.

Esa palabrita, «es», puede servir para hacer afirmaciones radicales, como, por ejemplo: «Esto es verdad», «Es una mala persona», etcétera. Supone que todo es o blanco o negro, cuando la vida real demuestra lo contrario. Pone «etiquetas» tan cómodas a las personas y a las cosas que ya no nos hace falta utilizar un lenguaje preciso. El problema empieza cuando otras personas asignan un significado diferente a nuestras palabras, o nosotros se lo asignamos a las suyas, provocando un desacompañamiento de significado. La comunicación se rompe y las relaciones personales se resienten.

Estas distorsiones lingüísticas constituyen uno de los muchos filtros del modelo de la PNL que usted conoció el Día 1. Hasta palabras muy corrientes, tales como «es», afectan a nuestras percepciones y al significado que atribuimos a las cosas. Para bien o para mal, el lenguaje afecta de manera fundamental al modo en que pensamos, y el e-primo lo demuestra paladinamente. Además de ilustrar el modo en que el lenguaje afecta al significado, nos permite realizar cambios utilizando una sencilla técnica de lenguaje.

Todos tomamos atajos de todas clases en la lengua hablada cotidiana o en el lenguaje periodístico. La necesidad de sustituir «es» y otras formas del verbo «ser» nos obliga a pensar en el significado real que queremos comunicar. Normalmente podemos pensar una manera mejor y más clara de expresar algo, en muchos casos utilizando verbos activos de «hacer» y especificando quién realiza la acción. Afortunadamente, por popular que sea el verbo «ser», el idioma proporciona muchas palabras alternativas.

Dos peligros

El fundador de la semántica general, Alfred Korzybski, identificó dos usos especialmente peligrosos del verbo «ser». Llamó al primero «el "ser" de la identidad» («Juana es enfermera»), y al segundo «el "ser" de la atribución» («José es tonto», o «Esa hoja es verde»). El verbo «ser» no permite soluciones de compromiso: las cosas son o no son. Así pues, tendemos a realizar afirmaciones generales o absolutas que no soportan un examen lógico. Por ejemplo, Juana es también madre, esposa, estudiante, nadadora y aficionada al deporte. Y se da el caso de que trabaja de enfermera a tiempo parcial, salvo en las vacaciones escolares. Entonces, ¿qué es Juana? Sin duda, lo que es Juana no termina aquí. Así que no hemos llegado a comprender de verdad la personalidad de Juana.

Del mismo modo, «Juan es tonto» podría traducirse al e-primo diciendo «Joe se comportó como un tonto en esa ocasión»; o, mejor todavía, quizá: «A mí me pareció que se comportaba como un tonto». Y «La hoja parecía amarilla; o, mejor, a la luz de la tarde, de un pardo verdoso y amarillento, a Juan». Así podemos dejar más claro nuestro significado y expresado con mayor veracidad limitándonos a sustituir las palabritas culpables.

Limítense a preguntarse: «¿Qué quiero decir verdaderamente?».

El E-primo obliga al lenguaje a expresar más significado directo, identificando a quién hace o dice cada cosa y a quién tiene la responsabilidad. Contribuye a eliminar las generalizaciones difusas y ambiguas y nos obliga a sustituir las palabras del verbo «ser» por verbos de acción. Desaparece una buena parte de las generalizaciones o «nominalizaciones» amplias que tanto agradan a los burócratas y a los académicos que están encerrados en su torre de marfil. Las palabras abstractas se convierten en cosas

concretas, sensoriales, que podemos imaginar y comprender.

Decir lo que queremos decir

Pero el e-primo llega mucho más allá de la mera sustitución mecánica de palabras. Uno puede tener que replantearse exactamente lo que quiere decir, en vez de limitarse a cambiar el modo de decir algo. Así, nos obliga a pensar claramente, además de a comunicarnos claramente.

En principio, el e-primo funciona de una manera muy sencilla. Basta con eliminar el verbo «ser». Pero, en la práctica, tiene un impacto extraordinariamente radical. Además de transformar nuestra manera de pensar, también puede afectar a nuestra conducta, a nuestros logros y a nuestras relaciones personales. Ya hemos visto el vínculo importante que existe entre el pensamiento y la conducta: «Aquello en lo que piensa un hombre, eso es». Así pues, más que un simple recurso del lenguaje con beneficios de comunicación demostrados, el e-primo sirve de agente poderoso del cambio personal: la esencia misma de la PNL. Sus aplicaciones se siguen desarrollando en áreas tales como la resolución de problemas y el logro personal.

Hasta un uso limitado del e-primo puede producir un replanteamiento radical de lo que queremos decir nosotros y los demás con las palabras que utilizamos. Usted tendrá la oportunidad de probarlo por sí mismo en algunos de los ejercicios que se proponen más adelante

Escribir y hablar en e-primo

Aunque se basa en un principio sencillo, a muchas personas les resulta arduo y complicado llevar a la práctica el e-primo. Ya hemos hablado del modo de tratar el «es». De hecho, el proceso supone eliminar las diversas formas del verbo «ser», tales como ser, sido, era, fue, será, soy, son, es, siendo...

No obstante, al traducir este libro al e-primo, hemos realizado excepciones, por ejemplo al citar de otras fuentes. Ya sea en el habla cotidiana contemporánea o en dichos antiguos y familiares («Ser o no ser, esa es...»), dependemos históricamente del verbo. De hecho, en algunos de los supuestos de partida de la PNL que usted verá, y que se redactaron mucho antes de la creación del e-primo, se utiliza el verbo «ser». Así pues, usted se encontrará unas pocas formas del verbo «ser» en esos casos limitados.

Esperamos que usted apreciará los beneficios de esta enorme omisión gramatical y la claridad de significado que ha aportado por necesidad. Observe si «se nota el zurcido» y si echa en falta el verbo «ser» al leer el libro. Si no lo nota ni lo echa en falta, habremos conseguido nuestro propósito al haber eliminado las diversas trampas del verbo, manteniendo a la vez la legibilidad del texto. Mejor todavía: si se encuentra con algo que está expresado de una manera poco común y que le obliga a pensar más profundamente en su significado, obtendrá un beneficio todavía mayor. Puede que le resulte divertido descubrir cómo hemos conseguido arreglárnoslas sin el verbo más usado de la lengua inglesa y seguramente apreciará todavía más su importancia cuando lo relacione con lo que aprenda a lo largo del programa de 21 días, sobre todo en los capítulos dedicados al lenguaje. Con el tiempo, también usted puede probar a hablar y a escribir el e-primo

LA JERARQUIA DE LAS IDEAS

Utilizamos las palabras para expresar ideas o conceptos, y podemos utilizarlas concretas o generales, con una escala continua entre estos dos extremos. En un extremo utilizamos un lenguaje muy concreto y detallado, y en el otro extremo nos comunicamos de un modo más vago y general. En la PNL utilizamos el Meta Modelo cuando queremos elucidar información detallada y precisa. El modelo Milton, por otra parte, utiliza lo que en la PNL llamamos un lenguaje «hábilmente impreciso». Los dos modelos pueden producir resultados extraordinarios en la comunicación, pero en modos muy diferentes. Los estudiaremos con detalle los Días 9 y 10.

Aunque usted estudiará estos dos modelos, en la práctica el modo en que utilizamos el lenguaje consiste más bien en una escala continua. Al hablar y al escribir nos movemos constantemente a lo largo de ella, adoptando diversos grados de precisión o de

vaguedad. Cambiando la analogía, diremos que adoptamos una jerarquía de precisión o de vaguedad, y operamos dentro de esta jerarquía en función del propósito y de las circunstancias de nuestra comunicación.

Figura 8.1. El intervalo continuo del lenguaje.

Una palabra o nominalización de alto nivel, tal como «honradez» (como en la frase «Juana valora la sinceridad») sólo tiene un significado general. Pero, en función del contexto, normalmente se puede disgregar en ideas "más concretas (como «Dice la verdad a su jefe», o «Dice lo que piensa»), y llegar por fin a actos concretos como ejemplos de sinceridad. Así formamos una jerarquía bajo el encabezado de «sincero», que se extenderá hasta casi cualquier nivel de detalle, hasta que llegamos a la «estructura profunda» del significado.

La fragmentación

La jerarquía de ideas atañe al modo en que pensamos y nos comunicamos por «fragmentos»: por fragmentos grandes (a un nivel general o abstracto) o fragmentos menores (al nivel de detalle que necesitemos). Por lo tanto, «fragmentar hacia arriba» supone levantar una idea hasta un nivel superior, más general. Por ejemplo, en vez de pensar en «ovejas» y en «vacas», usted puede fragmentar hacia arriba conceptualmente hasta «animales de granja», y seguir subiendo hasta «animales». Fragmentando hacia arriba todavía más llega a «seres vivos», y así sucesivamente.

Del mismo modo, puede fragmentar un concepto hacia abajo. Por ejemplo, en vez de hablar de un perro puede pensar en un perro determinado, o en una parte de un perro (como la pata), o en algo que hacen los perros (como ladrar). Al fragmentar lateralmente, se mantiene en el mismo nivel. Así, los perros se fragmentan lateralmente hacia los gatos, las vacas, los canguros u otros mamíferos cualesquiera, de los que constituyen un fragmento de nivel inferior.

A veces, al comunicarse, resulta útil fragmentar hacia arriba, y otras veces se puede obtener un resultado mejor fragmentando hacia abajo o lateralmente. En función de su resultado o respuesta deseada, las generalidades vagas pueden ser suficientes. En otras ocasiones, usted puede tener que tratar con información más detallada y concreta. Por una parte desea «ver el cuadro general» o tener una perspectiva mejor, y por otro lado desea «concentrarse en los detalles». Así como las palabras pueden reflejar nuestra preferencia sensorial, del mismo modo las palabras que utilizamos pueden reflejar también el tamaño de los fragmentos que utilizamos y dónde se sitúan estos en una jerarquía de ideas. El hecho de comprender de esta manera el lenguaje le ayudará inmediatamente en la comunicación de todos los días. En las negociaciones o en las ventas, usted necesitará característicamente tener flexibilidad a lo largo de toda la escala, de lo general a lo concreto, del fragmento grande al fragmento pequeño.

Por ejemplo, al negociar, cuando fragmente hacia arriba tendrá mayores probabilidades de obtener un acuerdo, aunque este no consista más que en que «Las dos partes quieren un resultado beneficioso para los dos», o en que «Las dos partes desean mantener una negociación "justa"», o en que «Todos podemos salir ganando si llegamos a un acuerdo», o en que «Todos queremos dejar resuelta la cuestión lo antes posible».

Después, fragmentando hacia arriba, puede aislar cualquier obstáculo que impida el acuerdo, así como la cuestión concreta que deba abordarse. Puede estribar en una sola cláusula en un contrato, o puede resultar, al aislarla, que solo requiere una concesión muy pequeña. También puede tener que fragmentar hacia abajo cuando haya que implantar algún plan o algún acuerdo, pues en esta etapa no bastarán las generalidades.

Lateralmente, podrá compararla con algún otro acuerdo que haya establecido, o con un ejemplo de la cuestión concreta que se está considerando.

Puede que tenga que utilizar los tres planteamientos, y cada uno tiene sus pautas de lenguaje propias. Para fragmentar hacia abajo, haga la pregunta: «¿Qué podría servir de ejemplo de eso?». Siga repitiendo la pregunta y vea hasta dónde puede llegar. Para

fragmentar hacia arriba, haga la pregunta: «¿De qué sirve esto de ejemplo?», o «¿Qué propósito tiene esto?» También en este caso, vea hasta dónde puede fragmentar hacia arriba cualquier palabra o concepto. Lateralmente: «¿Qué otra cosa podría ofrecernos otro ejemplo?», o «¿Cuántos se le ocurren?».

Por el simple acto de explorar la cuestión dentro de una jerarquía de ideas (el cuadro general, el detalle significativo), usted accederá a más ideas y a más; penetraciones. Vamos a imaginarnos una negociación típica del mundo de la empresa, en la que las dos partes tienen que acordar precio, plazos y condiciones. ¿Cómo se podría aplicar la fragmentación?

Estoy seguro de que lo dos queremos cerrar un trato beneficioso para las dos partes (arriba).

Vamos a estudiar un poco esa cláusula de retención (abajo).

Esta fórmula dio buen resultado en el contrato de Arabia Saudí hace un par de años (lateral).

De acuerdo; ¿puede resumir los puntos de desacuerdo que quedan? (abajo).

Los dos queremos terminar pronto para tener libre el fin de semana (arriba).

¿Cómo ha calculado el precio de 800 libras? (abajo).

Así hemos trabajado siempre con otros proveedores (lateral).

Los dos queremos que esto salga bien (arriba).

Parece que lo único que nos falta es acordar los plazos y un par de cuestiones menores (abajo). "

¿Y si adelantásemos el segundo pago a cambio del 15 por 100? (más abajo).

Ninguno de los dos podemos hacer nada acerca del tipo de interés (arriba), pero ¿y si recortamos una parte de la tasa de gestión? (abajo).

¿Y si hacemos que Juan lo gestione personalmente? (abajo).

Estoy seguro de que podríamos empezar el día 20 si eso viene bien a su gente (abajo).

La fragmentación hacia arriba puede apartar la atención de una cuestión difícil pero menor y servir para recuperar el consenso, aunque se trate de un consenso muy general. La fragmentación hacia abajo puede enfocarse en la insignificancia relativa de los elementos que quedan pendientes de negociar. Siempre que usted corra el peligro de perder el rapport, la fragmentación en un sentido u otro tenderá a llevar de nuevo a la otra parte a un estado mental de mayor consenso. Advierta también que todos tenemos un planteamiento preferido: tenemos visión de detalles, o bien un planteamiento amplio; de modo que usted puede también dirigir su fragmentación para acompañarla con la otra persona o personas. No olvide las habilidades de rapport que aprendió en los días 4 y 5. Como siempre en la PNL, lo que ya ha aprendido sigue siendo válido cuando usted añade aprendizajes nuevos.

«Uptime» y «Downtime»

Al utilizar ideas y lenguaje saltamos continuamente de lo general a lo particular. Esto da a entender la existencia simultánea de una escala continua (como la de la figura 8.1, pág. 174) y de una jerarquía (como la de la figura 8.2, pág. 174). En la jerarquía de una organización, tal vez no se encuentre una línea divisoria muy marcada entre la gente que dirige y la gente que realiza verdaderamente el trabajo. No se puede clasificar fácilmente a «los directivos» y «los trabajadores» en dos categorías bien marcadas, como el blanco y el negro. Del mismo modo, la jerarquía de ideas supone un intervalo continuo de pensamiento y todo un entramado de relaciones personales.

Ya ha visto usted el modo en que nuestros pensamientos se representan las cosas, tanto del mundo presente, externo, del aquí y del ahora, como de nuestro mundo interior de los recuerdos y de la imaginación. Esto constituye también una escala o intervalo continuo de pensamiento. En uno de los extremos del intervalo pensamos y actuamos con vigilancia y nos enfocamos en lo externo, como, por ejemplo, cuando mantenemos una conversación con otra persona. Al otro extremo, entramos en nuestros propios pensamientos, en nuestros sueños despiertos y en nuestro mundo interior de la realidad. Llamamos al primero «uptime» y al segundo «downtime» *; como ejemplo del segundo podemos citar los sueños que se tienen estando dormidos (o, en un caso extremo, el coma).

Subimos y bajamos constantemente por esta escala del pensamiento. En un momento dado nos relacionamos con todo lo que nos rodea y respondemos de manera muy consciente a las representaciones sensoriales. Al cabo de un momento podemos reflexionar sobre algo, recuperando un recuerdo o imaginándonos un escenario futuro, Y entramos así en el «downtime». Aun cuando conducimos un coche o cuando hacemos algo que requiere, aparentemente, mucha concentración, podemos entrar en un mundo «downtime» propio, funcionando con el «piloto automático» Y confiando en la conducta basada en el hábito, inconsciente.

Las pautas miltonianas de lenguaje impreciso, que estudiamos el Día 9, reflejan el «downtime», asociado al estado de trance. El lenguaje del Meta-Modelo, por su parte, que se estudia el Día 10, responde a la mayoría de las pautas de Milton, sacando a relucir significados concretos y recuperando una parte de la «estructura profunda» del lenguaje. Esto tiende a traernos de nuevo al aquí y al ahora, y refleja el extremo de «uptime» de la escala de pensamiento. Naturalmente, durante una buena parte del tiempo operamos en algún punto intermedio, conscientes en parte del mundo que nos rodea pero sumidos hasta cierto punto en nuestros propios pensamientos.

Gestionar el «uptime» y el «downtime» significa adquirir un control mejor de lo que hacemos y conseguimos. A veces tenemos que mantenernos muy atentos y en «uptime», utilizando la «agudeza sensorial» o las habilidades de «observación» que ya conocemos. Las habilidades de escucha, por ejemplo, suponen mucha concentración «uptime». A la gente le suelen resultar agotadoras las actividades de este tipo, pues parece que la mente consciente trabaja muy duramente. En otras ocasiones tenemos que entrar en el «downtime», que está más asociado a la relajación y que suele resultar más natural y más agradable. De hecho, el procesamiento mental en «downtime» no parece que tenga nada que ver con «pensar»; no parece que estemos pensando, por ejemplo, cuando soñamos despiertos. En este modo mental accedemos a nuestra mente inconsciente, fuente de penetraciones especiales y de creatividad. Hoy, y en los Días 9 y 10, usted verá el modo en que están relacionados entre sí el lenguaje y la escala «uptime-downtime».

A la PNL le interesa la capacidad de decisión. Y la decisión de pensar en lo que queremos pensar tiene una importancia especial. Muchas otras decisiones siguen a esta decisión fundamental. En particular, usted puede tomar la decisión de gestionar su escala personal del pensamiento y entrar en «uptime» o en «downtime» cuando lo desee. Una parte de esta «gestión del pensamiento» depende del lenguaje y de cómo lo utilizamos

CONVERTIR PALABRAS EN RESULTADOS

Sabemos por el primer supuesto de partida, «El mapa no es el territorio», que todos nos construimos significados o representaciones diferentes del mundo en que vivimos. En esto se incluye lo que nos dice la gente y lo que leemos. No obstante, aun cuando nos tomamos la molestia de elegir con cuidado nuestras palabras, el lenguaje sigue ofreciéndonos una herramienta muy rudimentaria para transmitir pensamientos e ideas. Este carácter rudimentario se aprecia sobre todo en las palabras abstractas (o en lo que llamamos «nomíalizaciones»).

La búsqueda de significado

Tomemos una afirmación sencilla, como «Laura es una niña muy inteligente». (Observemos la presencia constante del verbo «ser», que «etiqueta» a Laura.) Para comprender el significado de esta afirmación tenemos que saber con exactitud qué significa «inteligente». En vista de lo cual, lo consultamos en el diccionario. Inteligente nos remite al nombre inteligencia y a sus diversos significados: sabiduría, capacidad, comprensión, conocimiento, intelecto, razón, etcétera. También encontramos palabras tales como noticia, información e informe, y nos damos cuenta enseguida de que estas se refieren a la «inteligencia» de los servicios de inteligencia y de los espías, de modo que podemos hacer caso omiso de estas últimas referencias.

Pero las demás palabras nos plantean un problema. Tomemos, por ejemplo, la palabra comprensión. Verdaderamente, tenemos que consultar también el significado de esta palabra. Llegamos entonces a las palabras entender y conocer. Ya hemos visto antes la palabra entendimiento, de modo que podría valer la pena consultarla. Como cabría

suponer, aparece la palabra conocer, pero también otras como inteligible, lo que significa que tenemos que volver al punto de partida, más confusos que al principio. Una última ojeada a la palabra conocer nos remite a creencia (y a mí no me parece que esto se pueda aplicar a la descripción de Laura, aunque ya no puedo asegurarlo), y a amistad y trato, cabe suponer que en el sentido de que «conocemos» a una persona, como, por ejemplo, a un compañero de trabajo.

Esto nos pasa cuando queremos utilizar con precisión una palabra como «inteligencia», comprendiendo su definición en el diccionario. Pero casi cualquier palabra abstracta nos presentará los mismos problemas cuando intentemos asignarle un significado concreto. En el mejor de los casos, volvemos al punto de partida, y en el peor de los casos acabamos dando vueltas en un círculo vicioso. Así saltan a la vista las limitaciones de los símbolos (de las palabras, en este caso) a la hora de transmitir pensamientos e ideas. Paradójicamente, la comunicación por el lenguaje (con todas las ventajas singulares que aporta a la humanidad), añade otra gruesa barrera entre la realidad externa (lo que dijo o hizo Laura exactamente) y lo que se registró como comprensión en el neocórtex cerebral del oyente como «etiqueta» de Laura. Pero, a pesar de sus defectos, el lenguaje sigue siendo la mejor herramienta de comunicación que tenemos y nos sitúa en la cúspide de la vida inteligente. aspire, pues, a poner de su lado al lenguaje. Comprenda su carácter y sus limitaciones, y utilícelo como un escultor utiliza un escoplo favorito para producir algo que vale la pena.

Elegir las palabras adecuadas

Observe que hemos utilizado palabras abstractas o nominalizaciones, tales como «Inteligencia», para ilustrar estas limitaciones del lenguaje. No todas las palabras causan los mismos problemas. Los verbos, o determinados verbos, nos aproximan mucho más al significado profundo.

Los verbos sensoriales

Por ejemplo, una frase como «Benito cortó el pastel en cuatro pedazos» no nos obliga a salir corriendo por el diccionario. Podemos imaginarnos a «Benito», el «cortar» y el «pastel», convirtiendo las palabras en representaciones sensoriales. Dicho de otro modo, nos podemos «ver a nosotros mismos» o a los demás haciendo esa cosa, de modo que esta tiene sentido, literalmente.

Tal como ya hemos descubierto, no vemos ni oímos con los ojos y con los oídos tanto como con nuestras mentes, donde unos cambios electroquímico traducen a significados las entradas de datos sensoriales. La supercámara precisa que llamamos ojo, o la triple maravilla del oído interno, no crean directamente las sensaciones. Pero los cambios electroquímicos del cerebro, después de registrarse las imágenes y los sonidos, sí que las crean, igual que si hubiésemos apretado un interruptor o nos hubiésemos tragado un comprimido de Prozac. Los verbos de acción tienden a crear imágenes mentales vívidas, más que abstracciones difusas.

Volvamos con Laura. Algunas afirmaciones acerca de Laura nos dirán lo que hace o lo que sabe hacer. Sabe multiplicar; tiene una medalla de bronce de natación; sabe guisar una tortilla, por ejemplo. Con esta información básica la entendemos mejor. Después, podemos tomar la decisión de llamarla inteligente, o lo que sea, o no correr el riesgo de aplicarle ninguna etiqueta. Pero todavía comprendemos a Laura de una manera imperfecta, y en la práctica las palabras no pueden transmitir nunca todo el significado que se aloja en la «estructura profunda», en las redes neuronales de un cerebro humano. Entonces, ¿qué error puede haber en una afirmación tan sencilla como la de «Benito cortó el pastel en cuatro pedazos»? Bueno, Benito puede ser un león marino que está cortando un pastel de turba de un metro de grueso con una motosierra o con un láser. Así que también podemos crear una imagen mental equivocada, aunque los verbos utilizados contribuyan a hacerla vívida y sensorial.

Ahora, pruebe a decir la afirmación en voz alta, subrayando diversas palabras por turnos: Benito, cortó, pastel, cuatro. Observe los diversos significados que esto le permite transmitir, además de las palabras en sí, tales como: «Benito [y no Juan ni Pedro] cortó el pastel», o «Benito cortó el pastel [no lo hizo ni se lo comió]». De aquí la importancia del

modo en que usamos las palabras y de la estructura profunda en la que las basamos. Para mantener una comunicación eficaz necesitamos palabras suficientes que nos den significado. Pero no necesitamos tantas que nos quedemos atascados con demasiada estructura profunda (que podría hacer imposible toda comunicación normal).

Jerarquías de verbos

Los verbos, a pesar de su carácter más «concreto» que las nominalizaciones abstractas, varían mucho en cuanto a la precisión de su significado, constituyendo su propia jerarquía de precisión o de imprecisión. Los verbos «viajar», «imaginarse» o «tener», por ejemplo (tan imprecisos como los nombres abstractos, en algunos casos), pueden caer en muchas peticiones de principio. Por ejemplo, la afirmación «Ha viajado mucho» no nos dice gran cosa acerca de la naturaleza de sus viajes.

Por otra parte, la afirmación «Una vez fue en bicicleta de París a Calais, silbando y agitando los brazos» utiliza más verbos sensoriales para dejar más claro el significado. Así, bajo una jerarquía de verbos como esta, «viajar» contendrá el significado de «caminar», que a su vez contendrá los significados de «pasearse», «desfilar», «ir de marcha», «dar zancadas», etcétera. Por otra parte podemos desfilar deprisa o despacio, y recorrer mucho o poco camino. Así se ilustra el intervalo continuo entre el fragmento grande y el pequeño, y entre la imprecisión miltoniana del lenguaje y la precisión del Meta-Modelo.

Como regla general, las palabras «de hacer» se asocian al extremo preciso, concreto, del lenguaje, y a los fragmentos pequeños, mientras que las palabras abstractas o nominalizaciones se asocian más bien a las generalizaciones de alto nivel a los fragmentos grandes. Por lo tanto, podemos describir una nominalización como una palabra «de hacer» convertida en nombre; por ejemplo:

Relacionarse (v) Relación (n)
Comunicarse (v) Comunicación (n)
Amar (v) Amor (n)
Respetar (v) Respeto (n)
¿Ser o no ser?

Ya hemos visto el significado especial del verbo «ser», tal como lo usamos en la frase «Laura es una niña muy inteligente». Al parecer, el empleo del verbo «ser» introduce tantos problemas de comprensión como el empleo de nombres abstractos. Busque un artículo en una revista o en un periódico y subraye las aplicaciones del verbo «ser». Recuerde todos sus tiempos y personas en singular y en plural: ser, era, eran, sido, será, soy, son, siendo...

A continuación, reformule estas frases para excluir el verbo «ser» como pueda, intentando mantener el significado pleno. Algunas le resultarán sencillas. «Estaba sola» puede convertirse en «Se sentía sola». «Es un andarín muy veloz» se convierte en «Anda velozmente» o «Suele andar velozmente». Otras no le parecerán tan fáciles. Por una parte, tendrá que pensar más allá de una pauta de palabras muy familiar. Pero también tendrá que plantearse el significado verdadero al eliminar el lenguaje viciado. Por ejemplo, ¿estaba ella sola siempre? ¿Qué quiere decir el escritor con «sola»: ¿qué hace ella, cómo se siente, qué le pasa? ¿Estaría de acuerdo ella con que la calificaran de «sola», o esto no nos dice más que lo que piensa otra persona?

Las supresiones, las generalizaciones y las distorsiones

Una nominalización, o una palabra de «ser», aportan una comprensión «superficial». El hecho de sustituir el verbo «ser» suele suscitar preguntas acerca de la estructura más profunda del significado. Concretamente, identifica las supresiones, generalizaciones y distorsiones que se encuentran por todas partes en nuestro lenguaje cotidiano.

El cerebro suprime, generaliza y distorsiona al filtrar la enorme cantidad de datos que, de otro modo, le producirían una sobrecarga. Ya lo vimos el Día 1, en el modelo de la PNL. Como proceso lingüístico, nos aporta una estrategia de supervivencia vital. 'Nuestra

mente consciente registra un porcentaje minúsculo de los millones de unidades de información que caen sobre ella en cualquier momento dado, pero salva a la vez la información suficiente para sobrevivir.

Pero, al mismo tiempo, todo esto brinda la receta del mal entendimiento y de la falta de comunicación entre las personas. Todas las muestras privadas de la «realidad» que tiene cada persona difieren entre sí. Tal como ya hemos visto, «El mapa no es el territorio». Cualquier individuo sólo puede percibir una parte diminuta de toda la historia. El hecho de entender esto suscita, característicamente, curiosidad acerca de los mapas de las demás personas y (esperamos) una nueva tolerancia de las diferencias. Si aceptásemos que ninguno de nosotros puede aspirar a «la razón total», desaparecería una buena parte de los conflictos del mundo

Ahora que usted cuenta con estos conocimientos básicos acerca del lenguaje, puede empezar a aprender pautas de los dos extremos de la escala del lenguaje. El Modelo Milton (que estudiaremos el Día 9) le permite utilizar con un propósito el lenguaje impreciso. y el Meta-Modelo (que estudiaremos el Día 10) le permite reconocer las pautas comunes del lenguaje y reaccionar ante ellas para obtener una comprensión más precisa. Los dos le proporcionan unas herramientas poderosas dentro de su arsenal de PNL para convertirnos en mejor comunicador y consecuidor de metas.

SUPUESTO DE PARTIDA DE HOY

Las personas eligen al tomar decisiones las mejores opciones que tienen a su alcance.

Los seres humanos tomamos decisiones por naturaleza, dentro de nuestra tendencia innata a conseguir metas o a tener un propósito. El planteamiento flexible del modelo del éxito en cuatro etapas (ver Día 2) asume que hay más de una manera de hacer las cosas, o que en cualquier problema, conducta o situación existe más de un punto de vista. Así pues, inevitablemente, tenemos opciones. La PNL dice también: «Es mejor tener opciones que no tenerlas».

En general, con cuantas más opciones se cuenta, mejor se puede controlar una situación y producir los resultados deseados. Pero solo podemos decidir entre las opciones dentro de nuestro conocimiento y de nuestros recursos presentes: según nuestro propio mapa de la realidad, por así decirlo. Por eso, las conductas de otras personas pueden parecer extrañas o fuera de lugar desde donde las vemos' nosotros. No obstante, la conducta de ellos refleja probablemente la mejor opción que tienen disponible ellos en ese momento, desde su punto de vista personal. Así pues, usted puede cambiar la conducta, la de usted y la de otras personas, identificando más opciones y mejores.

PARA HACER HOY

* Experimente con la fragmentación, siguiendo los ejemplos que se proponen. Vea hasta dónde puede fragmentar hacia arriba una palabra o concepto. Puede hacerlo por su cuenta, anotando las palabras que le vienen a la mente y formando así jerarquías del lenguaje. O bien, búsquese a un amigo que tenga la paciencia suficiente para ayudarlo. Este ejercicio le aportará fluidez lingüística y la capacidad de comprender el modo en que encajan los diferentes niveles de fragmentación en situaciones diferentes.

* Piense una palabra que encaje, al parecer, con una persona a la que usted conozca bien, como, por ejemplo, «confiado», «leal», o cualquier otra. Después, escriba varias afirmaciones acerca de la persona, de lo que dice o hace en realidad, utilizando verbos de acción. Después, compruebe si la palabra abstracta refleja la realidad, si representa la «etiqueta» adecuada.

* Si no ha realizado todavía este ejercicio, busque un artículo de revista o de periódico y elimine todas las formas del verbo «ser» que encuentre.

* Observe cómo cambia la prosa y observe también todas las preguntas que suscita el ejercicio acerca del significado exacto (ver págs. 184.:185).

* Tome un párrafo o dos de cualquier libro o revista Y páselo a e-primo: elimine todas las apariciones de las formas del verbo «ser» (ser, sido, era, fue, será, soy, son, es...), dejando claro el sentido. Experimente con diversos modos de expresar el significado que usted cree que quiso expresar el escritor. Puede realizar el ejercicio con textos que haya

escrito usted mismo, como un informe o un artículo, y quizá descubra que así se produce un lenguaje más claro y más legible. De hecho, puede cambiar su manera de pensar.

Día 9

El valor del lenguaje Impreciso

En este capítulo se estudia:

- * Las pautas de lenguaje de Milton
- * El rapport y la utilización.
- * Uso de las pautas

TIENE HORA?" Una pregunta cerrada como esta solo admite, gramaticalmente, un «sí» o un «no» por respuesta. Pero, en la práctica, elucida invariablemente la hora, verdadero resultado o intención, sin duda, de la pregunta mal planteada. Resulta interesante observar que esta pregunta suele obtener una respuesta mejor que la frase más precisa: «Dígame la hora, por favor».

Del mismo modo, «¿Puede moverse un poco a la izquierda?» produce una reacción semejante en forma de acción, en vez del «sí» o «no» que está pidiendo literalmente como respuesta. Y ¿cuántas veces ha conseguido un vendedor una cita preguntando: «¿Quedamos el jueves, o prefiere que quedemos antes en esta semana?»? El cliente tiende a enfocarse en la opción aparente, cuando en realidad no quería comprometerse para ninguna fecha.

Estos ejemplos comunes ilustran el modo en que el lenguaje impreciso o genérico puede producir resultados afortunados en situaciones en las que podría fracasar un lenguaje más preciso y más correcto. Usamos con frecuencia estas pautas de lenguaje sin tener conciencia de su imprecisión lingüística, pero teniendo Conciencia instintiva de la probable respuesta que recibirán. Hoy consideraremos una gama de pautas de lenguaje de este tipo que usted puede utilizar intencionadamente (o deliberadamente) para producir resultados de comunicación.

El Modelo Milton consta de unas pautas de lenguajes que prepararon Richard Bandler y John Grinder, los fundadores de la PNL, a partir de la obra de Milton Erickson, cuyo éxito como hipnoterapeuta seguramente no tuvo igual en todos los tiempos. Erickson utilizaba una pautas de lenguaje que él llamaba «hábilmente imprecisas» para comunicarse de una manera más eficaz.

Como hemos visto, utilizamos el lenguaje de muchos modos diferentes para conseguir un resultado de comunicación. A veces tenemos que transmitir detalles y significados concretos. En otras ocasiones, el lenguaje genérico o abstracto cubre nuestras necesidades. Por ejemplo, si usted quiere que una persona haga uso de su propia imaginación en vez de dirigirla usted concretamente, lo conseguirá mejor cuanto menos dirija su pensamiento. O puede interesarle apelar a las emociones de la persona en vez de a su razón. En otros casos, a usted puede interesarle evitar las objeciones a base de no fijarse en detalles concretos, u omitiendo deliberadamente aquello que no participa del resultado deseado de su comunicación. También puede utilizar este tipo de lenguaje para reflejar y dirigir la realidad de una persona, tal como vimos el Día 5. El lenguaje de Milton atrae o distrae la mente consciente, permitiendo el acceso a la mente inconsciente y a todos sus recursos. .

Aunque estas pautas salgan a relucir constantemente en el lenguaje cotidiano, Milton Erickson las utilizaba para inducir el trance en sus pacientes. Pero todos nosotros pasamos una buena parte de nuestro tiempo en trance, o en «downtime», y el trance tiene sus aplicaciones, que van mucho más allá de la hipnoterapia, como acceder a nuestra mente inconsciente, tal como vimos el Día 3. También constituye una parte del planteamiento «basado en el hemisferio cerebral derecho» de la creatividad, la resolución de problemas, la mejora de la memoria y muchas cosas más. Debido al origen de las pautas de lenguaje, algunos de los ejemplos de hoy se refieren a la inducción del trance en una situación terapéutica. Pero usted puede aplicar las pautas en la comunicación cotidiana, sobre todo para saltarse a la mente consciente con el fin de evitar las objeciones Y conseguir el resultado de comunicación deseado.

LAS PAUTAS DE LENGUAJE DE MILTON

¿Qué pautas de lenguaje debe reconocer usted?

Hemos preparado a continuación una lista de pautas, con ejemplos del modo de utilizarlas. No se deje impresionar por sus títulos: algunos pueden parecer muy técnicos. Tal vez prefiera inventarse sus propios nombres para asignárselos a las pautas en vez de los nombres que le resulten problemáticos. Por lo demás, concéntrese, más que en los nombres, en las pautas mismas, de las que oirá ejemplos, sin duda, en su vida profesional y cotidiana. Descubrirá que las pautas de lenguaje le resultan relevantes y útiles. Hemos dejado algunas formas del verbo «ser» en las pautas dado que estas reflejan expresiones del lenguaje hablado real. Estas formas verbales contribuyen también a la imprecisión, de manera que en este caso desempeñan un papel positivo.

El Día 10 usted aprenderá a formular estas pautas en forma de preguntas y a obtener información concreta con ellas. Así dispondrá de unas herramientas de lenguaje que podrá utilizar tanto de forma imprecisa como específica, en función de su propósito o de su resultado de comunicación deseado.

Leer la mente

Asegurar que se conocen los pensamientos o los sentimientos de otra persona sin especificar el proceso por medio del cual usted conoció la información. Por ejemplo: «Sé que se está preguntando...».

El agente perdido Juicios de valor, omitiendo el agente o juzgador que realiza el juicio de valor. Por ejemplo: «Y está bien recordar que...».

La causación

La asunción de que una cosa sucede como consecuencia de otra. Solemos utilizar comúnmente afirmaciones en las que asumimos una causación, como: «Si... entonces...»; «Al que hace tal cosa... le pasa tal:: otra». Entre otras palabras que aparecen en las afirmaciones de causación podemos citar «porque» y «hacer». Solemos aceptar las afirmaciones de causación sin poner en tela de juicio la relación lógica.

La equivalencia compleja

Consiste en que dos cosas tienen significados equivalentes; por ejemplo: «Eres viejo. No sabes tratarte con niños pequeños». O bien: «Llevas horas enteras trabajando. Debes de estar cansado». Una cosa significa otra cosa.

Los presupuestos

Se trata de los equivalentes lingüísticos de los supuestos. «Estás aprendiendo mucho...» Usted supone que el presupuesto se cumple. Los estudiaremos con mayor detalle en las páginas 204-205.

Los cuantificadores universales

Un conjunto de palabras que tienen un carácter universal o absoluto (ver pág. 202). «Y todos los empleados...»; o «Tú no podrás nunca...».

Los operadores modales

Palabras que implican posibilidad o necesidad, y que constituyen nuestras reglas en la vida. «Puedes aprender...» (posibilidad). «Tienes que venir...» (necesidad). «Debes aprender...» (necesidad implícita).

Los condicionamientos paternos o educativos tienden a reforzar los operadores modales de necesidad, por ejemplo: debes, tienes que, etcétera.

Las nominalizaciones

Palabras verbales que se han fosilizado con el tiempo convirtiéndose en nombres; por ejemplo: «... te aportará nuevas comprensiones». (Lo cual quiere decir: «comprenderás [verbo]»). Algunas palabras creíbles y respetables, tales como educación, independencia, respeto, relación, entendimiento, pueden encuadrarse en esta categoría común. Cuando intentamos definir las nominalizaciones, utilizando un diccionario, no tardamos en descubrir sus posibilidades de comunicación imprecisa, pero intencionada.

Los verbos no específicos

«Y puedes...» La palabra verbal carece de una descripción completa. Se deja sin especificar lo que puede la otra persona, cómo o cuándo.

La pregunta-coletilla

Una pregunta que se añade después de una afirmación, con el fin de apartar la resistencia. Por ejemplo: «¿Verdad que sí?».

La falta de índice de referencia

Una frase que no identifica a quién o a qué se refiere el hablante. Por ejemplo: «Hay que hacerlo, ya sabe».

Las supresiones comparativas
(la comparación no específica)

Cuando la comparación no tiene atribución y no se sabe con qué o con quién se relaciona. Por ejemplo: «Y es más o menos correcto»; o bien: «Eso no está tan mal».

Reflejar la experiencia actual

Cuando usted describe la experiencia de la persona (verificable, externa) de una manera incuestionable. Por ejemplo: «Usted está aquí sentado, escuchándome, mirándome». Este recurso sencillo puede contribuir a producir rapport

Los falsos dilemas

Esta pauta produce la «ilusión de poder elegir». por ejemplo: «¿Prefiere realizar ahora mismo ese cambio, o dejar simplemente que se produzca mientras hablamos?»; o bien: «Su mente inconsciente está aprendiendo una cosa más, y yo no sé si usted descubrirá exactamente lo que ha aprendido... ahora, dentro de unos momentos, o pasado cierto tiempo...». En el primer ejemplo, la atención se enfoca en la supuesta elección (ahora o más tarde), sin poner en duda el presupuesto (el cambio). En el segundo ejemplo, la atención se enfoca en cuándo descubrirá la persona lo que ha aprendido, sin poner en tela de juicio el presupuesto de que habrá aprendido algo.

El postulado coloquial

La comunicación adopta la forma de una pregunta que se puede responder por un «sí» o por un «no». Permite a la persona optar entre responder o no y evita el autoritarismo. Por ejemplo: «¿Podría levantar la vista un momento?», o «¿Podría moverse un poco a la izquierda?». Tendemos a levantar la vista o a movernos a la izquierda, en vez de responder «sí» o «no».

Las citas ampliadas

«La semana pasada hablé con Antonio, que me contó de la exposición en Barcelona, donde había hablado con una persona que le dijo...» Una sucesión de contextos llamada «encadenado» tiende a sobrecargar la mente consciente y a disociar al hablante de lo que está diciendo. Además de despersonalizar la comunicación, la cita puede ejercer una

influencia des proporcionada en relación con su «alcurnia», como saben bien los oradores y otras personas que conocen el arte de influir a las personas. y el «encadenamiento» de citas y de anécdotas puede fomentar este efecto.

La violación selectiva de restricciones

Una afirmación mal concebida, ilógica, que no tiene sentido. Por ejemplo: «Una silla puede tener sensaciones». (Solo los seres humanos y los animales pueden tener sensaciones.)

Las ambigüedades

Fonológicas

La yuxtaposición de homónimos (por ejemplo, «de formación», «deformación») puede provocar confusiones y dirigir inconscientemente la atención hacia el significado ajeno al contexto. (Por ejemplo, «Esto es de formación», en un contexto determinado.)

Sintácticas

Cuando no se puede determinar la función (sintáctica) de la palabra en una oración a partir del contexto inmediato. Por ejemplo: «Saber es poder». (¿Es «poder» nombre, o verbo?)

De alcance

Cuando no se puede determinar por el contexto lingüístico en qué medida se aplica una parte de una oración a otra parte. Por ejemplo: «Hablándole como niño...». (¿A quién se refiere el «como niño»? ¿Al que habla, o al oyente?) O bien: «La molestia de los ruidos y los pensamientos...». (¿Cuál de las dos cosas producen la molestia?)

De Puntuación

A) Frases encadenadas

«Observa la llama de la / vela / por tus intereses.»

«Debes estar a la / m1ra / lo que haces.»

b) Pausas: «Así que ¿ya se siente... mejor?».

c) Frases incompletas: «Así que está... Si puede cambiar eso, entonces, quizá...».

La utilización

Utilizar en su comunicación las palabras que se pronuncian o los hechos que suceden en las proximidades inmediatas. Por ejemplo: «... y el ruido del tráfico a lo lejos...».

Algunas de estas pautas de Milton le parecerán evidentes. Puede necesitar más explicaciones y ejemplos para entender otras. Algunas suponen «no hablar bien», pero eso no se suele notar en la conversación y no tiene por qué reducir el efecto de una comunicación. Estudiaremos a continuación algunas de las pautas y las aplicaremos a situaciones que usted reconocerá fácilmente. Pero primero debemos recordamos a nosotros mismos algunos principios básicos de la comunicación y añadir ciertos consejos prácticos que resultarán útiles al utilizar las pautas.

EL RAPPORT y LA UTILIZACIÓN

Para poner a una persona en trance o en «downtime» utilizando las pautas del lenguaje de Milton, resulta útil tener un buen rapport. Sigue teniendo aplicación todo lo que ha aprendido usted hasta el momento acerca de la comunicación. El proceso exige que usted refleje la realidad de la persona. Esto supone comprender, respetar y acompasar. Usted ya conoce la idea de acompasar la experiencia para ganar rapport (ver Día 4). Las pautas

de lenguaje «intencionadamente imprecisas» fomentan el acuerdo por parte de la persona. Como usted recordará, «fragmentar hacia arriba» hasta llegar a pensamientos genéricos o abstractos, tenía el mismo efecto en las negociaciones (ver la pág. 177). Cuando la persona está relajada y con rapport, tenderá a seguir el camino que le marque usted. En algunos casos, las pautas mismas contribuyen al rapport. En otros casos, usted tendrá que establecer y mantener el rapport del modo que ha aprendido ya.

Por ejemplo, puede utilizar sus habilidades de «reflejar» (ver Día 5) para reflejar la «realidad» de la persona. Utilice cualquier cosa que pase a su alrededor. Por ejemplo, puede incluir en lo que usted dice un ruido que, por otra parte, sea molesto: «Mientras oye los portazos de puertas lejanas y el ruido del tráfico a lo lejos, considere...». Esto contribuye a inducir el trance o a hacerlo más profundo.

Del mismo modo, usted puede utilizar con frecuencia palabras que ha utilizado la propia persona para reflejar la realidad de ella y hacer más profundo, asimismo, el trance. «Eso es: le parece que su mente vaga sin rumbo, y mientras usted piensa en...». O, en una reunión de negocios: «Creo que ese que llega es Juan [oyendo llegar un coche o cerrarse una puerta]. Podremos ponernos de acuerdo sobre esto antes de que se reúna con nosotros a las dos». Llamamos a esta técnica «utilización» porque en ella se aprovecha en la comunicación cualquier experiencia presente.

Las pautas del lenguaje que hemos descrito tienden a inducir el «downtime» o el trance, un estado alterado en el que la persona opera más bien desde su mente inconsciente. Estas pautas tienden a saltarse a la mente consciente y a permitir a la persona «pasar dentro». Un presupuesto que no soportaría un escrutinio lógico puede ganarse así la aceptación inmediata. En algunos casos, la persona puede acceder al recuerdo capacitador de una experiencia y a cualquier aprendizaje que le pueda proporcionar este. Al apelar al inconsciente, el lenguaje puede «saltarse» las objeciones y los obstáculos racionales que dificultan la comunicación. Así, en algunas situaciones, usted puede producir un resultado que no se puede conseguir con el lenguaje preciso, el del «uptime». Tal como hemos visto, el lenguaje cubre un intervalo continuo, y usted oirá muchas aplicaciones del lenguaje de Milton en situaciones cotidianas que no se suelen relacionar con el estado de trance. Ya hemos hablado, por ejemplo, de la fragmentación hacia arriba en las negociaciones, que tiende a lo general, o a veces a la imprecisión. Todos pasamos trances ligeros todos los días, o incluso a cada momento, cuando estamos preocupados por algo o cuando soñamos despiertos. Usted descubrirá que se trata de un estado receptivo para algunas formas de comunicación. Los niños entran rápidamente en un estado de trance cuando se les habla con un lenguaje del tipo de: «¿Estáis bien cómodos? Había una vez...». Del mismo modo, los adultos reaccionan con facilidad a las anécdotas, a las metáforas, a las citas, a los presupuestos y al lenguaje más impreciso. También en este caso, tal como hemos visto, la reacción o resultado de la comunicación tiene mayor importancia que el lenguaje o que el medio. La hipnosis se basa en un estado de trance más profundo, pero sigue el modo de funcionamiento natural de la mente.

Dado que las afirmaciones de Milton omiten los detalles concretos, la mente consciente, para interpretar la afirmación, tiene que apoyarse en recursos que están almacenados en la mente inconsciente. Al buscar un significado, la mente inconsciente «recorre» la memoria y accede a unas opciones que no están disponibles al nivel consciente. Recuerde que la mayor parte de nuestro «pensamiento» se realiza al nivel inconsciente. A veces, el cambio solo se produce de este modo, cuando una persona encuentra soluciones nuevas y muy creativas para problemas concretos. El lenguaje no hace más que estimular los recursos mentales ya existentes.

Cuando se haya familiarizado con las pautas del lenguaje de Milton, empezará a observarlas por todas partes. Las empresas de publicidad, por ejemplo, suelen utilizar estos tipos de recursos del lenguaje en sus eslóganes. Los políticos, los predicadores y los oradores en general que inspiran a su público suelen utilizar sus propias versiones del lenguaje hipnótico o «hábilmente impreciso», aunque no deseen intencionadamente producir en su público un estado semejante al trance. De hecho, esta habilidad del lenguaje puede explicar una buena parte de su éxito como comunicadores. Sus mensajes van directamente a la mente inconsciente y afectan a la conducta de las personas saltándose la barrera de la mente consciente.

USO DE LAS PAUTAS

Estudiaremos a continuación algunas de las pautas más populares, dando ejemplos del modo en que puede aplicarlas usted para mejorar la comunicación.

La causación y la equivalencia compleja

Estas dos pautas coinciden a veces. No obstante, la causación tiene una dimensión temporal: la causa sigue al efecto en el tiempo. En el caso de la equivalencia compleja, la equivalencia existe en paralelo o en concurrencia.

Por ejemplo, las afirmaciones «Ella me hace reír», «Él me está empujando a la bebida» y «La poesía me inspira» se refieren todas ellas a causaciones. Dicho de otro modo, A causa a B, y B se produce después de A.

No obstante, las afirmaciones «Ella suele retrasarse, de modo que debe de ser desorganizada»; «Ella fuma, de modo que no debe de preocuparse por su salud», y «El debe de ser listo, le dieron un sobresaliente» tratan todas ellas de algo que tiene equivalencia con otra cosa o que significa otra cosa. Observe que el verbo «ser» implica una identidad total. Usted puede comunicar la equivalencia, si resulta útil para su resultado de comunicación, utilizando estas pautas de lenguaje hábilmente imprecisas.

Los cuantificadores universales

Existe una amplia gama de palabras «universales» que sugieren el uso de esta pauta: «todo», «todos», «ninguno», «nada», «nadie», «nunca», «jamás». Estas palabras no dejan lugar a las excepciones, por poco precisa que sea la consecuencia; por ejemplo: «Siempre dices eso», o «Nunca valoras lo que hago». Usted detectará con facilidad la presencia de esta pauta, dado que suele contener alguna palabra de esta breve lista de «universales».

No obstante, en algunos casos un cuantificador universal implica la universalidad aun cuando no utilizamos las palabras concretas. Por ejemplo: «Los adolescentes son perezosos» implica, o bien puede dar a entender, que todos los adolescentes «son» (un identificador del verbo «ser») perezosos. Otro ejemplo: «La gente que conduce deprisa se mata». Estos ejemplos dan a entender que se trata de afirmaciones universalmente verdaderas. Así pues, el lenguaje deliberadamente impreciso puede producir un resultado que valga la pena (en este último caso, el de no conducir deprisa).

Estos universales implicados se presentan bajo muchas formas y modelos. Puede que en ellos no aparezcan palabras «universales», por lo cual usted tendrá que aplicar más habilidad para reconocerlos. Por la misma regla, cuando los utilice con «imprecisión deliberada», le interesará disimular al máximo la pauta del lenguaje. Para cumplir su propósito, debe hacer que la afirmación parezca defendible ante un análisis lógico. Por ejemplo, la afirmación «Al cumplir los planes de ventas se asciende» bien puede motivar a un vendedor subalterno. (¿Ha advertido usted también la equivalencia compleja? De hecho, en una sola frase pueden aparecer varias pautas de Milton.) Por otra parte, la afirmación «Al cumplir los planes de ventas se asciende siempre» podría no soportar un análisis lógico. Por tanto, podría hacer saltar los timbres de alarma y no convencer ni motivar.

En general, usted bien puede descubrir que una afirmación en la que se incorpora un presupuesto o una implicación evita una respuesta que de otro modo podría ser negativa, con pérdida de rapport. De este modo, usted puede producir su resultado de comunicación sin objeciones.

De hecho, puede utilizar tanto la universalidad expresada como la implícita como táctica poderosa de comunicación. Por ejemplo:

«Todos salimos ganando.»

«Nadie sale perdiendo.»

«Siempre da resultado.»

«Pasa todas las veces.»

«No puedes fallar [implícitamente: nunca].»

«Todo el mundo lo puede hacer.»

«Los coches japoneses [implícitamente: todos] son fiables».

y así sucesivamente. La generalización o imprecisión intencionada, que suele caracterizar a las pautas de Milton, puede producir de este modo el resultado de comunicación que desea usted. La efectividad viene medida por el resultado, naturalmente, más que por el lenguaje o por el proceso utilizado. O, como afirma el presupuesto de comunicación que ya conoce usted: «El significado de una comunicación es la respuesta que recibe».

Los presupuestos

En el lenguaje abundan los presupuestos, y en la práctica apenas podemos mantener una comunicación ordinaria sin presuponer cosas de todo tipo. Pero podemos utilizarlas de manera más positiva para mantener una comunicación más eficaz. Utilizamos constantemente el lenguaje de nivel superficial, esencial para el lenguaje «económico» cotidiano y para «que se hagan las cosas». Del mismo modo, los presupuestos, así como contribuir a la economía gramatical, nos alegran a conseguir que se hagan las cosas: a obtener resultados.

En primer lugar, usted debe detectarlos y detectar lo que significan, lo que está presuponiendo el hablante o el escritor. Por ejemplo:

«Cuando reflexione más sobre esto, estará de acuerdo» (se presupone que la persona ya ha reflexionado sobre ello).

«Juana me llama por teléfono todas las semanas» (se presupone que usted no llama por teléfono lo suficiente».

«Eres tan terca como Flora» (se presupone que Flora es terca).

«Por lo menos, lo hizo lo mejor que pudo» (se presupone que no bastó).

«Eli batió sus alas» (se presupone que Eli es un ave o un objeto o ente alado).

Observe que una sola afirmación puede contener varios presupuestos. En el último caso, por ejemplo: Eli tenía alas que podía batir; eran suyas; tenía dos alas o más, etcétera.

Cuanto más presupuestos pueda incorporar usted en una comunicación, más probabilidades tendrá de conseguir su resultado por medio de la imprecisión hábil.

También puede incorporar en la misma afirmación otras pautas de Milton (o estar atento a su aparición, en el caso de que esté recibiendo una comunicación). Por ejemplo, ¿de quién eran las alas que batía? ¿Se refiere la afirmación a un objeto volador hecho por el hombre, a un insecto, a un ángel? ¿Batió las alas una vez, o las batió de forma continua? ¿En tierra, o en el aire? (se trata de ambigüedades suponiendo que no se trate de presupuestos).

Cubriremos esto más a fondo el Día 10. De momento, repase un artículo de revista o de periódico y vea cuántos presupuestos puede detectar. Cuando se haya familiarizado con el poder universal de los presupuestos en el lenguaje, podrá empezar a utilizarlos deliberadamente, dentro de una estrategia de comunicación. Del mismo modo, al recibir una comunicación, el hecho de reconocer un presupuesto le permitirá formular preguntas para desentrañar más significado concreto, tal como aprenderemos al estudiar el Meta-Modelo el Día 10.

Cuando usted utiliza los presupuestos hábilmente, sus oyentes o sus lectores tienden a aceptar el presupuesto para dar un sentido a la frase. El hecho de salvar así la resistencia le permite a usted saltarse varios peldaños de la escalera que lo conduce a su resultado de comunicación. Con frecuencia, los detalles concretos o el significado profundo no aportan nada al propósito de la comunicación en cualquier caso, e incluso podrían oscurecerlo. Así pues, paradójicamente, el lenguaje impreciso de usted ejerce un efecto mayor. El lenguaje de Milton fomenta esta eficacia dirigiéndose a la mente inconsciente, sobre todo cuando el resultado deseado por usted requiere un cambio de la actitud o de la conducta inveterada.

Cierto jefe de ventas que asistía a nuestros cursos de formación para practicantes reconocía que su reunión mensual de ventas le resultaba problemática. Su equipo de ventas no disfrutaba de la reunión, y él no sabía cómo mejorarla. Después de aprender el Modelo Milton en el programa de formación de PNL, volvió al trabajo y dirigió la mejor

reunión que había tenido nunca, con excelentes aportaciones por parte de su equipo. Un colega nuestro asistió a la reunión y contó que el jefe de ventas había utilizado «lenguaje de Milton puro».

Este tipo de lenguaje, que utiliza las pautas que hemos enumerado antes, tiende a relajar al oyente, anima el pensamiento creativo e influye a un nivel mucho más profundo que el lenguaje concreto, más racional.

Las personas suelen mirar con prevención la idea de caer en trance, pues creen que «perderán el control» o que otra persona tomará las riendas. No obstante, la hipnosis significa, en realidad, auto hipnosis, en el sentido de que las personas solo caen en trance cuando están dispuestas a ello. Aunque el lenguaje les influya, las decisiones que tomen o los actos que realicen estarán siempre de acuerdo con sus propios valores y deseos. Cuando usted consiga resultados utilizando el lenguaje de Milton, tenga en cuenta la necesidad de ecología. Repase esta cuestión si le hace falta. Las comunicaciones en las que uno gana y otro pierde, como las que pueden producirse en las negociaciones o en las ventas, solo proporcionan ventajas a corto plazo, en el mejor de los casos, y pueden acabar por estropear las relaciones personales.

SUPUESTO DE PARTIDA DE HOY

Las personas funcionan perfectamente.

El sistema neurofisiológico humano funciona como un recurso verdaderamente impresionante. De hecho, funciona perfectamente. Se da el caso de que nosotros tenemos la posibilidad de elegir los resultados que programamos en este sistema cibernético de búsqueda de metas. Pero el sistema funciona igualmente bien con independencia de los datos introducidos. Aun cuando presenciemos conductas imperfectas desde el punto de vista social o moral, solemos detectar alguna intención positiva (o significado) interior que se lleva a cabo eficientemente con la conducta de la persona.

El sistema no distingue entre una intención consciente y una intención inconsciente; solo necesita una meta o propósito. Y funciona con una perfección tan impresionante como la que muestra al llevar a cabo funciones corporales tales como el control de la temperatura y la respiración. Puede que ni usted ni yo entendamos el mapa del mundo de otra persona, pero este abarca, no obstante, las mejores percepciones de la persona y refleja sus recursos de conocimiento y de experiencia. Le hace un buen servicio, dados los resultados de la persona. Las personas funcionan perfectamente en todos los casos.

PARA HACER HOY

* Esté atento hoy a la presencia de pautas del lenguaje de Milton. Al principio no hace falta que las clasifique en la categoría que les corresponda ni que recuerde sus nombres. Empiece, más bien, a detectar ejemplos semejantes a los que hemos citado. Le sugerimos que empiece solo por algunas pautas, para poder centrar mejor su aprendizaje. Y empiece por las sencillas, apoyándose en las habilidades y en los conocimientos de que ya dispone, en vez de forzarse a ir demasiado lejos y demasiado deprisa.

* Por ejemplo, reconocerá los cuantificadores universales por el empleo de palabras de significado general (o «universales», tales como «nunca», «siempre», «todos», «todo». O bien, puede prestar atención a la aparición de ejemplos de causalidad o de equivalencia compleja, de situaciones en las que usted podría preguntarse: «¿Se trata este del verdadero significado de aquello?», o «¿Se desprende esta consecuencia de aquello?». Elija otras pautas que le llamen la atención o que usted crea que sus compañeros de trabajo adoptan sin darse cuenta. No diga usted las pautas en esta primera etapa. Ya hace bastante con reconocerlas.

* Busque en los anuncios de las revistas pautas del lenguaje de Milton. Amplíe la búsqueda a un par de párrafos de un artículo o de algún otro texto en prosa. Puede que la primera vez se le pasen por alto las pautas: deberá repasar el texto con cuidado.

* Haga más experimentos de «dirigir» en su trabajo con el rapport. Repase lo que estudiamos acerca del reflejar y el dirigir (ver Día 5) si le hace falta.

* Si no ha realizado todavía este ejercicio, busque un artículo de revista o de periódico de varios párrafos y vea cuántos presupuestos puede detectar. Casi con toda seguridad, no captará todos en una primera lectura: tendrá que repasar el texto más de una vez.

Recuerde que, tal como explicamos, una sola afirmación puede contener varios presupuestos. Fíjese en los diversos tipos de textos escritos y en si parecen muy cargados o muy parcos en presupuestos.

* Piense en el supuesto de partida y prepare una lista de todos sus recursos, de sus atributos interiores, de sus valores y de sus capacidades latentes, además de las más visibles. Después, piense en los cambios que le gustaría realizar en su vida y en cómo puede utilizar sus recursos personales para producirlos.

Día 10

Entrando en detalles concretos

En este capítulo se estudia:

* El Meta-Modelo: la estructura profunda y la estructura superficial.

* Las preguntas del Meta-Modelo.

* El empleo de las preguntas.

* Aplicaciones para el cambio.

EL META-MODELO contiene unas pautas de lenguaje que determinaron por primera vez Bandler y Grinder, los cofundadores de la PNL, basándose en el trabajo de Virginia Satir, una destacada psicoterapeuta familiar. Satir tenía un cierto modo de recoger información utilizando el lenguaje para aclarar el lenguaje con el fin de volver a conectar las palabras que utilizan las personas con la experiencia de estas. En términos de lo que aprendió usted el Día 9, el Meta-Modelo recupera el significado perdido en el lenguaje de Milton. Refleja el otro lado de la moneda del lenguaje, o el otro extremo del intervalo continuo que va de lo general a lo concreto. El Meta-Modelo, que actualmente está establecido como un elemento importante de la PNL, puede contribuir a aclarar tanto nuestro lenguaje como nuestro pensamiento.

Usted puede utilizar el Meta-Modelo para adquirir una comprensión más precisa de los «mapas» de otras personas. El Meta-Modelo explora la «estructura profunda» del lenguaje interrogando a la «estructura superficial» (o al lenguaje que utilizamos en la comunicación habitual).

EL META-MODELO:

LA ESTRUCTURA PROFUNDA

Y LA ESTRUCTURA SUPERFICIAL

Para comprender el Meta-Modelo debemos estudiar en primer lugar cómo se traducen a palabras los pensamientos. Nuestros pensamientos contienen infinitamente más significado del que puede expresar jamás el lenguaje. Pero, aun dada esta limitación, el lenguaje está allí, en efecto, a un nivel profundo dentro de nuestra neurología, y, en caso necesario, puede expresar bastantes detalles que están detrás de lo que decimos.

Llamamos al lenguaje al que se accede a este nivel profundo «la estructura profunda». Pero en la vida cotidiana nuestro lenguaje no alcanza este nivel profundo. En la práctica, compendiamos el lenguaje convirtiéndolo en «estructura superficial». La frase «Laura es una niña muy inteligente» nos brinda un ejemplo del lenguaje superficial. Toda la información adicional acerca de Laura y de su inteligencia (¿cómo?, ¿comparada con quién?, ¿quién lo dice?, etcétera) constituye la estructura profunda de la afirmación superficial, antes de toda supresión, distorsión o generalización. Del mismo modo que filtramos la masa de información que recogen nuestros sentidos, creamos la estructura superficial a partir de la estructura profunda a base de distorsionar, suprimir y generalizar continuamente el lenguaje.

El Meta-Modelo clasifica las pautas comunes del lenguaje en tres categorías principales: supresiones, generalizaciones y distorsiones. Hecho esto, proporciona reacciones normalizadas en forma de preguntas que contribuyen a elucidar el significado más profundo que está detrás de las preguntas que se utilizan.

Todas nuestras representaciones sensoriales (y no solo el lenguaje) recurren a atajos, a

aproximaciones y a «conjeturas sensoriales» (en otras palabras, a generalizaciones, a distorsiones y a supresiones u omisiones). Las «reacciones» del Meta-Modelo que usted estudiará hoy responden a la mayoría de las pautas de Milton que usted conoció el Día 9. Concretamente, las reacciones o preguntas del Meta-Modelo

- * Ponen de manifiesto las generalizaciones.
- * Desvelan la ambigüedad.
- * Recuperan las supresiones.
- * Corrigen las distorsiones.
- * Aclaran las imprecisiones.
- * Elucidan el significado concreto.
- * Inducen el «uptime» consciente.
- * Recuperan la «estructura profunda» del lenguaje.

Esta diferenciación del lenguaje se presenta, simplificada, en la figura 10.1. Cuando nos comunicamos, practicamos constantemente la generalización, la distorsión y la supresión para hacer salir a la superficie diversos niveles del significado.

Los conceptos de distorsión y de supresión no tienen por qué darnos a entender nada siniestro. De hecho, este proceso, tan útil como necesario, nos permite manejar la gran cantidad de información que tienen disponibles, potencialmente, nuestros cerebros en cualquier momento dado. Tendemos a utilizar el lenguaje intuitivamente, «soltando» con naturalidad solo lo que parece adecuado en el contexto y para el propósito de nuestra comunicación. De hecho, la mayoría de las cosas (y no solo comunicamos) las hacemos por hábito y «sin pensar».

Las diferencias individuales abundan, naturalmente. Por ejemplo, una persona habladora, comunicativa, tenderá a aportar una proporción mucho mayor de la estructura profunda que una persona no habladora, que está más a gusto con los monosílabos. Pero incluso la persona que habla sin parar no utiliza para cualquier comunicación más que una parte pequeña de la información que tiene «disponible» teóricamente. Así pues, todo el mundo hace uso de la generalización, la supresión y la distorsión, y el Meta-Modelo nos ayuda a recuperar el significado que se pierde en este proceso universal de filtrado.

Atajos del lenguaje

En la gran mayoría de las situaciones, una afirmación tal como «María ha tenido un accidente y estará de baja un par de semanas» constituirá una comunicación aceptable de «nivel superficial», sobre todo en un contexto de trabajo. De hecho, si el oyente recibiese toda la información de que dispone el informador acerca de María, no tardaría en sentirse abrumado, cuando no aburrido o molesto. Por ejemplo: «María, de 27 años, casada y madre de dos hijos llamados..., que se crió en... Le pusieron una escayola en el dedo gordo del pie durante tres semanas Y un día...», etcétera, etcétera. por .cada comunicación cotidiana a «nivel superficial» tenemos megabytes de información de fondo (estructura profunda). Pero suponemos (aunque no necesariamente de manera consciente) que no la necesitamos para el propósito de la comunicación. Así pues, la suprimimos, o la condensamos con unas pocas palabras generales.

Pero en situaciones diferentes usted puede necesitar mucha más información. Esto dependerá de la comprensión que usted quiera transmitir a la otra persona: del propósito de su comunicación. Por ejemplo, en el caso de María, usted puede desear comunicarse desde un punto de vista médico, desde el punto de vista de los beneficios de asistencia social a los empleados de baja o desde el punto de vista de organizar la realización de sus tareas en la oficina por un sustituto. En cada uno de estos casos, usted se apoyará en los detalles del lenguaje de estructura profunda para decir concretamente lo que quiere decir, en función del resultado deseado de su comunicación, de lo que usted quiere conseguir.

No obstante, a veces utilizamos formas abreviadas o estructura superficial sin tener en cuenta las necesidades de las partes que intervienen. Estos atajos adoptan, también, la forma de generalizaciones, de supresiones y de distorsiones que se ilustran en el Modelo Milton (estudiado el Día 9).

En estas circunstancias, podemos fácilmente entender mal hasta mensajes que parecen sencillos. Esto sucede con tanta frecuencia en las situaciones familiares o del trato social

como dentro de una empresa o de una organización. En la práctica, abusamos del atajo, convencidos de que la otra persona «debió haberme entendido», «no me prestó atención», «debió darse cuenta», etcétera. Suponemos que el «mapa» perceptual de la persona equivale a un reflejo del nuestro, y, por lo tanto, no vemos la necesidad de exponer las cosas con detalle. Pero bien pronto tenemos que damos cuenta de que no sabemos leer el pensamiento, y de que nuestros mapas difieren, en efecto.

El Meta-Modelo adopta la forma de una serie de preguntas que aspiran a invertir y a desembrollar las supresiones, las distorsiones y las generalizaciones inherentes a todo el lenguaje normal. En alguna parte del viaje desde el pensamiento al lenguaje, desde la estructura profunda hasta la estructura superficial, tiende a desaparecer mucho significado. Las preguntas del Meta-Modelo pueden recuperar y aclarar esta información desaparecida o sospechosa. El resto del lenguaje reflejará más estrechamente «lo que estaba en la mente de la persona», y permitirá una comunicación mejor y una comprensión mutua.

Los detalles del lenguaje del Meta-Modelo tienden a estar relacionados con el extremo del «uptime» de la escala del pensamiento. No obstante, usted también puede utilizar el Meta-Modelo para acceder a recursos inconscientes, aunque de manera diferente a la del lenguaje de Milton. La formulación de preguntas del Meta-Modelo puede acceder al nivel inconsciente de la mente, donde traduce la estructura profunda a significado consciente y a conducta racional y con propósito. En la práctica, recorre la mente inconsciente con una red barreada recogiendo detalles específicos relevantes a lo que usted quiere comprender. Así pues, el Meta-Modelo le resultará útil en los casos en que la naturaleza de su comunicación requiere un mayor enfoque y atención externa «uptime».

Utilice en cada caso la herramienta del lenguaje que se ajuste a la necesidad. En algunos casos, por ejemplo, usted debe incubar una situación que permita el procesamiento inconsciente. En este caso, debe saltarse a la mente consciente. Las pautas «hábilmente imprecisas» de Milton (que estudiamos el Día 9) servirán para ello.

En otras ocasiones, usted deberá obrar con atención y con lógica, cualidades que se estimulan con las pautas del Meta-Modelo.

Vimos, los Días 6 y 7, que el modo que tiene la persona de representarse interiormente las cosas en términos de las modalidades y de las submodalidades refleja toda su identidad y toda su personalidad. Del mismo modo, el 1110do en que cada uno de nosotros usamos el lenguaje y reaccionamos ante él nos abre otra área en la que podemos acompasar las personalidades y fusionar nuestros mapas mentales. Cuando usted empiece a reconocer las generalizaciones, distorsiones y supresiones lingüísticas que suele utilizar cada persona, empezará a conocer su mapa singular del mundo: su realidad. Este proceso, por lo tanto, puede producir rapport en cualquier comunicación, y puede producir, a su vez, una relación personal a largo plazo de esas que se basan en una «confluencia de las mentes». Sencillamente, cuanto mejor entienda usted el mapa de la otra persona, mejor será su comunicación.

De esto se desprende que, si los resultados de comunicación forman parte de la jerarquía de metas de usted, empezará a obtener lo que desea y a vivir el tipo de vida a la que aspira. Si entre sus resultados deseados no se cuentan los de comunicación, no por eso dejará de necesitar habilidades de comunicación, tales como el Meta-Modelo, para conseguir sus resultados por medio de las personas. Además de con las pautas de lenguaje del modelo Milton, debe familiarizarse con las pautas de lenguaje del Meta-Modelo hasta llegar a utilizarlas con competencia inconsciente.

LAS PREGUNTAS DEL META-MODELO

Para cada una de las pautas de lenguaje del modelo Milton sugerimos una pregunta o un comentario que recuperará el significado «profundo». Llamamos a cada una de estas preguntas, bastante normalizadas, «reacciones del Meta-Modelo». A usted se le ocurrirán, probablemente, otras reacciones cuando se vaya familiarizando con el proceso. Cuantos más datos concretos pueda elucidar, más significado de «estructura profunda» desvelará.

Distorsiones

Leer la mente

«No me aprecias.»

¿Cómo sabes que no te aprecio?

El agente perdido

«No está bien criticar.» ¿Cómo sabes que no está bien? ¿Según quién?

¿Quién dice que no está bien?

La causación

«Me irritas.»

¿De qué modo provoca lo que yo hago que tú optes por sentirte irritado?

La equivalencia compleja

«Siempre me estás gritando: ¡no te importo nada!»

¿De qué modo significa que no me importes el hecho de que te grite?

¿Has gritado alguna vez a una persona que te importase?

Los presupuestos

«Si mi jefe supiera que trabajo de más, no me lo pediría.»

¿Cómo sabes que no lo sabe?

¿Cómo sabes que trabajas de más?

Generalizaciones

Los cuantificadores universales

«Ella no me escucha nunca.» ¿Nunca?

¿Qué pasaría si te escuchara?

Los operadores modales de necesidad

Palabras a las que se debe atender: los verbos «deber», «no deber», «tener que», «no tener que», «ser preciso», «ser necesario».

«Tengo que terminar esto esta noche.» ¿Qué pasaría si no lo terminases?

Los operadores modales de posibilidad

Palabras a las que se debe atender: los verbos «poder», «no poder», «ser posible», «ser imposible», «ir a», y los futuros en general.

«No voy a aprobar este examen.» ¿Qué impide que lo apruebes? ¿Qué pasaría si lo aprobaras?

Las nominalizaciones

«Aquí no hay ninguna comunicación.»

¿Quién no se comunica con quién? ¿Qué es lo que quieres comunicar?

Los verbos no específicos

«Me hizo daño.»

¿De qué manera concreta te hizo daño?

Las supresiones sencillas

«Estoy harto.»

¿De quién? ¿De qué?

La falta de índice de referencia

«A ellos no les importa.»

¿A quién no le importa, concretamente?

Las supresiones comparativas

Palabras a las que se debe atender: «bueno», «mejor», «más», «menos», «máximo», «mínimo», «peor», «pésimo» .

«Es el peor de los amigos.»

¿Comparado con quién?

EL EMPLEO DE LAS PREGUNTAS

A algunas personas les resulta difícil recordar los nombres de las diversas preguntas del Meta-Modelo cuando estudian este. De hecho, tal como sucede con el modelo Milton, usted no tiene por qué recordarlas, siempre que sea capaz de recordar las pautas. Mas importante todavía, aprenda a formular las preguntas del tipo adecuado para obtener el significado preciso.

Para aprender el Meta-Modelo, le resultará conveniente:

- * Escuchar lo que dice la persona.
- * Repetírselo a sí mismo.
- * Preguntarse a sí mismo: «¿Qué se ha dejado?».

Cuando se vaya familiarizando más con las diversas reacciones o retos, se dará cuenta de que en muchos casos se puede aplicar más de una. Forma parte de esta habilidad el saber en qué contexto debe usar las pautas.

Puede hacerse a sí mismo más preguntas cuando adquiera mayor habilidad, como por ejemplo:

- * ¿Qué ha causado o sigue causando esta limitación?
- * ¿Cómo debe ir dirigida?
- * ¿A quién debo dirigir mi reto?
- * Si utilizo este reto, ¿qué resultado obtendré?
- * ¿Se me ocurren más preguntas útiles?

Como sucede con otras técnicas de PNL, usted tenderá a utilizarlas al principio de una manera preestablecida y estructurada. Después, cuando vaya aumentando su habilidad, actuará de una manera cada vez más instintiva y creativa, al ir adquiriendo competencia inconsciente, una de las características de la excelencia (ver Día 1). Cada intervención consciente mejora en potencia sus habilidades inconscientes, en las que usted empezará a confiar. A pesar de lo dicho, usted tendrá siempre la opción de advertir conscientemente las pautas de lenguaje en cualquier momento que lo desee y de intervenir con el propósito de realizar su resultado. La posibilidad de elección tiene un valor especial a este nivel, dado que usted puede influir fundamentalmente sobre una comunicación y sobre su resultado.

Presupuestos

El Día 9 ampliamos algunas pautas del modelo Milton con un estudio más a fondo. Todos estos comentarios siguen teniendo aplicación, por supuesto, para entender el papel inverso del Meta-Modelo. Hoy añadiremos algunos comentarios más sobre los presupuestos y contribuiremos a desarrollar la habilidad de detectados.

Para encontrar sentido a una frase o a una oración, el oyente debe dar por sentados los presupuestos inherentes a la misma. En la práctica, la persona establece la red neurológica, o esquema mental, que se desprende del presupuesto. La persona «hace realidad» mentalmente lo que se presupone. El lenguaje que presupone algo suele producir la conducta o el acontecimiento que se presupone. Así pues, utilizando el planteamiento del Meta-Modelo, usted podrá identificar y recuperar el significado que se ha saltado en el presupuesto, e influir, además, sobre la conducta.

Si bien el uso continuo de los presupuestos forma parte de la distorsión lingüística, probablemente contribuye a la eficacia del lenguaje cotidiano. Vimos el día 9 que, utilizado intencionadamente, puede saltarse las resistencias y ayudarle a usted a alcanzar rápidamente un resultado deseado. Utilizando el modelo inverso, el Meta-Modelo, ahora puede aprender a identificar los presupuestos y a recuperar el significado sin la distorsión del lenguaje.

Los presupuestos pertenecen a categorías diferentes, y presentamos a continuación siete que sugerimos para que usted empiece a reflexionar sobre ellos. Observará ciertas

categorías de lenguaje familiares, tales como la «causación». De hecho, un presupuesto puede abarcar varias pautas de lenguaje «encajadas» las unas en las otras. También puede observar, tal como vimos el día 9, que en algunos casos el verbo «ser» desempeña un papel a la hora de permitirle saltarse detalles concretos.

1. La existencia

«Yo me pregunto cuántos años tiene eso.»

Para aceptar esta frase, usted debe presuponer que el «yo» y el «eso» existen. La mayoría de las afirmaciones incluyen presupuestos de existencia.

2. La posibilidad

«Me pregunto cuánto tiempo tardarás en aprender a jugar al ajedrez.»

Esto presupone que usted tiene la capacidad de aprender a jugar al ajedrez. La mente aborda a continuación la pregunta: «¿Cuánto tiempo tardarás?».

3. La causación (el presupuesto secuencial)

«Si practicas la cocina, adquirirás habilidad pronto.»

Esta afirmación presupone que una cosa seguirá a la otra, o que una cosa será causa de la otra.

4. La equivalencia completa

«Culturízate: viaja por el mundo.»

Esto presupone que una cosa significa la otra o que equivale a la otra.

5. El tiempo

«Esto te resultará más fácil la próxima vez que lo intentes.»

Con esto se presupone el efecto que ejerce el tiempo, y también que habrá una «próxima vez». Acto seguido, la mente aborda el «más fácil», «saltándose» la cuestión de la posibilidad.

6. Los números ordinales

«El tercer plato del menú era carne de cerdo.»

Con esto se presupone una secuencia o un orden, además de la existencia de un primero y un segundo plato.

7. El «o»

«¿Prefiere que se lo envuelva para regalo, o se lo lleva así?»

Con esto se presupone que usted ha decidido comprarlo.

Las fachadas suaves

La gente suele comentar que las preguntas del Meta-Modelo parecen muy desafiantes y que pueden llegar a ofender. ¿Cómo podemos mantener el rapport al hacer preguntas de este tipo, sobre todo en un contexto ajeno a la psicoterapia?

El secreto se encuentra en utilizar lo que nosotros llamamos «las fachadas suaves». Esto significa introducir la pregunta de un modo tal que no ofenda ni provoque discusiones. El detective de la serie americana de televisión Colombo ha dominado esta técnica «suave». Tiene el don de formular las preguntas más inquisitivas mientras mantiene una apariencia inocente y de no querer molestar. Para utilizar esta técnica, límitese a adaptar su pregunta

o «enmárquela» de un modo tal que disimule su profundidad y su relevancia, manteniendo siempre un buen rapport. Usted debe «dar la imagen» de persona transparente, no amenazadora, fiable, o incluso ingenua, con el fin de obtener la información que desea y, más importante todavía, de aumentar al máximo el rapport, al mismo tiempo.

He aquí algunos ejemplos de fachadas suaves de uso común:

«Me gustaría de verdad comprender esto; así que, ¿qué quiere decir usted exactamente cuando dice...?»

«Lo que me estoy preguntando es cómo de x se deduce y [concretar]?»

«Esto es una novedad para mí. ¿Pasa siempre así?»

«¿Se imagina, solo por un momento, qué pasaría si », . ?

Practique las preguntas del Meta-Modelo con y sin fachada suave, y observe las diferentes respuestas que recibe.

APLICACIONES PARA EL CAMBIO

Estas habilidades del lenguaje de la PNL le aportan a usted unos instrumentos poderosos para el cambio.

Con la práctica, podrá utilizarlas con confianza prácticamente en cualquier contexto.

Cuando las personas no adviertan conscientemente el proceso de cambio ni la «intervención» de usted, presentarán poca resistencia.

Tal como hemos visto, el Meta-Modelo vuelve a conectar el lenguaje con la experiencia.

Usted puede utilizarlo para:

- * Recoger información.
- * Aclarar el significado.
- * Identificar las limitaciones.
- * Abrir posibilidades de elección.
- * Formar resultados mejores.
- * Romper el rapport, o, en algunos casos, ganarlo. . Crear mejores relaciones personales.
- * Resolver problemas.
- * Adquirir penetraciones

Algunos de los ejemplos que hemos utilizado hoy, y de los que usamos los Días 8 y 9, nos sugieren otras aplicaciones. Y usted puede ponerlo s a prueba por sí mismo y observar los resultados.

Por ejemplo, al utilizar las preguntas del Meta Modelo para debatir el problema de una persona, puede descubrir que el problema se resuelve solo, al parecer. O, más bien, la persona lo resuelve por sí misma, experimentando la penetración «ajá» que lo demuestra. De hecho, la persona crea nuevas redes neurológicas que, desencadenadas por el estímulo de las preguntas de usted, aportan nuevos significados. La persona ve las Cosas desde una perspectiva nueva, o bajo una nueva luz. Así pues, usted puede adaptar el Meta-Modelo COmo una técnica de resolución de problemas. Límitese a aplicar las preguntas a la «afirmación del problema». O aplique las reacciones a las metas que se marcó usted el Día 2, como nueva prueba de su «buena formación». Utilice el modelo con otros o consigo mismo.

SUPUESTO DE PARTIDA DE HOY

No hay fracasos, solo realimentación.

Las personas suelen tardar cierto tiempo en captar los modelos del lenguaje y en desarrollar la habilidad necesaria para utilizarlos. Si no los entienden bien a la primera, vuelven a reproducirse en sus mentes otros recuerdos menos afortunados, registrando un «fracaso» más. De hecho, el «no hacerlo bien» forma parte del proceso de aprendizaje (sobre todo al pulir habilidades recién aprendidas para llevarlas a un nivel de competencia inconsciente). Así pues, utilice este supuesto de partida en tales situaciones de duda. Si lo que hace usted no tiene el efecto que desea, por lo menos adquirirá una información útil

que le servirá de experiencia o «realimentación».

Este principio tiene aplicación universal, no solo en las comunicaciones. Si usted cambia su conducta de tal modo que obtiene un resultado diferente, y obtiene a su debido tiempo el resultado que deseaba, cambiará todo el significado de lo que pareció al principio un fracaso. Esto forma parte del proceso esencial del éxito. Este supuesto de partida apoya el modelo del éxito en cuatro etapas (ver Día 2):

1. Decidir lo que se quiere.
2. Hacer algo.
3. Observar lo que pasa.
4. Cambiar lo que se hace hasta que se obtiene el resultado deseado

Este modelo da por supuesto que usted puede no conseguir lo que desea en el primer intento, pero que puede tratar el «fracaso» como una experiencia o «retroalimentación» útil que le ayudará a alcanzar su meta última. El Meta-Modelo tiene la ventaja de generar bastante retroalimentación.

PARA HACER HOY

* Prepare una lista de ocasiones del pasado en las que usted sintiera entonces, o siente ahora, que fracasó. Después, piense en lo que aprendió de esas experiencias y de cómo podría ayudarle a conseguir sus metas presentes.

* Elija algunas pautas del Meta-Modelo que usted cree que podría detectar fácilmente y empiece a fijarse en ellas a lo largo de su jornada. En lo que se refiere a las pautas de Milton, no intente recordar las etiquetas al principio.

* En cuanto empiece a detectar pautas, forme mentalmente una reacción utilizando los ejemplos que hemos visto, pero adaptada al contexto. No diga nada en voz alta de momento. ¡Precipitarse con demasiado entusiasmo a hacer preguntas basadas en el Meta-Modelo puede estropear una relación personal! Refuerce antes su conocimiento de las pautas y de las reacciones, y ganará confianza.

* Piense en cualquier problema o cuestión que necesite resolver. Anótelos en un lenguaje sencillo como «planteamiento del problema». Después, aplíquele las preguntas del Meta-Modelo, adaptándolas en lo que pueda, o pasando a la siguiente si una no encaja al parecer. Imagínese que reacciona ante alguien que le hubiera planteado el problema en la vida real. Observe cómo se vuelve cada vez más concreta la pregunta y cómo se define cada vez mejor el problema. Prepárese para recibir ideas, quizá después de un periodo de incubación, cuando aparte de su mente la cuestión.

Día 11

Había una vez

En este capítulo se estudia:

- * Metáforas simples y complejas.
- * La metáfora como herramienta de comunicación. . Advertencias sobre el uso de las metáforas.
- * Generación de una metáfora compleja.

LA METÁFORA denota alguna otra cosa, o representa algún otro significado. En esencia, nos ayuda a comprender una cosa en términos de otra generalmente, nos ayuda a conocer algo desconocido o menos conocido en términos de algo familiar. Por ejemplo: «Sara es un ladrillo» nos dice algo acerca de Sara. «El nene es tan guapo como un muñeco» nos dice algo acerca del nene. Para los fines de nuestro estudio, nos olvidaremos de los principios que aprendimos en las clases de gramática escolar y

llamaremos «metáforas» tanto a las metáforas como a los símiles («Sara es como un ladrillo»). Conocemos mejor a Sara y al nene porque sabemos algo acerca de los ladrillos y de los muñecos. Las metáforas nos brindan también una perspectiva nueva sobre una situación o sobre una conducta. Hoy estudiará usted las metáforas y el papel tan poderoso que desempeñan en la comunicación.

METÁFORAS SIMPLES Y COMPLEJAS

En la PNL, el término «metáfora» se aplica a los símiles, a las analogías, a las alegorías, a los chistes, a las parábolas y a los relatos. Usted puede utilizar cualquiera de estos recursos para mantener una comunicación mejor, además de para resolver problemas, para detectar oportunidades y para obtener otros resultados útiles.

«Sara es un ladrillo» constituye un ejemplo de metáfora simple, como también lo constituyen, por ejemplo, «La tutora es un bombón», «El curso fue maratoniano» o «Jorge es un pintor de tercera fila». Estas metáforas pueden ahorrarnos muchas palabras y pueden hacer más gráfico y más recordable el comentario. Una metáfora bien escogida también puede motivar o desmotivar a una persona, en función de cómo se asocie esta con la imagen mental que evoca la metáfora. En resumen, la metáfora puede contribuir a producir un resultado de comunicación más eficaz.

Muchas metáforas y símiles simples ya no nos ayudan a comunicarnos porque se han convertido en tópicos. La metáfora «blanco como una sábana», por ejemplo, tiene su origen en la época en que no había más sábanas que las blancas. Así pues, tiene poco poder metafórico, y la asociación que evoca puede no tener sentido para muchas personas jóvenes. Del mismo modo, aunque las expresiones «cayeron chuzos de punta» o «aquí van a rodar cabezas», aunque resultan muy aceptables para las personas que están familiarizadas con estos tópicos, tendrían asociaciones alarmantes para cualquier persona que no conociera bien estos matices del lenguaje. No obstante, y teniendo esto en cuenta, los tópicos pueden aportar algo a su arsenal de metáforas para la comunicación, haciendo su lenguaje más vivo y más lleno de colorido. Con independencia de las herramientas del lenguaje que utilice usted, manténgase centrado en su resultado deseado.

La PNL maneja, más bien, las metáforas complejas: las analogías, las alegorías y los relatos. Estos no suelen transmitir un resultado concreto, sino que liberan, más bien, recursos del oyente a los que no se podría acceder de otro modo. Estimulan la mente. En algunos casos, desvelan problemas que no conocían el hablante (el comunicador) ni el oyente, debido al modo en que acceden a la mente inconsciente. Un relato puede distraer con facilidad a la mente consciente y atraer pensamientos de «downtime». Evita las críticas o las racionalizaciones prematuras.

En una situación de psicoterapia, la metáfora resulta útil para comunicarse con la persona que se encuentra en trance, o para inducir el trance. En las comunicaciones cotidianas, las metáforas, ya sean simples o complejas, pueden transmitir significado sin ofender y sin suscitar objeciones. En otras situaciones, pueden desencadenar niveles extraordinarios de creatividad y contribuir a resolver problemas que no se podrían tratar de otra manera. (El libro de Harry Alder Train *Your Brain* -ver Bibliografía Recomendada- estudia con mayor detalle estos aspectos de la metáfora.)

La metáfora estimula el pensamiento holístico, propio del hemisferio cerebral derecho. A diferencia de las pautas de lenguaje abstractas y de las nominalizaciones, estimula la imaginación y se traduce con facilidad a imágenes visuales y a otras imágenes sensoriales. Un ladrillo se ve, se oye y se toca. Pero no resulta tan fácil imaginarse conceptos tales como «fiable», «fiel», u otras descripciones nominalizadas de la personalidad de alguien. La metáfora nos ayuda a salvar las distancias entre nuestros «mapas» mentales. Todos tenemos asociaciones diferentes, pero tenemos mayores probabilidades de alcanzar una comprensión común si utilizamos palabras ricas en contenido sensorial. La prueba tantas veces citada «¿Se puede meter en una carretilla?» ilustra el modo en que la metáfora pone el lenguaje en términos concretos y sensoriales. Asociamos también la metáfora al pensamiento inconsciente, y en concreto a lo que pasa cuando «incubamos» un problema o una cuestión fuera de nuestra mente consciente. Esto suele suceder cuando pensamos en algo muy diferente. Parece que la mente consciente asocia o relaciona una cuestión o un problema presente con cualquier cosa de

nuestra amplia base de datos vital que pueda aportar significado. La metáfora hace de vínculo o de catalizador. Parece que «resuena» en este proceso misterioso de pensamiento. «Presenta» a la mente consciente ideas que pueden producir el cambio y revelar soluciones.

No infravalore la importancia de la metáfora, no sólo en la literatura sino en muchas áreas de la «excelencia humana». Los grandes maestros y los grandes comunicadores de la historia han utilizado relatos sencillos para transmitir verdades profundas, para influir, inspirar y motivar. La tradición del relato oral tiene una importancia destacada en muchas culturas, no solo entre los niños, sino también entre los adultos. Y la metáfora ha desencadenado algunos de los mayores descubrimientos e inventos científicos.

Por desgracia, en las últimas décadas hemos perdido el arte de la metáfora y del relato oral. La televisión, el vídeo y un modo de vida más agitado han ocupado su lugar, sobre todo en la sociedad occidental. No obstante, cualquier persona puede volver a aprender el arte del relato metafórico. En la metáfora tenemos una herramienta para comunicarnos y para aprender mejor, para producir el cambio y para divertirnos. Las palabras «Había una vez» ponen a la mayoría de las personas en un estado de trance inmediato, abriendo la mente inconsciente de un modo que no puede abrir nunca una forma más objetiva de comunicación.

LA METÁFORA COMO HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN

Al comunicarse, usted puede utilizar la metáfora para:

- * Simplificar.
- * Despersonalizar
- * Estimular la creatividad.
- * Iluminar.
- * Acompasar.
- * Personalizar.
- * Atraerse la atención.
- * Superar las resistencias.
- * Crear imágenes vivas.
- * La introspección y la penetración.
- * Identificar problemas.
- * Generar emoción.
- * Simplificar

Tal como hemos visto en el ejemplo sencillo «Sara es un ladrillo», una sola palabra puede transmitir mucho significado. Usted puede conseguir una comunicación más eficiente (económica en palabras y en otros datos introducidos) y, a la vez, más eficaz (para producir un resultado de comunicación). En concreto, una metáfora puede simplificar el significado utilizando un concepto que ya resulta familiar para la otra persona. Hace de puente entre los mapas mentales, por distanciados que estén, ayudándole a usted a comunicar cuestiones muy complejas de manera sencilla y eficaz.

Los científicos y los filósofos, así como los artistas y los escritores, necesitan para su pensamiento la ayuda de las ideas metafóricas. Tiene la misma importancia para ellos el hecho de que, con frecuencia, comunican mejor sus pensamientos cuando utilizan analogías y figuras metafóricas del habla. Es frecuente que el verdadero avance en un invento o en algún otro acto de creación se produzca cuando identificamos la metáfora adecuada, que normalmente está tomada del mundo de la naturaleza. La metáfora enciende la chispa de la creatividad. Pero también constituye la base sobre la cual la persona creativa puede comunicar la idea a otras personas. Suele producir el momento «ajá» que anuncia la comprensión. Así pues, usted puede utilizar la metáfora como un puente de simplificación. Este permite el intercambio de significados muy complejos y ricos entre los mapas mentales. Tiene como resultado una comunicación mejor, con todos los beneficios que esta aporta.

Despersonalizar

Usted puede utilizar también una metáfora para despersonalizar una cuestión en cualquier comunicación. Algunas veces, el hecho de comunicar algo directamente ofende o avergüenza a la otra persona. O puede suscitar objeciones inmediatas. El empleo de un relato intermedio supone una comunicación menos directa, aunque la otra persona pueda deducir con facilidad el mensaje adecuado a partir del relato.

Así pues, se puede transmitir un punto sensible diciendo «Oí contar el otro día que una persona...», siempre que el relato tenga algo que ver con las circunstancias o con la conducta de la persona. Aun cuando la persona se dé cuenta de que el relato de usted va dirigido a ella, probablemente no se ofenderá por un simple relato o cita en tercera persona. «Aplicáte el cuento» (y se lo aplicarán).

La metáfora le permite a usted mantenerse personalmente fuera de la cuestión. Así conseguirá con más facilidad su resultado, dado que usted no habrá desencadenado los mecanismos de defensa instintivos de la otra persona. Al fin y al cabo, ¿por qué enfadarse por un relato que habla de otro? Cuando usted haya creado otra manera de pensar, probablemente consiga estimular algún cambio.

Estimular la creatividad

Las metáforas tienden a asociarse al pensamiento propio del hemisferio derecho. Acceden a la mente inconsciente y, por lo tanto, pueden basarse en todos los recursos creativos interiores de la persona para identificar y para resolver los problemas. Aun sin intentar llegar a una solución, usted puede ayudar a la persona a adquirir penetración y a producir el cambio. Una metáfora que tiene relaciones con la situación de la persona funcionará por sí sola. A veces, las metáforas no hacen más que sembrar la semilla de una idea. En ocasiones ayudan a que florezca una idea latente. Otras veces desatan la penetración que convierte una idea en una innovación.

Las metáforas han dado la clave en casos de creatividad extraordinaria. Einstein utilizó la metáfora del rayo de sol cuando concibió su teoría de la relatividad.

De hecho, participó él mismo en el relato (tal como haría un niño pequeño), dándose un paseo cósmico a la velocidad de la luz. Entró en la metáfora. Esta capacidad de asociarse con una metáfora, utilizando todos los sentidos, la convierte en una herramienta poderosa para la creatividad.

Iluminar

Las metáforas que utilizamos dicen mucho acerca de nosotros mismos y de los demás. Por ejemplo, algunas personas utilizan muchos términos militares, tales como «en primera línea de fuego», «victoria» y «derrota», «nuestros efectivos», «abatir», «las hostilidades», «municiones», «plan de ataque», etcétera. Esto nos dice mucho acerca del mapa del mundo de estas personas y de sus probables valores y creencias. También nos brinda oportunidades de generar rapport a base de acompasar experiencias (tal como aprendimos los Días 4 y 5). Algunas veces, la actitud y la conducta de una persona generan sentimientos negativos. Pero en términos de su mundo metafórico (militar, deportivo, de la jardinería, o cualquier otro), empieza a tener sentido.

En otros casos, las metáforas pueden indicar, por ejemplo, un planteamiento «sin perdedores», o la existencia de la idea del «destino», o valores tales como «la fuerza», «la cooperación», «la independencia», o «el espíritu emprendedor». Las metáforas que usamos en nuestras vidas nos dicen mucho acerca de nosotros mismos, del mismo modo que los predicados sensoriales que utilizamos revelan nuestras preferencias sensoriales (ver Día 6). Empiece a identificar las metáforas con las que se relaciona usted y con las que se relacionan las personas con las que más se comunica usted. La nueva comprensión de sí mismo que le aportará esto le ayudará, inevitablemente, a ganar rapport y a desarrollar mejores relaciones personales.

Puede que no coincidamos con una determinada manera de pensar ni con los conceptos que usa la gente. Pero sí que podemos relacionarnos con la persona adoptando el mismo tipo de metáforas que usa ella. Tiene sentido hacer esto con el propósito de conseguir un resultado de comunicación y con el fin de alimentar una relación personal continuada.

Acompasar

El empleo de las metáforas brinda una nueva área de posible « semejanza » en la comunicación, otra oportunidad para acompañar los valores o los intereses de la otra persona. Se trata de un puente que une mapas mentales. Por ejemplo, usted puede utilizar una metáfora de tipo militar, con vencedores y vencidos, pero con un resultado sin perdedores (el fin del relato). De este modo, usted puede conducir a una persona de tipo militar hasta la lógica de la situación sin perdedores, y hasta un cambio de su estrategia que produzca esta situación. Refleje la experiencia de la persona por medio de la metáfora, y después dirija a la otra persona hasta otra opción. Revelamos nuestros valores a través de las metáforas.

El acompañar unos valores queridos para una persona le puede ayudar a usted a conseguir el rapport. Las metáforas nos ofrecen una línea directa hasta el mundo interior de las personas. Usted puede entrar en el mundo metafórico de una persona a base de usar su lenguaje metafórico

Personalizar

Ya hemos visto antes que a veces tenemos que despersonalizar la comunicación. No obstante, también puede tener usted la necesidad de hacer lo contrario cuando hable en nombre de una organización. La organización puede parecer impersonal y sin rostro. Así pues, puede que a usted le interese comunicarse con características humanas más que como una entidad jurídica. Al nivel de la empresa, las metáforas suelen reflejar y apoyar la cultura y la misión de la organización. El lenguaje de una empresa se desarrolla sobre las metáforas principales que se aplican a la actividad.

Por ejemplo, usted podría preguntarse: Si nuestra empresa fuera un coche, ¿qué coche sería? ¿O qué marca de ropa? ¿O qué animal? ¿O qué libro? ¿O qué actor de cine? ¿O qué árbol? ¿O qué vivienda? ¿O qué película? ¿O qué sitio turístico? ¿O qué tipo de comida?

Como vivienda, podría elegir una casita de pueblo con techo de paja, o un castillo soberbio; el árbol podría hacer pensar en un álamo esbelto, en un sauce llorón o en un roble antiguo y majestuoso. Intente crear sus propias analogías. A veces se puede representar a una empresa con estas imágenes de un modo que no se puede conseguir con palabras. Pueden ocurrírsele muchos ejemplos. Por ejemplo, puede inspirarse en la naturaleza, en objetos creados por el hombre, en personajes históricos o de ficción... como quiera.

Como ejercicio para la empresa, este proceso pone a prueba la uniformidad de la imagen que tienen de la empresa el personal de la misma, los clientes y la competencia. Al identificar metáforas adecuadas y personalizar a una organización inanimada por lo demás, usted puede empezar a trabajar en su situación en el mercado (o en la imagen de la misma ante los clientes y en las características que necesita usted para apoyarla). Acto seguido, a usted puede interesarle cambiar la imagen que reciben los demás de su empresa, proceso que se describe detalladamente en *Corporate Charisma* (Paul Temporal y Harry Alder, Editorial Piatkus). Algunas empresas han utilizado de este modo las metáforas para redactar las definiciones de su misión. Pueden salir a relucir descripciones como las siguientes:

- A. Una persona amable y de confianza que prefiere la vida doméstica y los valores de toda la vida.
- B. Una persona joven, ambiciosa y moderna, que valora la libertad y pasarlo bien.
- C. Una persona visionaria, innovadora e intelectual que se enorgullece de estar al día en sus conocimientos.

Una « personalidad empresarial » de este tipo evocará las características y la conducta deseada con mayor realismo (en « representaciones visualizables », sonidos y sensaciones) del que se podría conseguir con palabras abstractas tales como « excelente », « el mejor », « fiable » o « sensible ». A partir de ella, la compañía (a través de su personal) podrá alinear sus políticas y cuidar su cultura empresarial de una manera más comprensible, más medible y más eficaz.

Si una empresa se comporta en consonancia con una metáfora que atrae a sus clientes,

entonces la metáfora tiene su propio efecto de marca. Permite a la empresa enfocar y coordinar su misión, su estrategia y su promoción. Esto contrasta con la imagen gris y sin rostro que dan muchas empresas grandes que no consiguen atraer a la imaginación pública. Así pues, podemos ampliar el empleo de la metáfora a las empresas y a las organizaciones para conseguir una comunicación más personal.

A veces, usted puede querer personalizar particularmente una cuestión. Puede que una persona diga que entiende claramente un problema pero que no ve su papel en problema, ni mucho menos ve que ella sea la causa del problema. En este caso, a usted le interesará que la persona aplique la metáfora o la analogía personalmente. En este caso, la habilidad consiste en conseguir que la persona se asocie a una metáfora que, al final del relato, refleja una parte del problema, o todo él.

La elección y el empleo de la metáfora dependerán de la naturaleza de la comunicación: por ejemplo, entre dos personas, una presentación ante un grupo, los comentarios del presidente de una junta o un discurso más formal, tipo conferencia. A un nivel determinado, usted puede incorporar metáforas complejas que se le ocurran intuitivamente. Usamos constantemente metáforas de este tipo, tal como verá usted por los ejemplos siguientes:

echar raíces ramificarse pasar página estar en un atolladero
ir viento en popa sentar las bases ir cuesta arriba ir cuesta abajo
es una estrella es un viejo zorro el que siembra, recoge
agua pasada se te cruzan los cables abrir nuevas rutas
cambiar de marcha perder gas estar en las nubes
tocar la campana y estar en la procesión hacer picadillo
tener el tejado de cristal entre la espada y la pared
dejar arrinconado puerta abierta callejón sin salida
camino despejado pisar el freno no preocuparse por la calderilla
echar la zancadilla tener un tornillo flojo ahorrarse el chocolate del loro sacarles los
hígados
con el rabo entre las piernas
me juego doble contra sencillo caerse del burro tirar de las riendas
estar apagado estar quemado quedarse helado cara a cara
hombro con hombro mirar por encima del hombro Talón de Aquiles
con el corazón en un puño poner una venda en los ojos
meter la pata decirlo de corazón soltarse el pelo
echar mano de alguien tirarse de cabeza tirarse al agua
marcar un gol hacer un fichaje tirar la puerta a contrapié
espada de doble filo ruido de sables apretarse el cinturón
tirar con bala tirar a matar no dejar piedra sobre piedra
cuenta atrás el último obstáculo llevar la antorcha
meterse donde cubre Fumar la pipa de la paz

Además de estos tipos de metáforas simples que se utilizan en la comunicación diaria, tanto formal como informal, una metáfora compleja, expuesta como un relato, pueda hacer buen efecto en un discurso, dentro de un seminario o en una situación de psicoterapia. El célebre practicante del hipnotismo Milton Erickson utilizaba los relatos con un efecto extraordinario. Sus pacientes salían de su consulta sin entender nada, preguntándose para qué le habían pagado, pero descubrían que sus problemas habían quedado resueltos misteriosamente. Naturalmente, el secreto se encerraba en que Erickson se dirigía a la mente inconsciente, donde se encuentran tantos problemas sencillos, sin la intromisión de la mente consciente propia del hemisferio cerebral izquierdo.

Las personas saben relacionarse fácilmente con las metáforas desde la más tierna edad porque estas requieren un procesamiento sensorial, más que intelectual y abstracto: las metáforas se ven, se oyen o se sienten. Sobre todo una metáfora multisensorial, tal como una persona o un animal, puede traducir una idea, abstracta de otro modo, en algo fácilmente imaginable o «representable». Las representaciones multisensoriales pueden ejercer una influencia emocional adicional, y tendemos a recordarlas mejor. Las personas que realizan exhibiciones excepcionales de memoria suelen utilizar de una u otra manera

imágenes «representables». y las metáforas bien elegidas suelen obtener los mejores resultados de comunicación.

Un relato sencillo puede generar posibilidades de elección y perspectivas nuevas, y el oyente se quedará con «el mensaje» casi inevitablemente. Pero incluso cuando el oyente se puede «aplicar el cuento», el cuento es, al fin y al cabo, una metáfora, de tal modo que usted no da la impresión de meterse a dar consejos o a resolver problemas sin que nadie se lo pida. Por lo tanto, usted no pierde ningún rapport al narrar la metáfora. De hecho, cuanto más oscura sea la asociación, mejor. Con frecuencia, la mente consciente no detectará el vínculo. El «mensaje» de la metáfora va directamente a la mente inconsciente y ejerce su influencia sin resistencia consciente. Curiosamente, ni el narrador ni el relato reciben el crédito. La persona que tiene el problema «se atribuye» personalmente la idea como suya.

Atraerse la atención

Las metáforas atraen y mantienen la atención de los demás, ya sea una sola persona o un público de mil personas. De alguna manera, la mente no se resiste a un relato o a una anécdota presentada en un lenguaje directo y sensorial. Escuche a un orador «carismático», «fácil de escuchar» o entretenido y descubrirá que utiliza mucho las metáforas. O compare un libro de texto normal con una novela de acción y compruebe el modo en que el novelista mantiene la atención del lector. Puede que el libro de texto esté escrito con más corrección gramatical y con una construcción sin táctica más lógica. Pero la novela de acción, llena de metáforas y de lenguaje sensorial, puede ejercer un impacto mayor y permanecer más tiempo en la memoria. También en este caso, aspire a conseguir su resultado de comunicación.

Superar la resistencia

Es imposible oponerse a una metáfora. La metáfora no discute ni intenta convencer; por eso, no suscita oposición ni objeciones. Supera las resistencias sin que la persona se entere. Al resolver problemas, usted puede contar un relato de un modo tal que represente el problema, y pedir a la persona (que tiene el problema) que termine el relato. Suele producirse una «penetración» asociada al relato o al simbolismo. Da la impresión de que hubo siempre una respuesta en la imaginación de la persona que tenía el problema, pero que esta respuesta solo salió a la superficie al poner fin al relato. Tiene importancia el hecho de que la persona que tiene el problema concibe y «se atribuye» toda penetración y solución, y por eso tiene la motivación necesaria para la resolución afortunada del problema.

Crear imágenes vivas

¿Con cuánta frecuencia se le olvida a usted el tema principal de un discurso, de una conferencia o de una presentación, pero descubre que puede recordar un relato o una anécdota que se contó en el mismo hace años? Las metáforas hacen un uso generalizado de todos los sentidos, evocando visiones, sonidos y sensaciones. Dan vida a una comunicación. Un discurso compuesto de lenguaje abstracto, no sensorial, no se registra en la mente del mismo modo y ejerce un efecto menor. Cuando usted utiliza metáforas, su oyente se identifica personalmente con las imágenes y con los sonidos de las representaciones visuales que crea usted. El oyente «registra» el mensaje y recuerda la comunicación. La habilidad consiste en elegir o construir la metáfora (ver más adelante) y en comunicarla adecuadamente.

La introspección y la penetración

También puede utilizar la metáfora como herramienta poderosa para el auto desarrollo y como herramienta terapéutica. El hecho de preguntarse «¿Y si yo fuera...?» le ayuda a comunicarse con su propia mente inconsciente. Esto puede suceder de muchos modos. Por ejemplo, en la metáfora puede intervenir un objeto o una entidad, tal como un árbol, un edificio o un automóvil, un personaje de un cuento conocido, un animal, una planta o lo

que sea. Las ideas intuitivas que desencadena este proceso tenderán a poner de manifiesto las intenciones y los valores inconscientes de usted. Así, puede acceder a su hemisferio cerebral derecho a través de la metáfora.

O bien, puede recurrir a un proceso natural, como la caída de la hoja, la hibernación o la salida y la puesta del sol; o a un proceso más mecánico, como un viaje en tren o la construcción de una presa. O bien, puede contar un relato en el que el oyente se identifique con facilidad con el personaje principal. No hace falta que el relato tenga final, o puede tenerlo ambiguo. Ni siquiera que usted proporcione una respuesta ni una solución. El poder se encuentra en la asociación que establece la otra persona con la metáfora.

De modo semejante, usted puede desarrollar una metáfora o incluso una sola palabra que ha utilizado otra persona, como en los ejemplos militares que citamos anteriormente (ver pág. 236). Al adoptar una metáfora que refleja un interés especial, también producirá rapport. Tal como hemos dicho, no hace falta que usted aplique una metáfora. Ni tampoco necesita que sugiera ninguna «solución». La mente inconsciente del individuo realiza su propia interpretación y aplicación, «se atribuye» todas las soluciones y plantea todas las preguntas nuevas. El acto de utilizar la misma metáfora de otra persona tiene el mismo efecto de reflejar su experiencia (ver Día 5). Refuerza el rapport y le ayuda a usted a resolver cuestiones aparentemente intratables.

Identificar los problemas

Una metáfora compleja puede resolver muchas cuestiones sin que el hablante intente encontrar una solución, ni siquiera reconocer el problema. Por ejemplo, la metáfora puede abordar hoy un problema de trabajo y, unos días más tarde, proporcionar una penetración en algo que atañe a la familia o en una cuestión personal. La metáfora se basa en los recursos de usted y aborda los problemas de usted. De este modo, no limita las penetraciones ricas y estimulantes que puede tener. En la mayoría de los casos, la metáfora ayuda a identificar el problema, más que a resolverlo. Después de haber expuesto el problema real, no tarda en llegar una solución. Esto se ilustra con el empleo de una sola metáfora al dirigirse a un grupo. Varias penetraciones diferentes pueden resolver los diversos problemas del grupo al mismo tiempo, a pesar de la diversidad de las personas y de sus preocupaciones. El avance se produce gracias a la interpretación o a la auto aplicación de la metáfora, más que a la elocuencia del comunicador - contador de relatos: «¡Sí! Ya veo el problema».

Por ejemplo, los autores de este libro trabajaron en cierta época en una organización que se había vuelto incómoda por la saturación. Había crecido desordenadamente, satisfecha de su éxito pero sin ninguna planificación para el futuro. Algunas partes de la empresa parecían fragmentadas y caóticas. Beryl contó, sin dar ninguna explicación, el cuento de una planta que le habían regalado y que había crecido tanto que ya no cabía en su tiesto pequeño y necesitaba urgentemente más nutrición, se desmayaba por todos lados y empezaba a marchitarse en algunas partes. Dijo que no sabía qué hacer para asegurar la supervivencia y la salud de la planta. Por fin, pidió a los participantes que prepararan para el día siguiente un final feliz para el cuento.

Los participantes presentaron diversos finales. Saltaba a la vista que aquel cuento, de simplicidad ingenua, los había calado a un nivel inconsciente. Los relatos que contaron los participantes condujeron a algunas sugerencias muy creativas acerca de la mejora de la empresa y de la resolución de sus problemas actuales. El proceso se saltó por completo la baja moral y el desencanto que había caracterizado hasta entonces cualquier discusión sobre el estado de la empresa. Además, los ejecutivos de la empresa habían creado aquellas soluciones, en vez de hacerlo la consultora, y por ello «se las atribuían».

Generar emoción

Las metáforas pueden generar emoción, dado que acceden a los sentidos, en los que se incluyen los sentimientos. Un relato breve, contado con oportunidad y con sentimiento, puede desencadenar las lágrimas y las risas de un modo que no se puede conseguir con la mejor prosa u oratoria no metafóricas. Y la emoción significa motivación. Constituye con frecuencia la base de las decisiones: de comprar, de cambiar, de actuar. Como elemento

decisivo en una comunicación afortunada, cautiva la imaginación y apela al corazón más que a la cabeza.

ADVERTENCIAS SOBRE EL USO DE LAS METÁFORAS

Las personas comprenden con facilidad el significado general de un ladrillo, de un león o de un árbol, o de la metáfora que utilicemos. Pero nuestros significados singulares pueden variar mucho. Un animal salvaje, por ejemplo, suscita en algunas personas amor, en otras miedo u odio. Si «Sara es un ladrillo», lo que pensemos de Sara dependerá de lo que pensamos de un ladrillo. Como hemos visto, la metáfora tenderá a apoyarse con mucha eficacia en los recursos inconscientes de la otra persona. Pero el resultado no cumplirá necesariamente el resultado de usted, lo que quería conseguir usted. Usted no tiene idea de la asociación que puede evocar cualquier metáfora en otra persona.

No obstante, a veces podrá dar a la metáfora una dirección. La forma que adopte la dirección dependerá de la interpretación y de las creatividades singulares del oyente. Así pues, al elegir y al presentar una metáfora para aportar dirección, cuanto mayor conocimiento tenga usted de la persona, mejor. Cuanto mejor elija usted la metáfora, mejor «encajará» en el mapa perceptual de la persona y mejor conseguirá su resultado deseado, por ejemplo al persuadir o al influir.

La metáfora tendrá generalmente un efecto, provocará un reencuadre y producirá el cambio. Pero puede que no produzca el efecto que deseaba usted. El buen comunicador produce un efecto previsto, un resultado deseado, y no solo el resultado arbitrario de los procesos mentales inconscientes de la otra persona. Al utilizar la Metáfora para mejorar una comunicación útil (para informar, advertir, motivar, etcétera), usted debe elegir la metáfora mejor para dirigirse a la persona y al asunto en cuestión. Por lo tanto, le resultará precioso un conocimiento de las características de pensamiento, o «metaprogramas», de la persona, tales como su preferencia sensorial.

La habilidad consiste, por tanto, en crear una metáfora ni demasiado evidente y realista ni demasiado difícil de asociar a la idea que quiere comunicar usted. Empiece por comprobar las posibles asociaciones de su metáfora, aun las más indirectas o «laterales» con la cuestión, problema o idea «planteada» que usted quiera comunicar. No la complique, y comuníquela con oportunidad. Entre dentro del relato y visualice lo que quiera que visualicen los demás.

Como todas las habilidades, hace falta práctica para adquirir esta. Empiece por elegir y utilizar conscientemente metáforas en la conversación cotidiana. Después, vaya ampliando paulatinamente su alcance y su empleo, para formarse hábitos de comunicación gráfica e imaginativa. Practique más lo que da resultado y deje lo que no lo dé. Dispone de una variedad casi infinita de metáforas para elegir. Empiece por crear las suyas propias, o utilice metáforas populares en un contexto diferente y sorprendente.

Una advertencia: no pierda el rapport por hablar demasiado, como le pasa al vendedor que pierde una venta por parecer demasiado interesado. Una comunicación, como una acuarela, se puede estropear por introducir demasiado detalle. Comuníquese con economía, y busque la realidad percibida, más que la precisión técnica.

Recuerde también acompasar sus metáforas a la persona y al contexto. Lo que da resultado en un discurso después de una cena puede no dar resultado en una comunicación íntima, de dos personas. Lo que da resultado con un perfecto desconocido puede no dar resultado con una persona a la que usted conoce bien. Lo que da resultado con una persona deportiva puede no dar resultado con una rata de biblioteca. A una persona le basta con el más mínimo indicio de una alusión metafórica, mientras que en otros casos usted puede tener que trazar todo un cuadro metafórico.

Por último, guárdese de los tópicos. No cabe duda de que hubo una época en que la gente utilizaba en las negociaciones expresiones metafóricas, tales como «tengo las manos atadas», antes de que estas pasaran al lenguaje cotidiano y perdieran su empuje. Las versiones trilladas de metáforas que antes fueron poderosas ya no suscitan mucha emoción. Y una metáfora que tenga un significado demasiado conocido no ayudará a la persona a encontrar su significado propio por medio de asociaciones en su mente inconsciente. Así pues, elija y emplee las metáforas con creatividad. Las más vivas, o incluso las más extrañas, pueden apoderarse, casi literalmente, de la imaginación.

GENERACIÓN DE UNA METÁFORA COMPLEJA

Dado que todo el mundo utiliza metáforas, usted no necesita ninguna formación en este sentido. No obstante, pueden resultar útiles algunas reglas básicas para generar una metáfora compleja adecuada. En primer lugar, usted debe considerar la situación. Prepare una lista de:

- * Los elementos.
- * Las relaciones entre los elementos.
- * El problema o situación presente.
- * Las emociones y otros efectos de la situación.

Estos datos le proporcionan «el argumento del relato».

A continuación, prepare una lista de:

- * Motivos por los que se debe cambiar o resolver la situación, y algunas opciones posibles.
- * Modos de elegir y/o de experimentar con las soluciones.
- * Lecciones útiles que se aprenden por el camino y/o creencias beneficiosas para reforzar el éxito.
- * Buenas conclusiones y posibilidades para el futuro.

Estos datos ofrecen la posibilidad de soluciones para conseguir las metas.

A continuación, trasponga estos factores a una situación diferente que pueda tener un paralelismo con el problema. No establezca una relación tan evidente que se produzca una asociación consciente. Al mismo tiempo, no la haga tan remota del problema o de la cuestión que no se generen asociaciones creativas. Utilice sus habilidades intuitivas, más que las lógicas, y confíe en que su mente creativa generará ideas. Esto podrá pasar mientras usted redacta su lista. O bien, pueden venirle las ideas después de un periodo de incubación, por lo cual puede necesitar paciencia. Las metáforas no se deben a la sabiduría racional de resolución de problemas, ni tampoco se debe a esta el proceso de su generación. En la elección de metáforas no se aplican reglas.

SUPUESTO DE PARTIDA DE HOY

La resistencia es un comentario por parte del comunicador, y puede ser señal de falta de reflejo.

Tendemos a echar la culpa a la otra persona cuando nuestro mensaje no se transmite, o cuando la persona no responde del modo que esperábamos. El supuesto de partida de hoy atribuye plenamente al comunicador la responsabilidad de la comunicación.

Usted ya ha aprendido cómo un acompañamiento sencillo puede contribuir a generar rapport y a producir una comunicación mejor. En una conversación nos olvidamos con facilidad de reflejar a la otra persona y de mantener el rapport por el acompañamiento, sobre todo cuando entran en juego las emociones. Tómese la molestia de conseguir y de mantener el rapport por medio del acompañamiento. La otra persona tenderá a escuchar mejor, a reaccionar mejor y a colaborar más. En caso contrario, puede que usted salga victorioso de la discusión, pero sin haber conseguido su resultado de comunicación. Cuando se encuentre con resistencia, en vez de utilizar un argumento más poderoso o un mensaje más fuerte, interprete la resistencia como un indicio de que debe aplicar más reflejo para construir un mejor rapport.

PARA HACER HOY

* Piense en un problema que tenga actualmente. Después, para poner a prueba sus habilidades, piense en una metáfora natural para ilustrarlo. ¡Tiene toda la naturaleza para elegir! Si le resulta útil, siga el alfabeto: alud, barranco, castor, y así sucesivamente. A continuación, relacione su problema con la metáfora y la metáfora con su problema. Límitese a dejarse llevar libremente por sus pensamientos. Observe cómo se siente

acerca de su problema después del ejercicio, y considere ahora lo que podría hacer para cambiar las cosas.

* Piense una metáfora que lo describa a usted. Si quiere cambiar de algún modo, ¿qué metáfora podría describir su nueva personalidad? Considere cómo podría ayudarle la metáfora a realizar los cambios necesarios.

* Experimente con las metáforas en la comunicación cotidiana. Dedique algún tiempo a considerar cualquier cosa que usted no haya comunicado bien, como, por ejemplo, algo de lo que haya querido convencer a un compañero o a su jefe, o quizá algún punto en que una relación personal haya llegado a un punto muerto. Piense metáforas y aplíquelas a estas situaciones. Observe cómo cambia su perspectiva y cómo le surgen ideas que podrá aplicar la próxima vez que se comunique con las personas en cuestión. El cambio empieza por usted, naturalmente, pero no tardará en afectar a las personas que usted creía que causaban el problema. Vuelva a repasar los muchos modos en que las metáforas pueden contribuir a la comunicación, como, por ejemplo, para simplificar una cuestión, y explore todas las que puedan tener aplicación en la situación de usted.

Día 12

Adquirir otra perspectiva

En este capítulo se estudia:

- * Las diferentes posiciones perceptuales
- * Qué posición adoptar

UNA BUENA PARTE de la PNL consiste en mirar a las cosas de una manera diferente para obtener una perspectiva diferente. Esto nos permite comprender los mapas de la realidad de otras personas y enriquecer los nuestros propios. Así adquirimos una mayor comprensión mutua, generamos rapport y conseguimos una comunicación mejor, con todos sus beneficios asociados.

Usted ya se encontró los términos «asociado» y «disociado» el Día 7. En una experiencia asociada, usted ve a través de sus propios ojos, y la siente como si estuviera experimentando verdaderamente el suceso en persona. En una experiencia disociada, usted se ve así mismo como lo vería un observador externo. Estas dos perspectivas representan los modos subjetivo y objetivo de pensar en algo. Corresponden, respectivamente, a las formas de primera persona («yo») y de tercera persona («él, ella, ellos») que utilizamos en el lenguaje cotidiano. y llamamos a estos puntos de vista diferentes posiciones perceptuales.

LAS DIFERENTES POSICIONES PERCEPTUALES

Podemos mirar cualquier experiencia de tres modos, por lo menos.

La primera posición perceptual

La primera posición, o «punto de vista asociado», representa nuestro propio punto de vista subjetivo: «¿De qué modo me afecta esto?». Al recordar una experiencia de este modo, usted verá las cosas como a través de sus propios ojos. Recordará, especialmente, las sensaciones interiores asociadas a la experiencia.

Pruébalo. Recuerde algún suceso importante de su vida, como, por ejemplo, alguna ocasión en que conociera a cierta persona por primera vez, en que empezara en un nuevo trabajo o cualquier otra cosa así. Asíciase con el recuerdo, utilizando todas las modalidades (ver Día 6).

Al describir una experiencia de este tipo, tendemos a utilizar el lenguaje adecuado, de primera persona, diciendo por ejemplo «yo siento», «yo veo las cosas así», etcétera. Esta posición perceptual equivale a la «consciencia» personal. ¿Sabe usted, por ejemplo, si el color «rojo» significa lo mismo para otra persona? Los científicos objetivos suelen desconfiar de este estado subjetivo (lo cual explica, en parte, la lentitud de los avances de la ciencia cognitiva y del entendimiento de la mente humana). A la inversa, no podemos pensar de una manera plenamente objetiva desde la posición perceptual «asociada» primera.

La segunda posición perceptual

La segunda posición perceptual contempla la experiencia desde la posición de la segunda parte de una comunicación o de un suceso, desde la posición de una parte interesada. Desde esta perspectiva, usted empieza a comprender cómo se siente la otra persona. En cualquier comunicación o experiencia mutua, las personas perciben las cosas de modo diferente. Ya lo vimos en el supuesto de partida del Día 1: «El mapa no es el territorio». Al proyectarse a sí mismo en el mapa de la realidad de la otra persona, adquiere una perspectiva nueva e importante.

Para ello, imagínese que se mete dentro de la piel de otra persona Y que ve el mundo como ella. Escúchese y observe la reacción. Asociamos esta posición perceptual a la empatía, al «ponerse en el lugar de la otra persona». La habilidad de situarse en la segunda posición le otorgará una comunicación mucho más precisa que el simple hecho de preguntarse cómo se siente la otra persona.

Los conflictos en una comunicación o en unas relaciones personales suelen requerir que se adopte una segunda posición perceptual sobre la cuestión. Cuando usted entienda mejor cómo ve y cómo siente las cosas la otra persona, los propios sentimientos de usted cambiarán también, probablemente. Su cambio de actitud hacia la persona tenderá, a su vez, a incrementar el rapport. Así, la otra persona cambiará también. Y el aumento de rapport, a su vez, le hará más fácil a usted ver el punto de vista de la otra persona.

Un «cambio» de posición perceptual puede poner en marcha una espiral positiva de mejor comunicación. La conducta que parece equivocada o extraña puede adquirir un significado nuevo cuando usted la percibe desde el punto de vista de la otra persona. De hecho, durante la mayor parte del tiempo cada uno de nosotros creemos que estamos obrando de manera correcta, razonable, normal... con buenos motivos. Si usted adopta francamente la posición de una segunda persona, esto significa que empieza a comprender la validez de perspectivas distintas de las de usted. También puede empezar a comprender el verdadero propósito que se encierra detrás de los actos o de las palabras de otra persona (que estas otras personas pueden no haber identificado ellas mismas). Y esto puede darle la clave de la comunicación adecuada que debe establecer para producir el resultado de usted, a través de la otra persona.

Naturalmente, nunca podemos comprender plenamente la consciencia subjetiva de otra persona. La PNL no nos ofrece dotes videnciales. Pero sí puede acercarnos mucho a que veamos las cosas tal como las ve otra persona, estemos de acuerdo con ella o no. Para asumir diversas posiciones perceptuales hace falta una habilidad imaginativa «como si» que cualquier persona puede desarrollar con la práctica. Hasta los niños muy pequeños hacen uso de sus fértiles imaginaciones para empatizar con sus hermanos y amigos que lo están pasando mal. La mayoría de nosotros, para adquirir la habilidad de adoptar la segunda posición perceptual debemos quitarnos las anteojeras mentales y desaprender pautas de pensamiento establecidas desde hace mucho tiempo. Pero, con la práctica, todos podemos recuperar parte de la empatía natural que tenemos latente.

La tercera y la enésima posición perceptual

Cuando utilizamos la tercera posición perceptual para observar una experiencia, nos comportamos como una tercera persona o como un personaje completamente ajeno a la cuestión, y no como una parte directa de la comunicación: nos convertimos en la clásica «mosca de la pared», completamente objetiva e independiente. Adoptamos el punto de vista científico, indiferente, el papel del observador imparcial. Nos distanciamos de la acción y de sus protagonistas clave, la observamos de lejos.

Esta posición puede representar cualquier perspectiva ajena a las de las partes que intervienen en la comunicación. Por ejemplo, usted puede adoptar el punto de vista de un asesor, de un padre, de un observador circunstancial, de un maestro, y así sucesivamente: hasta el enésimo grado. Pregúntese a sí mismo: «¿Cómo le parecería esto a fulano?». De este modo puede abrir infinitos puntos de vista.

QUÉ POSICIÓN ADOPTAR

Cada posición tiene su importancia propia. Sencillamente, difiere de los demás, aportando un significado diferente en contextos y circunstancias diferentes. Los puntos de vista, en su conjunto, aportarán una percepción completa de cualquier experiencia.

Aunque sabemos que las posiciones perceptuales difieren entre sí, en la práctica tendemos a pasar de una a otra sin hacer conscientemente nada más que «pensar en» una cuestión. Dicho esto, algunas personas tendrán una preferencia o una aptitud para uno de los modos de pensar. La persona que tiende a ver las cosas de una manera desapegada, objetiva, imparcial y abstracta se sentirá cómoda con la tercera posición perceptual. La persona capaz de empatizar fácilmente con otra persona y «sentir lo que siente ella» adoptará de manera natural una posición de segunda persona. Y la persona que aparentemente solo piensa en su propia experiencia subjetiva adopta instintivamente la primera posición perceptual.

Usted puede ampliar sus habilidades para desarrollar las tres perspectivas y acompasar las que utilizan las demás personas y generar así mejor rapport. Los vendedores, los negociadores y los asesores con experiencia utilizan con facilidad cada una de las posiciones en su trabajo.

Además de las ventajas de comunicación, el hecho de adoptar estas diversas posiciones perceptuales puede capacitar a su mente para que encuentre ideas y soluciones creativas para problemas difíciles. Al pensar de este modo abrimos nuevas redes cerebrales. La falta de familiaridad o la «diferencia» estimula al cerebro a prestar atención especial. Cuando adoptamos posiciones perceptuales poco familiares, se nos ocurren de pronto penetraciones e intuiciones. Así pues, los beneficios se aplican a mucho más que a la comunicación, mejorando todos los aspectos de su pensamiento.

Las posiciones perceptuales forman parte de un planteamiento llamado la descripción triple, que desarrollaron John Grinder y Judith De Lozier en su libro *Turtles All the Way Down* (ver Bibliografía Recomendada). En esencia, al movemos libremente entre estas tres posiciones podemos comprender mejor nuestros propios mapas mentales y los mapas de los demás. Podemos probar las ricas diferencias de la percepción. Practique el arte de adoptar posiciones perceptuales diferentes. Esta habilidad le ayudará a generar el rapport vital que usted necesita para producir el cambio en sí mismo y en los demás.

SUPUESTO DE PARTIDA DE HOY

Aprender es vivir: no podemos dejar de aprender.

Todo padre sabe lo deprisa que aprenden los niños antes de cumplir la edad de ir a la escuela. La vida les parece entonces una gran aventura. Por desgracia, en cq.anto el niño asocia el aprendizaje con la escuela (la cual tiene connotaciones dolorosas en muchos casos), la tasa de aprendizaje verdadero bien puede decaer. No podemos limitar el aprendizaje al aula: el aprendizaje significa, simplemente, el modo en que nosotros, como seres humanos, sobrevivimos y conseguimos nuestros deseos.

Cada vez que «fallamos» al perseguir una meta, que intentamos otra cosa y que conseguimos por fin lo que deseamos (y hasta los niños más pequeños saben hacerla bien), aprendemos. Y mientras tengamos que encontrar un sentido a todos los estímulos sensoriales que nos bombardean constantemente, operamos en modo de aprendizaje. No o siempre asociamos al aprendizaje este proceso, inconsciente en gran medida. No obstante, el sistema sigue funcionando perfectamente: no podemos dejar de aprender.

PARA HACER HOY

* Piense en una persona con la que le cueste trabajo llevarse bien, e intente adoptar la segunda posición. Vea, oiga y sienta como ella. Observa cómo cambia su actitud ante la persona, además de su conducta.

* Piense en algo que le suscite emociones muy negativas, e intente adoptar la tercera posición perceptual. Puede ponerse diversos «gorros» de observador, si 10 desea, como los de asesor sabio, abuelo, niño de cinco años, maestro respetado, etcétera. Observe cómo la cuestión le parece ahora menos emotiva, cómo usted parece más distanciado de ella y cómo se le abren nuevos puntos de vista.

* Piense en una entrevista o reunión verdadera con una persona que usted vaya a

mantener en el futuro. Elija un evento que le suscite ciertas dudas o angustia, a pesar de que usted quiera conseguir con él un determinado resultado. Prepare unos accesorios sencillos, tales como una mesa y unas sillas, como si se encontrara en una verdadera reunión cara a cara; siéntese en la silla «de usted» y ensaye en silencio, mentalmente, lo que va a decir (primera posición).

* Después, pase a la silla de la otra persona, póngase en su lugar y escuche al otro (usted mismo) que expone lo que quiere «él» (segunda posición). Vuelva a su propia silla, repase la respuesta de la otra persona y considere lo que debe cambiar usted para obtener una respuesta más positiva.

* A continuación, vaya al otro lado de la habitación y adopte el papel de «director de la película» (tercera posición). Vuelva a pasar mentalmente la escena por su cabeza y evalúe, como director, lo que debe suceder para mejorarla y para obtener los resultados que desea usted de la reunión o de la entrevista. En esta posición más objetiva, usted puede encontrar ideas completamente diferentes que le permitan cambiar su plan por completo. No hace falta que «se represente» de este modo las posiciones perceptuales, pero puede resultarle útil cuando esté adquiriendo la habilidad.

* Piense en una experiencia pasada en la que usted piensa que fracasó y cuyo recuerdo le gustaría eliminar por completo. Piense en tres modos en que la experiencia ha resultado útil o puede resultar útil en el futuro. Considere el aprendizaje que puede extraer de un suceso o circunstancia dolorosa. Aplique su creatividad. Empiece a esperar nuevos aprendizajes y beneficios hasta de los recuerdos lejanos. Observe qué posiciones perceptuales ha adoptado.

* Piense en los distintos tipos de textos escritos que ejemplifican estas posiciones perceptuales. ¿Qué tipo de texto comprende usted mejor? ¿Cuál le afecta más? ¿Cómo puede incorporar estas posiciones perceptuales a su comunicación escrita y oral?

Día 13

Dominar el tiempo

En este capítulo se estudia:

- * La codificación del tiempo
- * El tiempo y las diferentes culturas.
- * «Tiempo "a través de"» y «tiempo "en"».
- * Cómo se identifica una línea temporal

ALGUNOS AUTORES y formadores de PNL han utilizado el concepto de línea temporal para describir el modo en que registramos y almacenamos las experiencias a lo largo del tiempo. El modo en que nos comportamos y nos identificamos a nosotros mismos depende de nuestras experiencias pasadas singulares: una colección de recuerdos. Estas experiencias espacio-temporales nos convierten en seres singulares. Nos dan lo que llamamos conciencia y personalidad. Nuestra experiencia se produce a lo largo del tiempo, naturalmente, y tenemos recuerdos muy antiguos, además, de otros recientes. Al mismo tiempo, a veces miramos al futuro. Así pues, la línea temporal de una persona representa esta cronología única de la experiencia. Constituye la codificación de nuestra memoria (pasado, presente y futuro) tal como la guarda el cerebro.

LA CODIFICACIÓN DEL TIEMPO

Sabemos muy poco de la neurología de la memoria.

Pero la idea de un proceso de línea temporal, o de una secuencia cronológica de experiencias vitales, tiene sentido. Por ejemplo, debemos tener algún modo de saber si algo sucedió hace cinco minutos o hace cinco años. O, de saber, incluso, si algo que nos imaginamos acerca del futuro no ha pasado todavía. Al fin y al cabo, utilizamos el mismo tipo de entradas de datos sensoriales (imágenes, sonidos y sensaciones), ya pensemos en el pasado o en el futuro.

No parece que las imágenes, los sonidos y las sensaciones contengan, en sí mismas, codificaciones temporales de ninguna clase. En algunos casos, por ejemplo, los recuerdos lejanos tienen asociadas unas evocaciones muy vivas, casi como si el hecho hubiera

sucedido ayer. A la inversa, nos puede resultar difícil evocar un recuerdo mucho más reciente. Parece que la codificación se produce al nivel de la submodalidad (ver Día 7). Parece que poner todas estas experiencias en orden cronológico requiere otra dimensión de entendimiento, un proceso neurológico que pone sentido a las cuestiones temporales. Sabemos poco de este aspecto de nuestro pensamiento como proceso cerebral. Pero la idea de una línea temporal (semejante a un río que fluye desde su fuente hasta el mar, o a un camino en el viaje a lo largo de la vida) nos aporta una metáfora útil.

En un sentido muy literal, su identidad singular presente refleja su línea temporal personal. Incluye, por ejemplo, todas las decisiones que ha tomado usted en el pasado y que lo han traído hasta el presente: su historia individual, en horas, días y años. Este «registro» temporal personal nos aporta un conocimiento personal importante que puede ayudarnos a entendernos mejor a nosotros mismos. Pero también puede producir el cambio. Usted puede decidir utilizar el tiempo de un modo diferente.

Ciertas técnicas, basadas en la idea de una línea temporal, le permiten a usted alterar la neurología de los recuerdos pasados. Usted puede manipularlos, en el mejor sentido de la palabra, para conseguir sus resultados presentes. Puede optar por cambiarlos (del mismo modo que cambió los recuerdos, el Día 7, cambiando de submodalidad para cambiar el modo en que se sentía).

Todos tenemos una línea temporal singular. Consideremos, por ejemplo, la manera diferente que tenemos todos de pensar en el tiempo, aunque este esté compuesto de unidades normalizadas, marcadas por el reloj. Algunas personas dan la impresión de que tienen «todo el tiempo del mundo», mientras que otras parece que «nunca tienen tiempo para nada». Y no se trata necesariamente de un reflejo de su trabajo o de lo que consiguen con su tiempo. Se trata, más bien, de un reflejo de su personalidad o de su estilo de pensamiento, y, más concretamente, del modo en que codifican el tiempo. El viejo dicho: «Si quieres que se haga una tarea, pídeselo a una persona ocupada» lo ilustra bien. Nuestra percepción interna del tiempo determina el efecto que tiene sobre nosotros y cómo lo utilizamos.

Según la teoría de la línea temporal, todos almacenamos el tiempo de una manera lineal. Las cosas suceden en línea, en secuencia, un suceso tras otro: una cosa que sucedió hace un año sucedió antes que otra cosa que sucedió hace una semana. Pero la semejanza solo llega hasta aquí. Como individuos, codificamos esta distinción temporal (o la almacenamos en nuestros cerebros) de modos diferentes.

Entonces, ¿cómo «gestionamos» el tiempo en nuestras mentes? Se pueden obtener algunas pistas observando las palabras que utilizan las personas en la comunicación cotidiana, del mismo modo que aprendió usted el Día 6 a deducir sus preferencias sensoriales a partir de sus predicados. Expresiones tales como «Mirando hacia atrás» o «Mirar el camino recorrido» dan a entender que podemos guardar los recuerdos pasados como dejándolos detrás de nosotros. De manera semejante, hablamos de mirar adelante cuando pensamos en los sucesos que no se han producido todavía. También en este caso utilizamos instintivamente metáforas basadas en el espacio y en la dirección. Pero ahora vamos a considerar algunas diferencias culturales relacionadas con el tiempo.

EL TIEMPO Y LAS DIFERENTES CULTURAS

Estas expresiones temporales diferentes nos parecen bastante poco significativas hasta que aprendemos que el modo de hablar o de pensar en el tiempo se rige por normas que varían de una cultura a otra.

El tiempo angloeuropeo y el tiempo árabe

El llamado «tiempo angloeuropeo» sigue el modelo lineal del tiempo en el cual un suceso sigue al otro en línea. Por ejemplo, algunas personas describen el tiempo diciendo que transcurre de izquierda a derecha: el pasado lejano estaría en el extremo izquierdo, y el futuro lejano estaría en el extremo derecho.

Cuando se aplica este concepto lineal del tiempo, los diarios y las agendas adoptan una importancia especial. Si usted no ha terminado su reunión a las cuatro de la tarde, tiene que «irse moviendo», porque «le espera» otra, y «el tiempo corre». Usted tiene que encajar todos los hechos de su vida en este proceso lineal. El tiempo parece una cinta

transportadora en movimiento, y todo lo que hace usted tiene que seguir su paso. De lo contrario, el mundo lo dejaría atrás, el trabajo se quedaría sin hacer y usted habría perdido el tiempo para siempre. El tiempo parece un río que fluye eternamente desde su fuente hasta el mar.

Por otra parte, el llamado «tiempo árabe» nos presenta un concepto diferente. No solo lo aplican los árabes, sino también los habitantes de muchos países tropicales o cálidos. En los países que tienen una línea temporal como esta, el tiempo sucede más bien en el presente.

Siempre sucede ahora. Así pues, usted puede presentarse a una cita a cualquier hora, porque el tiempo no se ha acabado. Siempre reside en el aquí y en el ahora. Estas personas dan la impresión de «vivir en el presente».

Estos conceptos diferentes del tiempo pueden enfurecer a una persona de otra cultura o de otro tipo de línea temporal. A los angloeuropeos les puede parecer descortés llegar más de un minuto tarde a una cita. Por otra parte, a una persona que funcione según el tiempo árabe le puede parecer descortés no prestar atención plena a su huésped actual, por mucho tiempo que tenga que dedicarle, y sin que importe hacer esperar a otra persona. Además de los valores, varía el concepto mismo del tiempo.

Estos conceptos del tiempo afectan a muchos millones de personas a un nivel cultural profundo e influyen sobre todos los aspectos de sus vidas. De esto se deduce que, si el tiempo sucede ahora, no se tiene ningún concepto del futuro, o se tiene un concepto muy diferente del mismo. Y esto puede explicar la actitud que a los angloeuropeos nos parece fatalista o de falta de previsión de lo que pueda pasar mañana por parte de las personas que se rigen por el tiempo árabe.

Las diferencias individuales

También encontramos estos estereotipos en los individuos, con independencia de su origen cultural. Muchas personas occidentales, por ejemplo, aparentan tener la misma actitud despreocupada que caracteriza al tiempo árabe. A veces, un marido y una mujer tienen actitudes diferentes respecto del tiempo: uno, superpuntual y organizado meticulosamente, y el otro, tranquilo y despreocupado. Así pues, existen grandes variaciones aUn dentro de una misma norma cultural.

Por ejemplo, dentro de los Estados Unidos existen diferencias entre los estados del sur y las ciudades bulliciosas del nordeste. Y en muchos países nos encontramos con una diferencia respecto del tiempo entre la gente del campo y la de la ciudad. Por otra parte, dentro de estas normas comunes geográficas, nacionales o culturales, nos encontramos con muchas excepciones individuales. En algunos casos, una persona tiene una especie de «doble personalidad» y tiene en el trabajo un comportamiento diferente del que tiene los fines de semana o en las vacaciones. O bien, una persona puede cambiar su actitud respecto del tiempo con la edad y con la experiencia. Esto puede suceder de manera más marcada cuando la persona se entera de que padece una enfermedad terminal. En cada uno de los casos utilizamos un modo diferente de codificar el tiempo. Así pues, la respuesta plena no se encuentra ni en la cultura ni en la formación. Tiene lugar en el cerebro, como un proceso neurológico único.

«TIEMPO "A TRAVÉS DE"» y «TIEMPO "EN"»

Tal como hemos dicho, las palabras y las expresiones que usamos aportan pistas sobre nuestra línea temporal personal, o sobre el modo en que guardamos los recuerdos. Pero también podemos expresar de un modo espacial la metáfora de la línea temporal. Si yo le pidiese a usted que señalase el pasado con el dedo, ¿hacia dónde señalaría? La pregunta puede parecer absurda. Pero suponiendo que usted pasase por alto este carácter absurdo y señalase instintivamente, ¿qué podría indicarle?

Resulta que solemos representarnos el tiempo por una línea. Esta línea transcurre, característicamente, de izquierda a derecha (del pasado al futuro), o, a veces, de derecha a izquierda. En estos casos, todos los recuerdos, así como el presente y el futuro, están en alguna parte por delante de nosotros, como si estuvieran dentro de nuestro campo de visión. Así, podemos «ver» el pasado como recuerdos, y al mismo tiempo «asomarnos» al futuro: las mismas expresiones que usamos al hablar del tiempo. Llamamos a esto

«tiempo "a través de"», ilustrativo de lo que antes llamamos tiempo angloeuropo. También podemos representar el tiempo por el «tiempo «en»», más característico del tiempo árabe. En este caso, el tiempo se extiende desde él frente (el futuro) hacia la espalda (el pasado), y tenemos una parte de él «dentro» de nosotros. Mientras que la línea temporal del «tiempo "a través de"» está completamente por delante de nosotros, una parte de la línea temporal del «Tiempo "en"» está detrás del plano de nuestros ojos.

Vamos a describir más a fondo estas distinciones importantes. Ya hemos dicho que las personas que aplican el «tiempo "a través de"» tienen una conciencia del tiempo y que se molestan cuando otras personas no la tienen. Para ellos, el tiempo sigue un curso continuo e ininterrumpido. No debe tener lagunas inexplicadas. Puede pasar deprisa o despacio, pero las personas que aplican el «tiempo "a través de"» tienen en cuenta la duración. Normalmente, una persona así disocia los recuerdos, de modo que se ve a sí misma en el recuerdo. No olvidemos que tienen toda su línea temporal por delante de su campo de visión. Mirar al futuro, además de planificar positivamente para el futuro, puede acarrear preocupaciones y angustias. Y el pasado, además de proporcionarnos lecciones importantes, puede traernos también lamentaciones o remordimientos. Así pues, estos rasgos comunes de la personalidad pueden provenir de la línea temporal de la persona.

Todo esto se refleja en el modo en que la persona percibe las cosas cotidianas. Por ejemplo, una persona de «tiempo "a través de"» tenderá a valorar los servicios (los de un asesor, por ejemplo) sobre la base del tiempo dedicado. Así, interpretan ellos en qué consiste recibir un servicio justo a cambio de su dinero. Característicamente, querrán recibir más tiempo por el mismo precio porque el tiempo tiene valor por sí mismo. Una persona «tiempo "en"», por su parte, valora una consulta simplemente por los resultados que obtiene, aunque esta no requiera casi nada de tiempo.

Las personas «tiempo "en"» clásicas se preocupan menos por la puntualidad y suelen presentarse tarde, los actos. Tienden a «saborear el momento». Solo ven las cosas que tienen justo delante. El futuro está por delante, más allá o detrás del próximo suceso inmediato y, por lo tanto, está fuera del alcance de la vista. Por lo tanto, les puede interesar poco, por ejemplo, la planificación previa o mirar el pasado. Tampoco dan vueltas al pasado.

Si usted reconoce en sí mismo características de los dos tipos, seguramente guarda el tiempo tanto de un modo «tiempo "en"» como de un modo «tiempo "a través de"».

Si empieza a advertir estos conceptos diferentes del tiempo y en cómo afectan a diversas personas, esto le ayudará a conseguir el rapport con las personas que tienen una línea temporal distinta de la de usted. También puede experimentar cambiando su línea temporal, ya sea a corto o a largo plazo. Por ejemplo, puede desear acompañar a una persona con la que trabaja (para tener rapport), o cambiar el modo en que percibe el tiempo para conseguir mejor sus resultados. Cada una de las líneas temporales presta un servicio «perfecto» al individuo. No existe lo correcto ni lo incorrecto. No obstante, le puede resultar útil tener la flexibilidad suficiente para cambiar a voluntad su actitud respecto del tiempo. En cualquiera de estos casos, lo primero que tenemos que hacer consiste en identificar una línea temporal.

CÓMO SE IDENTIFICA UNA LÍNEA TEMPORAL

Usted puede identificar la línea temporal de una persona formulando las siguientes preguntas sencillas:

1. ¿Puede recordar algo que sucedió hace una semana?
2. Cuando lo recuerda, ¿puede observar de dónde parece venir?
3. Repita el proceso para las preguntas 1 y 2 cambiando el plazo a un mes, a un año, a cinco años y a diez años.
4. Repita el proceso, pero imagínese algo que sucederá en el futuro. Realice este proceso para dentro de un mes, dentro de un año, dentro de cinco años y dentro de diez años.
5. Las situaciones de estos recuerdos del pasado y de estas imaginaciones del futuro ¿dan a entender la existencia de una línea o de una disposición lineal de sus recuerdos?

Las palabras con las que responde la persona pueden indicar confusión o incertidumbre. Así pues, observe hacia dónde mira la persona y su lenguaje corporal, sobre todo las señales de apuntar con la mano o de hacer gestos en una dirección determinada. Puede que la mente consciente, racional, no ofrezca respuestas verbales claras. Pero la mente inconsciente bien puede ofrecer indicadores fisiológicos fiables. En el caso de recibir respuestas negativas, intente plantearlo así: «Si este recuerdo tuviera una situación, ¿dónde podría estar?».

También podría intentar utilizar un recuerdo que sí tuviera, en efecto, una situación: un recuerdo en el que interviniera, por ejemplo, una casa en la que vivió una vez la persona o un lugar donde trabajó. Puede sugerirle una línea temporal lineal, del mismo modo que utilizó las metáforas en el Día 11. Pero no dirija de ningún modo a la persona en cuanto a la disposición de la línea temporal. La persona tendrá siempre algún sistema de tiempo, inmediatamente identificable o no. Así pues, usted no tiene necesidad de creado. Debe respetado, tal como respetaría cualquier aspecto del «mapa» mental de la realidad de la persona.

Puede aplicar fácilmente el mismo proceso para situar la propia línea temporal de usted. Elija un rato de relajación, en el que sienta que puede pensar intuitivamente, en vez de lógicamente. Manténgase sensible ante lo que le dice aparentemente su mente inconsciente. O pida a un amigo que lo acompañe a lo largo del proceso.

Esta breve introducción a la Teoría de la Línea Temporal le aportará varios beneficios inmediatos:

- * Lo capacita para enfocarse conscientemente más o menos en el pasado o en el futuro. De usted depende elegir la opción. Pensar menos en el futuro suele significar menos preocupaciones, por ejemplo. Y pensar menos en el pasado puede significar menos arrepentimientos y menos autopsias que no sirven para nada. Pero recuerde que no debe enfocarse en lo que quiere olvidar, sino en pensamientos nuevos: en lo que usted desea.
- * Podrá comprender cómo piensan en el tiempo otras personas y conseguir mejor rapport.
- * Podrá «reencuadrar» cualquier problema o cuestión sencillamente poniéndola en un contexto temporal diferente (por ejemplo: «¿Qué sentiré dentro de cinco años?»).
- * Se comprenderá mejor a sí mismo, y controlará en consecuencia sus sentimientos y su conducta.

Puede aprender más cosas acerca de la Teoría de la Línea Temporal en un libro del mismo título (Timeline Theory) de Tad James y Wyatt Woodsmall (ver Bibliografía Recomendada). En él, los autores presentan detalladamente no solo los principios de la teoría, sino sus muchas aplicaciones, tales como el logro de metas, el cambio personal y la terapia.

SUPUESTO DE PARTIDA DE HOY

Todos los problemas tienen su solución.

Según algunas investigaciones, cuando creemos que existe la solución de un problema, tenemos mayores posibilidades de encontrarla. Con frecuencia, el problema inicial o «planteado» no identifica el problema principal o de raíz. Cuando identificamos el problema real, este suele arrojar nueva luz sobre la situación. Y el problema original suele desaparecer como tal. Esto apoya el supuesto de partida del Día 10: No hay fracasos, solo realimentación.

El problema planteado, no obstante, puede formar parte del aprendizaje que acaba llevándolo a usted a su meta. Aunque puede representar un obstáculo en el camino, usted puede rodearlo, retirarlo o pasar por encima. O puede descubrir otro camino. Visto de este modo, todo problema constituye un escalón hacia su próximo destino y, en último extremo, hacia su destino final. Tal como afirman muchos empresarios de éxito, todo problema constituye una oportunidad. Todo depende de cómo lo vemos.

PARA HACER HOY

* Utilizando las directrices anteriores, identifique su propia línea temporal: ¿«Tiempo "a través de"», o «Tiempo "en"»? Dibuje un esquema de dónde se encuentra en el espacio en relación con usted.

* Escuche a las personas con las que trabaja o con las que trata frecuentemente y observe su actitud respecto del tiempo. Además de las palabras que emplean, ¿de qué manera puede su conducta indicar su línea temporal?

* Aprenda de memoria ((1 supuesto de partida de hoy. Prepare una lista de algunos problemas. Después, aceptando el supuesto de partida, imagínese algunas soluciones. Considere en qué dirección pueden encontrarse, quién puede tener pistas, cómo puede influir usted mismo sobre las soluciones. Imagínese, además, que cada uno de los problemas ya está resuelto, disfrutando de todas las pruebas sensoriales.

* Este ejercicio, y el supuesto de partida, le resultarán útiles cuando llegue a la práctica del reencuadre, el Día 15, y del cambio de conducta, el Día 21. El supuesto de partida lo pondrá en un estado mental positivo y expectante "Y las técnicas que aprenderá reencuadrarán, poderosamente los problemas.

Día 14

Elegir dónde cambiar

En este capítulo se estudia:

* Relacionar la conducta con los niveles neurológicos

* Niveles neurológicos y organizaciones

* La alineación

UNA BUENA PROPORCIÓN del trabajo de la PNL está relacionado con el cambio personal. Y no suele tratarse de cambiar la conducta externa, sino de algún otro valor «por debajo de la superficie». Afecta a nuestras creencias y a nuestros valores, y a «partes» de nosotros que no siempre reconocemos. Nuestra conducta, a muchos niveles diferentes, resulta como consecuencia de todas estas representaciones internas. El cambio (el cambio duradero, al menos) tiene pocas probabilidades de producirse, a menos que se produzca dentro de la mente de la persona.

Una «vida significativa» tiende a tener coherencia entre estos niveles diferentes del pensamiento. También llamamos a esta coherencia «alineación». Esto significa que todas las partes de la persona total siguen una misma dirección. La mala alineación interior puede provocar conflictos interiores entre los diferentes niveles de la mente. El cambio personal duradero requiere una comprensión de estos niveles diferentes de la mente. El antropólogo Gregory Bateson creó un modelo de los niveles neurológicos, que amplió más tarde Robert Dilts del modo que se ilustra en la figura 14.1.

Cada uno de los niveles organiza la información para su nivel inferior. Las reglas para cambiar algo a un nivel difieren de las reglas para cambiar un nivel inferior. El hecho de cambiar algo a un nivel inferior puede afectar a los niveles superiores, pero no necesariamente los afecta. Pero el hecho de cambiar algo a los niveles superiores producirá siempre un cambio en los niveles inferiores: se parece en cierto modo a una catarata en la cual los niveles superiores siempre fluyen hacia los niveles inferiores. En el modelo de los niveles neurológicos, si cambiamos aquello en lo que creemos, tenderemos a cambiar lo que hacemos. A la inversa, un cambio de conducta no tendrá posibilidades de perdurar a menos que la nueva conducta esté apoyada por alguna creencia o valor (un nivel superior).

Como cabía esperar, las investigaciones han demostrado que el hecho de confundir entre sí estos niveles neurológicos tiende a producir problemas. Pero comprendiendo e identificando los niveles y el modo en que nos afectan podemos producir cambios

RELACIONAR LA CONDUCTA CON LOS NIVELES NEUROLÓGICOS

Para comprender cómo se aplican estos niveles en su propia vida, empiece por el nivel inferior, el entorno, y vaya subiendo hasta los niveles superiores. Hemos preparado algunos ejemplos.

El entorno

Piense por un momento en el mundo en que vive: por dónde se mueve, las cosas y las personas que lo rodean (en su casa, en la vida social, en su tiempo libre y al hacer deporte, o en el trabajo).

La conducta

Piense en una conducta concreta que usted realice con excelencia: por ejemplo, escuchar, elaborar listas o preparar proyectos.

La capacidad

¿De qué capacidad general forma parte esta conducta? Puede formar parte, por ejemplo, del trato con las personas, de la organización o de la planificación.

La creencia

¿Qué dice acerca de usted? ¿Qué debe cumplirse para que usted tenga esta capacidad? ¿Qué cree usted acerca de sí mismo? ¿Cree, por ejemplo, en la importancia de las personas, en la importancia de la salud, o en la importancia del desarrollo personal?

La identidad

¿Qué afirmación podría indicar su identidad (quién «es» usted)? Por ejemplo: «Soy una persona que cree en la gente», o «Soy un organizador nato».

La espiritualidad

¿Qué símbolo o metáfora representa su conexión espiritual, o algún ideal más elevado que usted propugne? ¿Una paloma, un mar profundo o un jardín oculto?

Aplicar el modelo de los niveles neurológicos

Siguiendo estos ejemplos, aplique el modelo a una conducta que usted realice con excelencia. Para poner todavía más a prueba el modelo, vuelva a realizar el ejercicio, eligiendo una conducta diferente.

Observe el modo en que cada uno de los niveles alimenta el siguiente siguiendo una jerarquía lógica. Por ejemplo, su creencia acerca de la importancia de las personas alimenta su capacidad para el trato con las personas. Esta capacidad alimenta, a su vez, su habilidad para escuchar a la gente. A la inversa, su habilidad para escuchar a las personas sustenta su capacidad para el trato con las personas y sus creencias acerca de las personas.

Imagínese qué pasaría si se produjera un cambio a un nivel superior (en la creencia o en la identidad, por ejemplo) y también hubiera un cambio a un nivel inferior. ¿Cuál ejercería mayor efecto sobre su vida? ¿Qué cambio duraría más? ¿Qué cambio le parecería a usted más difícil de implantar?

Puede utilizar este modelo al abordar problemas difíciles - cuestiones importantes que requieren tomar decisiones. Empiece por identificar el nivel del problema «planteado», el primero que se le ocurre. Después, piense en su raíz o en su causa, también en términos de los niveles.

Vea si puede llevar la cuestión a cada nivel y pensar en lo que significa en términos del cambio personal.

Tomemos un ejemplo común

Entorno: Mi mesa de trabajo está desordenada.

Conducta: No guardo las cosas.

Capacidad: No entiendo el sistema de archivo.

Creencia: Necesitamos creatividad, más que mucho orden.

Identidad: Soy una persona desorganizada.

El «problema» puede plantearse a sí mismo a cualquiera de estos niveles. Por ejemplo, usted puede identificar una cuestión del entorno, una debilidad de sus capacidades o una creencia que lo limita. En este caso, los problemas relacionados de nivel inferior aparecen como efectos o resultados de su problema. En cualquier caso, la solución se suele encontrar a un nivel superior.

La mayoría de las cuestiones de conducta de menor importancia se pueden cambiar a uno o dos niveles por encima. En este caso, hemos omitido la categoría espiritual. Por otra parte, una cuestión personal importante tendría probablemente sus raíces a un nivel superior o del «super yo» (espiritual).

Usted puede aplicar el modelo a todas las formas del desarrollo personal, así como a la resolución de problemas. También resulta útil para comprender a los demás y para comunicarse con ellos., Estos niveles neurológicos ilustran los mapas mentales y los filtros neurológicos que conocimos el Día 1.

NIVELES NEUROLÓGICOS y ORGANIZACIONES

Todos los niveles neurológicos, salvo el más alto, se pueden traducir fácilmente al contexto de una organización:

Identidad = Misión y visión.

Creencias = Filosofía y cultura.

Capacidades = Habilidades y conocimiento.

Conducta = Costumbres y práctica.

Entorno = Equipo, ambiente y situación.

En algunos casos tiene aplicación la equivalencia del nivel más alto, el «espiritual». Esto sucede cuando la organización, normalmente altruista en estos casos, persigue una misión superior a ella misma, que puede tratarse de una causa caritativa, sanitaria o medioambiental.

Estos niveles neurológicos ilustran también el modo en que las empresas motivan a su personal o producen el cambio:

Misión y visión

La plantilla se identifica con la misión de la empresa y se inspira en ella. Tienen un sentido colectivo de rumbo y de propósito. Las personas se enorgullecen de trabajar para la empresa. La empresa tiene una personalidad propia distintiva.

Filosofía y cultura

La empresa respeta los valores diferentes. Las personas ofrecen un servicio leal porque perciben ese respeto. Las creencias comunes afectan al «modo en que hacemos aquí las cosas», y la empresa aplica valores en el trato con el personal, los clientes y los sistemas. Establece políticas claras en cuestiones tales como las remuneraciones, la formación y los beneficios sociales.

Habilidades y conocimientos

La dirección transmite información y comprensión. El personal responde a las exigencias porque comprende la situación. La dirección implanta cursos de formación y otras políticas. Mantiene formada a la plantilla en las nuevas tecnologías y aplica sistemas eficaces. Capacita a los trabajadores para que apliquen su buen juicio, Y los trabajadores pueden contribuir a las decisiones de nivel superior.

Costumbres Y práctica

La organización recompensa y castiga las conductas individuales. El personal participa en la formación voluntaria y hace sugerencias. El personal guarda las normas aceptadas de

la empresa.

Equipo, ambiente y situación

La empresa proporciona buenas instalaciones y buenas condiciones de trabajo. Tiende a dirigir por excepción: solo se concentra en lo que no se ciñe a sus planes.

Cada uno de estos niveles debe mantener la coherencia con el que tiene por encima para poder ejercer la mayor influencia sobre el cambio. La mayoría de nosotros nos hemos encontrado con alguna organización o persona que se jacta de tener una misión o una creencia determinada que no concuerdan con su conducta o con su entorno. Están viviendo una mentira, y probablemente fracasarán. Además, esta incoherencia bien puede engendrar resentimiento y escepticismo. Por contraste, la alineación fomenta la capacitación y significa que toda la organización se mueve en una misma dirección, como una sola persona.

LA ALINEACIÓN

Al considerar un problema concreto, la formulación de preguntas como las siguientes contribuirá a identificar el nivel neurológico al que se encuentra el problema:

Espiritualidad/propósito ¿Quién más?
Identidad/misión ¿Quién?
Sistemas de creencias y valores ¿Por qué?
Capacidades ¿Cómo?
Conducta ¿Qué?
Entorno ¿Dónde?

Utilice el ejercicio siguiente para alinear los niveles neurológicos en su propia experiencia. Entonces estará avanzando verdaderamente con todas las velas al viento hacia su meta. Ponga a trabajar su imaginación. No infravalore el poder de este proceso para cambiar su vida, por simplista que parezca.

1. Elija un estado capacitador (tal como el dominio, la confianza, la creatividad, la paz, etcétera). Identifique dónde y cuándo quiere experimentado. Puede llamar a ese estado «x».
2. Disponga los niveles neurológicos, desde la espiritualidad hasta el entorno, en línea, en el suelo, a modo de lugares. Puede utilizar hojas de papel para situar los niveles.
3. Póngase de pie en el lugar del «entorno» dando la espalda al resto de los niveles. Piense dónde quiere experimentar x. Descríbase a sí mismo mentalmente el entorno.
4. Retroceda hasta el lugar de la «conducta» y pregúntese: «¿Qué quiero hacer en ese tiempo y en ese lugar?» Observe su postura, sus gestos, sus expresiones, el sonido de su voz, sus sensaciones. Observe, en su imaginación, a otras personas y sus reacciones, sus comentarios y su conducta.
5. Retroceda hasta el lugar de la «capacidad» Y pregúntese: «¿Cómo me comporto así en ese entorno?». Observe lo que se dice a sí mismo, las habilidades y los conocimientos que intervienen, y cómo se imagina o «codifica» usted en su mente este escenario.
6. Retroceda hasta el lugar de las «creencias» y pregúntese por qué hace lo que hace. O bien: «¿Qué creo yo que me permita hacer uso de esas capacidades y realizar esos actos, en ese entorno?».
7. Retroceda hasta el lugar de la «identidad» y pregúntese: «¿Quién soy yo para tener esas creencias?». Piense en una metáfora viva de su identidad: un símbolo, un color, un animal, una planta... lo que le traiga a la mente su inconsciente. Ya estudiamos esto en el capítulo que trataba de las Metáforas, el Día 11.
8. Retroceda, finalmente, hasta el lugar de la «espiritualidad» y pregúntese: «¿Qué visión o propósito general estoy persiguiendo en mi vida?». O bien: «¿Quién o qué más me motiva al nivel más profundo (o más elevado)?». Observe cómo trasciende su visión o su propósito todos los niveles de transformación personal que tiene delante.
9. Manteniendo su claridad de visión o de propósito, avance hasta el lugar de la identidad

y sienta cómo se fusionan las dos.

10. Llévase la visión y la identidad hasta el lugar de las creencias y sienta cómo se fusionan todas juntas.

11. Llévase su visión, su identidad y sus creencias hasta el lugar de la capacidad y sienta cómo se fusionan todas juntas.

12. Llévase su visión, su identidad, sus creencias y su capacidad hasta el lugar de la conducta y sienta cómo se fusionan todas juntas.

13. Llévase su visión, su identidad, sus creencias, su capacidad y sus conductas hasta el lugar del entorno y sienta cómo se fusionan todos juntos.

14. Disfrute de un nuevo sentido de la alineación y sepa que tiene todos esos recursos al alcance de la mano siempre que quiera utilizados.

Usted puede utilizar el modelo de los niveles neurológicos para:

- * Identificar y aclarar los problemas, ya sean personales o de su organización.
- * Identificar el mejor nivel al que se deben realizar los cambios.
- * Comprenderse mejor a sí mismo, sus metas y sus motivaciones: «cómo funciona».
- * Comprender mejor a las demás personas («cómo funcionan») y producir mejor rapport y mejores relaciones personales.
- * Resolver problemas.
- * Aclarar las metas que estableció los Días 2 y 3.
- * Establecer un sentido del propósito en todo lo que hace.
- * Alcanzar perspectiva en su vida, comprendiendo las cuestiones desde niveles perceptuales diferentes.

SUPUESTO DE PARTIDA DE HOY

Yo controlo mi mente, y, por lo tanto, mis recuerdos.

El «mapa» mental que conocimos en el primer supuesto de partida de todos significa mi mapa, el mapa de usted. Usted puede pensar lo que quiera. Usted puede elegir lo que tiene importancia. Usted puede cambiar sus creencias y sus valores, y el modo en que reacciona ante las personas y las circunstancias. Ninguna circunstancia exterior puede despojado de estas opciones humanas básicas. «Usted es lo que piensa», así que puede controlar lo que hace y lo que consigue. Con independencia de su pasado, puede empezar a controlar su presente y su futuro. Este supuesto de partida puede ayudar a cualquier persona a mejorar su eficiencia, sobre todo a las personas orientadas a los resultados.

PARA HACER HOY

- * Prepare una lista de problemas que se encuentre, ya sea en el trabajo o ,en cualquier otra área de su vida. Asigne cada uno a un nivel neurológico diferente. Por ejemplo, ¿considera que tiene un estudio demasiado pequeño? ¿O que necesita otro dormitorio? ¿O que su ordenador personal se le ha quedado pequeño? Clasifique este tipo de problemas como de entorno. Clasifique como de conducta las habilidades de lenguaje, de escritura u otras semejantes que le hayan fallado. Un problema que suponga dirigir a personas, organizar su trabajo o hablar en público correspondería, probablemente, al nivel de las capacidades, y así sucesivamente.
- * A continuación, piense en todos estos problemas en términos de los diferentes niveles. Por ejemplo, ¿cómo puede afectar su conducta a su entorno? ¿Y cómo puede afectar su identidad o su auto imagen a sus capacidades? Esto le ayudará a llegar a la raíz del problema y le dará a entender a qué nivel debe realizar cambios.
- * Acto seguido, considere cómo puede aplicar el mismo proceso a un problema organizativo, «político» o de sistema en el trabajo o en su empresa.
- * Pruebe a realizar el ejercicio de la alineación si no lo ha hecho todavía (ver págs. 279-282).

Pensar saliéndose de los esquemas

En este capítulo se estudia:

- * Los marcos y el reencuadre
- * El reencuadre para obtener resultados
- * Los marcos en las reuniones

LOS MARCOS Y EL RE ENCUADRE

UNA BUENA PARTE de lo que ha aprendido usted hasta la fecha ha estado relacionado con el cambio, sobre todo con el cambio de las percepciones (del modo como piensa o cómo «ve» usted las cosas). Los marcos forman parte del sistema de filtros a través del cual nos representamos interiormente las cosas. Sirven de pautas o plantillas mentales en las que encajamos de una manera conveniente los miles de millones de imágenes sensoriales que procesamos continuamente. El «marco» que establece usted, consciente o inconscientemente, refleja el modo en que percibe algo o el modo en que lo mira. Reencuadrar significa cambiar el marco de referencia que rodea una conducta, una afirmación o un hecho, encontrándole otro significado o interpretación, viendo las cosas bajo una luz diferente.

Parece que, como seres humanos, tenemos la necesidad de ordenar las cosas en casilleros o en marcos mentales. Pero, por desgracia, nos quedamos atascados en la rutina de determinados modos de pensar: los esquemas mentales. Así, nos perdemos nuevos modos de resolver los problemas o de percibir las cuestiones. Cuando usted llega a salir de su marco actual, o cuando lo cambia, se reencuadra. El reencuadre, que tiene más de actitud que de habilidad, exige todo un modo de pensar nuevo, creativo, «saliéndose de los esquemas».

El significado de cualquier suceso depende del marco en que lo percibimos.

Cuando usted espera a un visitante bien recibido, probablemente percibirá (o «encuadrará») una llamada a la puerta de manera diferente a cómo la encuadraría en plena noche, cuando no espera a nadie. Su marco de referencia varía, y el significado varía igualmente. Cambiar el marco significa cambiar el significado. y cambiar el significado significa cambiar el efecto de una comunicación, de una conducta o de un suceso.

Usted puede aplicar el re encuadre en todo tipo de situaciones. Aunque se trata de un proceso mental, puede producir un cambio inmediato de la conducta. Puede que le resulte difícil cambiar la conducta de otra persona, o incluso la suya propia. Pero siempre puede cambiar el modo en que piensa o el modo en que ve las cosas, aunque solo sea un poco cada vez. El reencuadre cambia el modo en que se siente usted y, por lo tanto, cambia lo que hace

EL RE ENCUADRE PARA OBTENER RESULTADOS

El reencuadre produce resultados rápidos, y gracias a ello se ha vuelto popular entre los practicantes de la PNL. Tiene muchas aplicaciones: en la empresa, en el desarrollo personal, en la comunicación y en la psicoterapia. Ofrece, por sí solo, una herramienta poderosa para la resolución de problemas, y existen docenas de técnicas basadas en el principio sencillo de «cambiar el marco». Estimula el llamado pensamiento lateral o «saliéndose de los esquemas». En las situaciones de conflicto, el reencuadre puede ejercer un efecto muy superior al de la oratoria persuasiva o al del peso de un argumento.

Reencuadres del contenido y del contexto

Los reencuadres pueden afectar al contexto de la situación. Por ejemplo, usted puede cambiar el lugar o el momento. Basta con que piense en otro contexto en que la conducta podría parecer positiva o útil, o en que la conducta aparecería bajo una luz diferente. O bien, puede cambiar la esencia o el contenido mismo de la situación. Por ejemplo, puede cambiar la conducta o las circunstancias, o limitarse a dar a algo un significado

diferente.

El humor se basa casi siempre en algún tipo de reencuadre. El «golpe» final de un chiste cambia instantáneamente el significado y la emoción que lo acompaña. Un cambio inesperado de contenido o de contexto da la vuelta al significado, y la sorpresa y la falta de familiaridad resultantes crean el humor. Por ejemplo, el humorista, ya fallecido, George Burns solía contar chistes cortos en los que se incorporaban reencuadres humorísticos. He aquí unos ejemplos: «Cuando tienes ochenta años, ya lo has aprendido todo... Lo único difícil es acordarte»; o «Le presento a mi mujer... quédese la». Las metáforas que estudiamos el Día 11 ofrecen un número inagotable de reencuadres. El nuevo contexto del relato sitúa los problemas o las cuestiones que nos resultan familiares en entornos no familiares, asignándoles un significado diferente.

Tal como vimos el Día 1 en el modelo de la PNL, solo podemos experimentar una visión filtrada de la realidad. Así pues, distorsionamos constantemente las cosas de manera inconsciente. Cambiar el significado, por el contexto o por el contenido, significa cambiar el modo en que usted reacciona y se comporta. El hecho de adoptar otra perspectiva puede cambiar instantáneamente el modo en que se siente, afectando así, indirectamente, a su conducta y a sus resultados. El reencuadre ofrece, por lo tanto, un camino de poco esfuerzo hacia los resultados.

Adquiera el hábito de preguntarse: «¿Qué podría significar esto?». «¿En qué circunstancias parecería diferente esto?», o «¿En qué contexto podría parecer positiva y útil esta conducta?». Pueden venirle a la cabeza rápidamente varios reencuadres.

Controlar su estado mental

Es usted quien controla el proceso de reencuadre, que no debe depender de hechos ni de circunstancias externas. Imagínese, por ejemplo, que su hija adolescente llega a casa más tarde de lo esperado. Las sensaciones y las conductas de usted mientras la espera dependerán de cómo «encuadre» usted la situación. ¿Habrán tenido un accidente? ¿Le habrá desobedecido a usted intencionadamente? ¿Habrán intentado llamar por teléfono? El reencuadre no tiene límites. Y usted puede elegir el modo en que interpreta la situación. Así pues, el modo en que encuadre usted las cosas puede afectar a su conducta, a su presión arterial y, a más largo plazo, a su salud.

De momento, el modo en que usted encuadra la conducta o la situación no ha afectado a su hija. No obstante, le ha afectado a usted, desde luego. Aunque se mantenga calmado, confiado y aparentemente no afectado, esto refleja el modo en que ha encuadrado la situación. El marco que adopte determina su estado, ya que determina su percepción. Nuestros cerebros tienen que asignar significado a las cosas: no soportan dejar nada sin explicar. Así que lo metemos todo en casilleros mentales. Por desgracia, solemos «archivar» las cosas instintivamente en el marco más evidente, más cómodo o más conveniente, en vez de representárnoslas de manera realista o racional. Este proceso tiende a producirse con rapidez, y a veces de manera inconsciente, haciéndonos tener sentimientos fuertes acerca de algo sin que sepamos por qué.

El reencuadre «rearchiva», en la práctica, la experiencia para que refleje mejor la «realidad» presente, o nuestras opciones acerca de la realidad posible. usted siempre puede optar por reencuadrar. Tiene la opción de pensar de manera diferente. Utilizando las técnicas de reencuadre, puede empezar a elegir su estado mental.

El hábito de ver las cosas de manera diferente

En el caso de la hija adolescente, un padre podía responder: «Es más fácil decirlo que hacerlo». Pero, como nadar o montar en bicicleta, cuando usted ha establecido como hábito una habilidad inconsciente, verdaderamente lo encuentra fácil. Las habilidades de pensamiento se pueden convertir también en hábitos de pensamiento. Y entre aquellas se incluye la preciosa habilidad mental del reencuadre.

Cuando se haya familiarizado con el proceso, podrá reencuadrar una conducta negativa o emocionalmente desagradable para hacerla capacitadora, intencionada o útil. El simple hecho de reconocer las opciones puede ponerlo en un marco mental mejor para afrontar una situación o para tomar una decisión. Usted tiene una salida, una luz al final del túnel. El reencuadre permite resolver grandes problemas-con una penetración que parece

maravillosa. Pero aspire siempre a la libertad. de elección. Si usted puede percibir varios marcos, ha creado opciones. y las opciones representan recursos que le permiten a usted reaccionar de manera eficaz. El reencuadre requiere, probablemente, menor habilidad que el reflejar y dirigir. Pero para adquirir el hábito de reencuadrar, usted debe aplicado continuamente en la vida cotidiana. Una mente abierta, flexible, creativa, producirá unos resultados extraordinarios con un esfuerzo mínimo.

Mejorar las relaciones personales

Con el tiempo, el modo en que reencuadra usted afectará, naturalmente, a otras personas. Todo padre sabe cómo reacciona su hijo adolescente cuando el padre «se precipita a sacar conclusiones», sin confiar en él, o preocupándose innecesariamente. La conducta espontánea, la reacción ante un marco de interpretación único y rígido, puede perder en poco tiempo toda proporción respecto de las palabras o circunstancias de partida: así surgen los divorcios, los conflictos y las guerras.

El reencuadre de la conducta de una persona no la cambia directamente. No obstante, el proceso afectará casi con toda seguridad a su percepción de esa conducta: la seriedad con que la toma, hasta qué punto se deja afectar emocionalmente por ella y cómo la interpreta. Sabemos que nuestro modo de pensar o de sentir afecta a nuestra conducta, en la que se incluyen las cosas que decimos. Así pues, la conducta de usted afectará indirectamente, sin duda, a la otra persona. Usted no se puede aislar a sí mismo del efecto de los sentimientos. O, por decido imitando otro de los supuestos de partida, «No puede evitar comunicarse».

No hace falta que se comunique conscientemente. El Día 4 conoció el supuesto de partida: «El significado de una comunicación es la respuesta que recibe». Si usted ejerce un efecto sobre alguien por lo que hace o deja de hacer, por lo que dice o deja de decir, está comunicando algo. El silencio, una mirada mal entendida o una comunicación que iba dirigida a otra persona pueden producir un resultado o un efecto. Toda nuestra fisiología, así como las palabras que decimos, transmiten constantemente «mensajes» a los demás. No podemos dejar de comunicarnos. Y resulta fructífero aceptar esta realidad inapelable. La simple conciencia de este hecho nos puede dar más control sobre el efecto que ejercemos sobre los demás y sobre los resultados que conseguimos con ellos y a través de ellos.

La resolución de problemas creativa

A veces, un problema desaparece sin más cuando se reencuadra. En otras ocasiones, cambia, convirtiéndose quizá en efecto más que en causa. Así, usted identifica su raíz. En otros casos, un reencuadre sugiere una solución completamente nueva que abandona los esquemas mentales viejos. El reencuadre suele suponer arrancarnos a nosotros mismos de una rutina mental.

Evidentemente, parece que algunos reencuadres tienen más aplicación práctica que otros. Por ejemplo, pueden reflejar más de cerca la situación «real». En este caso, el «punto de vista», por así decido, solo se desplaza unos pocos grados. No obstante, cuanto menos radical o creativo sea el reencuadre, menos probable será que resuelva el problema o la cuestión. Así pues, no busque una interpretación «razonable».

Probablemente, la persona que reconoce el problema como suyo lo ha abordado ya desde muchos puntos de vista, pero con un esquema mental de experiencia «filtrada». Necesitará algo más para salir de una rutina mental.

Un reencuadre grande o extraño puede parecer artificioso o tonto al principio. Pero cuando usted haya desarrollado este proceso de pensamiento, empezará a reconocer sus ventajas. Pruébelo. Piense en tres problemas actuales, ya tengan que ver con el trabajo, con su vida familiar, con sus amigos y su vida social o con cualquier otra cosa. A continuación, aplique a cada uno tres reencuadres por lo menos. Hágalo de manera rápida e intuitiva. No cabe duda de que usted ya habrá abordado de una manera lógica y racional todo problema real y actual que tenga; de lo contrario, ya no existiría tal «problema». Así pues, como buena manera de poner a prueba el reencuadre, elija un problema real que usted considere intratable.

Paradójicamente, cuando intentamos resolver los problemas solemos pasar por alto las

mejores soluciones. Reencuadrar no significa acompañar lógicamente ni modelar una situación, sino más bien liberarse de un modelo o esquema mental restrictivo. El «problema» atañe más bien a la rutina mental que al «contenido» del problema planteado (lo que contiene la rutina). Otra persona podría ver el problema como una oportunidad, o una maldición como una bendición, simplemente por haberlo puesto en un marco diferente. Aunque solemos acusar muchas veces a nuestro entorno o a nuestras circunstancias, la verdadera diferencia se encuentra en nuestros mapas mentales respectivos. Al cambiar sus percepciones, usted genera opciones para elegir actos capacitadores, útiles, que le ayudarán a producir su resultado. Usted se convierte en protagonista.

El reencuadre en la práctica

Supongamos que su jefe, en el trabajo, tiene la costumbre de menospreciarlo delante de otras personas y de no valorar el trabajo que dedica usted a sus tareas. Sus modales bruscos y su actitud general lo alteran a usted. ¿Cómo podría reencuadrar usted la situación?

- * Sufre una enfermedad dolorosa.
- * Se siente inseguro y está al borde de un ataque de nervios.
- * A él lo trata igual el jefe de él, a su vez.
- * Su mujer lo desprecia constantemente en su casa, y él solo puede sobrevivir dando rienda suelta a sus sentimientos en el trabajo.
- * Ha pensado en usted para ofrecerle un ascenso especial, y tiene que probar de qué madera está hecho usted para ver si soportará el duro entorno de dirección que tendrá que afrontar.
- * No sabe de qué manera le afecta a usted su conducta.
- * Otras personas sienten que las trata a ellas del mismo modo.
- * Sufrió terribles malos tratos de niño.
- * Perdió a su hermano mayor hace tres meses.
- * Han robado tres veces en su casa en el último año.
- * Tiene una enfermedad mortal.
- * Su mujer y sus hijos lo adoran.
- * Le encomienda a usted las tareas más difíciles porque usted trabaja mejor. Por ello, resulta lógico que usted se lleve más palos.
- * ¿Cómo se comportaría en un entorno de vida social, practicando una afición o un interés que compartiera con usted, o en una fiesta con cena?
- * Sabe que la empresa está amenazada por problemas, pero no puede comunicarlo todavía al personal.
- * Imagínesele como si se tratara de su cuñado.
- * Imagínese que le ha dejado a usted una fortuna en su testamento.
- * Imagínese que tiene una larga barba blanca.
- * Imagínese que está enamorado de usted, pero que le cuesta trabajo manifestarlo,
- * Imagínese que la situación solo durará dos meses/ dos semanas/dos días.

Cuando usted se acostumbre al proceso, se le ocurrirán muchos reencuadres propios. Pero, de momento, usted no se ha introducido a sí mismo en la ecuación.

- * Por ejemplo, podría preguntarse a sí mismo:
- * ¿Y si yo tuviera más aguante (como fulano)?
- * ¿Y si intercambiásemos nuestros puestos de trabajo?
- * ¿Y si le diera las gracias por cada observación que me hace?
- * ¿Y si soltara una risita cada vez que me comunico con él?
- * ¿Y si le regalase una pluma bonita?
- * ¿Y si me ofrecieran un trabajo en otra empresa?
- * ¿Y si me tocara la lotería?
- * ¿De qué modo afecta esta persona a mis metas vitales principales?

Observe que el reencuadre no tiene por qué tener lógica, ni viabilidad, ni siquiera sentido

común. Funciona de manera semejante a las metáforas que usted conoció el Día 11. Se limita a perturbar los esquemas mentales ya existentes y abre redes neuronales nuevas y creativas. Así, usted tiene más libertad de elección del modo de sentirse y de lo que puede hacer. Pero el sentido común y la lógica suelen aparecer al volver la vista atrás.

LOS MARCOS EN LAS REUNIONES

El reencuadre brinda una herramienta excelente en la comunicación, así como en la formación o en la asesoría. Siguen teniendo aplicación todas las reglas de una buena comunicación, entre ellas un resultado bien formado (ver Día 2). En concreto, tendrá que mantener el rapport (ver Día 4). No hace falta que usted articule un reencuadre para que este tenga efecto. Puede quedarse en su mente.

Cuando usted lo comunica, efectivamente, por ejemplo para ayudar a alguna persona a resolver un problema, la habilidad consiste en reencuadrarlo de tal modo que mantengan el rapport. Acompañese siempre los valores y la experiencia. Cuando tienen rapport, la otra persona (buscando sinceramente una solución) puede responder positivamente hasta al reencuadre más «lateral». Pero no aspire a impresionar ni a exhibir su sabiduría, sino a estimular en la otra persona el «ajá» creativo que la hace avanzar. Lo que parece una penetración perceptiva en el mundo interior de una persona puede establecer un rapport excelente.

Como ejemplo de la amplia aplicación de los marcos, usted puede aplicar esta técnica a reuniones de cualquier clase. Probablemente reconocerá algunos de los marcos que enumeraremos a continuación. Hemos añadido algunas preguntas para ilustrar los marcos y para mostrar cómo los puede utilizar usted para conseguir mayor eficacia en las reuniones.

Del mismo modo que con las otras muchas pautas de lenguaje que ha aprendido usted, no hace falta que se preocupe por la terminología, ni siquiera por las definiciones estrictas. Los términos resultarán útiles en ciertos casos (como, por ejemplo, el nombre del marco «Como si», que expone claramente su significado). En otros casos, usted puede probar a crear sus propios términos. Intente reconocer pautas, y el tipo de preguntas que estimulan el reencuadre.

Marco del resultado

Un procedimiento al principio de la reunión en su conjunto y al principio de cada uno de los puntos del orden del día que identifica y recaba el acuerdo sobre el resultado del punto. (El trabajo que realizó usted el Día 2 sobre las metas/resultados trataba del establecimiento de marcos de resultados.)

Pregunta: «¿Qué queremos conseguir, concretamente, con esta reunión/con este punto?»

Marco «Como si»

Una técnica que ayuda a las personas a proyectarse a sí mismas en el resultado deseado y que identifica las pruebas, específicas para cada sentido, del éxito. Se piensa «como si» hubiera tenido lugar el resultado.

Pregunta: «Imagínese que ya ha conseguido este resultado. ¿Qué ve, oye y siente que le haga saber que ha conseguido el resultado?».

Marco del contraste

Aquí, usted compara opciones diferentes para establecer su valor relativo o para mejorar el proceso de toma de decisiones.

Pregunta: «¿En qué se diferencia lo que ha descrito usted de lo que tenemos ahora?». O bien: «¿Qué tal está eso en comparación/en relación con tal otra cosa?».

Marco del acuerdo

Este marco utiliza cualquier punto de acuerdo para acompasar, reflejar y dirigir hacia un

resultado requerido. Se apoya en los puntos de acuerdo. Por ejemplo: «Estoy de acuerdo en que necesitamos x: y también nos podría resultar útil ,añadir algo de y».

Marco de la discusión de la relevancia

Un procedimiento para mantener centrada la reunión y discutir las digresiones irrelevantes o las pérdidas de tiempo. Puede resultar aplicable sobre todo cuando ya han acordado unos resultados o ya han fijado un orden del día.

Pregunta: «¿En qué sentido se relaciona lo que dice usted con el resultado de este punto?».

Marco de la recapitulación

Una técnica de resumir los puntos discutidos para clarificar la toma de decisiones, o de resumir la decisión tomada para comprobar el acuerdo. Así se evitan los desacuerdos posteriores, se facilita la redacción de las actas y se asegura que las personas correspondientes tomarán las medidas necesarias.

Pregunta: «Así que hemos decidido... ¿está de acuerdo todo el mundo?». O bien, dirigiéndose a una sola persona: «<<Vamos a ver si le he entendido bien...».

Usted puede utilizar cualquiera de los marcos citados en cualquier momento de la reunión en que resulten adecuados. Puede interesarle servirse de ellos como guía para situar puntos del orden del día o como lista de comprobación para el moderador. Pero cualquier participante en una reunión puede mejorar la eficacia de la reunión incorporando estas pautas de encuadre. Observe también el empleo de las fachadas suaves que estudiamos el Día 10. Usted puede combinar y acompasar todas estas técnicas.

Además de en las reuniones, los marcos le pueden resultar útiles en cualquier tipo de comunicación, como, por ejemplo, en las entrevistas, en las asesorías y mediaciones, en las negociaciones, en la enseñanza, en la educación y en la predicación, así como en la comunicación familiar y de la vida social. Le resultará fácil adaptar los diversos marcos a las circunstancias de una comunicación.

SUPUESTO DE PARTIDA DE HOY

Sea lo que sea lo que usted crea ser, siempre es algo más.

Este supuesto de partida subraya la capacidad asombrosa del sistema mente-cuerpo humano. Abarca la mente inconsciente ilimitada que controla la llamada competencia inconsciente o funciones tipo «piloto automático» en las que se basa una buena parte de la excelencia humana. Usted puede asumir el control de sus filtros mentales con solo pensar. Esto significa que su capacidad mental no tiene por qué disiparse en pensamientos descapacitadores y en conducta no deseada. La máxima: «Si alguien puede hacerlo, yo puedo hacerlo» abre un mundo de excelencia potencial. El supuesto de partida de hoy sitúa claramente dentro de usted ese potencial infinito, como base para la motivación y para la autoestima. Acéptelo como una realidad neurológica.

PARA HACER HOY

* Si no ha realizado el ejercicio de reencuadre que hemos descrito anteriormente, pruébelo hoy. Piense en tres problemas o cuestiones que tenga que afrontar y piense al menos tres reencuadres para cada uno de ellos. El ejemplo del trabajo que describimos en las páginas 292-293 muestra cómo puede dar rienda suelta a su imaginación. No tiene importancia que su reencuadre no le parezca «realista» ni «factible» (a su hemisferio cerebral izquierdo, «lógico», le pueden parecer irrelevantes o estúpidas sus ideas). Pero hasta los reencuadres absurdos pueden cambiar el modo en que usted se siente acerca de una situación, y esto suele suponer el principio del cambio verdadero.

* Mientras realiza hoy su trabajo, empiece a fijarse en la conducta que lo rodea y a reencuadrarla. Inevitablemente, usted asignará un significado o una interpretación

instintiva a lo que percibe, pero empieza a preguntarse: «¿Qué otra cosa puede significar esto? ¿Cómo puedo reencuadrar esta afirmación, esta pregunta, esta conducta, esta información o este suceso?». Observe cómo varía su manera de sentirse y de actuar (o de no actuar).

* Experimente la adopción de diversas posiciones perceptuales (ver Día 12) a lo largo del día, y observe cómo cambian sus sentimientos.

Día 16

La clave de la excelencia personal

En este capítulo se estudia:

- * Estrategias para el éxito
- * Sistemas de realimentación
- * El modelo TOTE
- * Fragmentos de estrategia

LAS PERSONAS obtienen resultados en virtud de lo que hacen y de su modo de hacerlo. La excelencia requiere unas estrategias excelentes. La incompetencia surge como consecuencia de unas estrategias incompetentes. En la PNL, el término «estrategia» suele significar «un programa, o secuencia de representaciones, preparado y que conduce a un resultado específico». Puede parecer una definición muy técnica, pero ya se irá aclarando cuando sigamos adelante. Del mismo modo que al seguir una receta de cocina, usted tiene que utilizar los ingredientes adecuados en el orden adecuado para conseguir el éxito. Una estrategia significa el modo en que pensamos para conseguir algo.

ESTRATEGIAS PARA EL ÉXITO

La mayoría de las personas apenas se pueden imaginar hacer cualquier cosa si no hay algo que las motive o si ellas no creen que valdrá la pena seguir una línea de acción determinada. Usted espera que lo que hace conseguirá un resultado determinado. Su estrategia mental puede comenzar, por ejemplo, con una prueba o evaluación del hecho de si usted debería molestarse siquiera. Después, necesita una estrategia para que comience la motivación, seguida de una estrategia para hacer algo, concretamente. La estrategia mental, como la combinación de una caja fuerte, funciona coherentemente, una vez tras otra. Así pues, el hecho de comprender el modo de instalar las estrategias y de cambiadas le otorga a usted la base de la excelencia personal.

Las estrategias como redes neuronales

La idea de que «Somos lo que pensamos» se puede ampliar al hecho de que también tendemos a hacer lo que pensamos. O, por lo menos, hacemos lo que ocupa nuestros pensamientos. La PNL subraya estas representaciones internas que producen, inevitablemente, conductas que producen a su vez resultados deseados. Dentro de nuestro cerebro, estas estrategias constituyen unas redes neuronales impresionantemente complejas.

La vida humana comprende una serie interminable de representaciones, tanto internas como externas. Vemos, oímos y sentimos constantemente, mientras vivimos nuestras vidas y nos relacionamos con nuestro entorno inmediato. En este sentido, vivimos en dos mundos: un mundo exterior, y un mundo interior de recuerdos y de experiencias, creencias y valores. Las estrategias contemplan a los dos.

Niveles de estrategias

La estrategia abarca desde grandes «fragmentos» de conducta hasta las submodalidades de pensamiento muy detalladas que se describieron el Día 7. Necesitamos una estrategia para construir el tejado de una casa o para vender una empresa, por ejemplo. Y una estrategia puede adoptar la forma de palabras concretas o de una imagen mental que nos motiva a hacer algo.

Por ejemplo, usted necesita una estrategia: para levantarse de la cama por la mañana, para decidir qué quiere comer, para romper un huevo, para freírlo, para comérselo y disfrutarlo, para sentirse angustiado por algo que le espera esa mañana en el trabajo, para hacer cálculos aritméticos mentales, para atarse los zapatos.

Cada uno de estos ejemplos constituye fragmentos menores de estrategia, hasta llegar al nivel de las submodalidades que usted estudió el Día 7. Cada una de las estrategias de nivel superior puede comprender docenas de fragmentos menores. Observe, no obstante, los diferentes niveles de actividad. Y la variedad. Usted puede romper un huevo de muchas maneras diferentes. y las personas toman decisiones o se motivan a sí mismas de muchas maneras diferentes.

Naturalmente, llevamos a cabo estas estrategias de una manera inconsciente en gran medida. Pero la PNL nos permite identificarlas conscientemente y cambiarlas para mejor. Hasta el momento, usted ha aprendido a cambiar sus resultados y a cambiar el modo en que se siente. Ahora, puede empezar a cambiar las estrategias que adopta para conseguir sus resultados. Y esto le otorgará mayor control sobre el modo en que se siente, sobre sus actitudes, sus valores y sus creencias.

Sintaxis de la estrategia

Para triunfar, usted debe pensar y actuar en un orden o secuencia determinado. Tiene que encontrar los elementos correctos de su estrategia (del mismo modo que tiene que encontrar las palabras correctas para que una frase tenga sentido). Pero también tiene que encontrar el orden correcto, o sintaxis. Esto se cumple con cualquier estrategia para cualquier actividad, conducta o habilidad. No tardará en darse cuenta de que hasta los hábitos más sencillos están asociados a estrategias complejas que funcionan regularmente para nuestro beneficio.

SISTEMAS DE REALIMENTACIÓN

Conseguimos los resultados a través de un sistema de estrategias. Cuando usted sepa cómo funciona el sistema, éste producirá los mismos resultados coherentemente. Este sistema sigue el modelo en cuatro etapas que vimos el Día 2:

- * Decidir lo que se quiere (establecer la meta).
- * Hacer algo.
- * Observar lo que pasa.
- * Cambiar lo que se hace hasta que se obtiene el resultado deseado.

Para aplicar este planteamiento cibernético, u orientado a los resultados, usted necesita:

- * Una meta concreta.
- * La capacidad de hacer algo para conseguirla.
- * Un medio de saber en qué medida no ha alcanzado su meta.
- * La capacidad de seguir cambiando lo que hace hasta que alcance su meta.

Todos poseemos estos requisitos de sistema: así pues, solo nos falta aprovechar nuestros recursos para obtener los mejores resultados

Establecer su meta

Los sistemas electromecánicos o robóticos nos proporcionan ejemplos de sistemas realimentados. La meta puede consistir en obtener la temperatura deseada en un sistema de calefacción central o en un lavavajillas, en una ciudad a la que apunta un misil balístico o en una operación que debe realizar un robot. Estamos rodeados de sistemas de realimentación mecánicos de este tipo. Pero no siempre los asociamos con la conducta humana. En algunos casos muy importantes, establecemos y conseguimos nuestras metas inconscientemente.

Por ejemplo, nuestro «sistema» físico consigue coherentemente todo tipo de metas incorporadas para nuestra supervivencia, desde mantener estable nuestra temperatura

corporal hasta curar las heridas de nuestra piel. En estos casos vitales, nos limitamos a confiar en el sistema. «Sabemos», inconscientemente, que funciona.

Afortunadamente, la PNL nos permite acceder a esta misma capacidad cibernética o de logro de metas incorporada para conseguir metas conscientes, intencionadas. Usted debe empezar por decidir lo que desea (la primera etapa del modelo del éxito en cuatro etapas).

No obstante, una buena parte de este proceso sigue siendo inconsciente, como el aprender a hablar y a caminar de niños, o como la capacidad de imitar una habilidad de otra persona. Usted necesita una meta o resultado deseado concreto, ya sea consciente o inconsciente. Así pues, los resultados bien formados que usted definió el Día 2 le aportan las metas esenciales para este sistema fiable de re alimentación.

Llegar a la meta

Siguiendo con el modelo del éxito en cuatro etapas, usted se encuentra a continuación con la capacidad de hacer algo (etapa 2), utilizando su maravilloso sistema total neurofísico, su mente-cuerpo. Su hábil «sistema» también tiene la capacidad de observar lo que sucede (etapa 3) a través de sus sentidos. Usted puede desarrollar todavía más esta habilidad con lo que la PNL llama agudeza sensorial». (Un sistema de calefacción central consigue esta calibración o esta «observación» por medio de un termostato que percibe hasta qué punto la temperatura de la habitación «no alcanza» la «meta» que hemos establecido.) Finalmente, usted puede hacer cambios (etapa 4). La caldera del sistema de calefacción central se enciende o se apaga para ajusta la temperatura, y así se aproxima a su meta. Como cabía esperar, la «caldera» humana funciona con un grado de sofisticación muy superior al de cualquier sistema construido por el hombre. Muchas conductas de piloto automático se basan en este sistema incorporado de realimentación, produciendo lo que llamamos competencia inconsciente.

IDENTIFICAR Y APLICAR LAS ESTRATEGIAS

Puede interesarle elucidar la estrategia de pensamiento de otra persona por una serie de motivos. Por ejemplo:

1. Para imitar la conducta excelente. Además de copiar la conducta, tenemos que comprender cómo piensa la persona. Puede que la persona no conozca los procesos de pensamiento que producen su conducta excelente («Lo hago, sin más»), de modo que usted tendrá que «elucidar» su estrategia.
2. En una situación de psicoterapia, el hecho de conocer la estrategia de una persona le permite a usted deshacerla o «enredarla», haciéndola ineficaz. Si enreda una estrategia que conduce a una conducta determinada, la persona ya no puede realizar esa conducta. La curación de las fobias, un proceso popular de la PNL que describimos el Día 21, funciona así. Así pues, usted obtiene una información importante que puede utilizar acto seguido para producir el cambio.
3. Si aprende la estrategia de motivación de una persona y ha establecido un rapport (ver Día 4), puede «volverla a pasar» para motivar a la persona. Del mismo modo, si usted conoce la estrategia de toma de decisiones de una persona, y dada la existencia de rapport, puede volver a pasar esta estrategia para que la persona tome una decisión. Así, la capacidad de acompasar la estrategia de pensamiento de una persona le otorga a usted una herramienta poderosa para vender, negociar e influir.
4. Cuando haya identificado una estrategia «excelente», puede empezar a aplicarla usted mismo, para conseguir sus propios resultados.

Además, puede empezar a identificar las estrategias de usted mismo. Si lo desea, puede cambiadas para conseguir resultados diferentes, o para conseguir los mismos resultados de manera más fácil y agradable.

EL MODELO TOTE

La PNL ha adoptado el modelo TOTE, que se usa en informática, como guía para elucidar

estrategias. Este puede resultar interesante para los lectores que lo hayan conocido en un contexto técnico. Pero el modelo sencillo del éxito en cuatro etapas realiza una función semejante, y usted puede seguir con él si lo prefiere.

Las letras TOTE corresponden a las iniciales inglesas de:

Test/trigger (Prueba / desencadenante).

Operate (Operar).

Test (Prueba).

Exit (Salida).

Prueba/desencadenante

La primera Prueba sirve de estímulo, disparo o factor desencadenante que da comienzo a la estrategia. Digamos, por ejemplo, que usted se quiere comprar una sudadera.

En la primera Prueba puede ver en su cabeza una imagen de la sudadera que quiere, llevándola puesta usted u otra persona. Representamos esto por la notación «Vi», o «visual interno». Ya vimos la notación de este tipo el Día 7.

Operar

La etapa de Operar accede a los datos recordando, creando o recogiendo información del mundo interior o exterior. En este caso, abarca lo que hace usted para encontrar una sudadera. Sin duda, tendrá algo de «Ve» (visual externo), pues usted mirará externamente; también, quizá, algo de Ad (auditivo digital), pues usted hablará consigo mismo de las posibles opciones, de los pros y los contras; puede que haya algo de C (cenes té sicO), por las sensaciones que recibe usted.

Prueba (segunda)

La segunda Prueba compara algún aspecto de los datos accedidos con los criterios que se establecieron en la primera Prueba. Aquí, usted compara la sudadera que tenía en mente con la que ha visto ahora. ¿Está a la altura de lo que deseaba? Aquí, ve externamente (Ve) y también internamente la imagen que se trazó como criterio (Vi). Y se siente de manera positiva o negativa acerca de la comparación (C). Usted compara las dos opciones dentro de un mismo sistema representativo, lo semejante con lo semejante, ya sea el visual, el auditivo o el cenestésico.

Salida

El punto de Salida o de decisión representa el resultado de la Prueba. Si usted se encuentra con una coincidencia, la estrategia finaliza y usted compra. Si se encuentra con una falta de coincidencia, y usted sigue la estrategia, no comprará.

A continuación, la estrategia puede repetir el ciclo (o entrar en un bucle) haciendo lo siguiente:

* Cambiando el resultado o redirigiendo la estrategia ««En vez de eso, me compraré unos zapatos»»).

* Ajustando el resultado o fragmentando lateralmente ««Ahorraré el dinero para unas vacaciones»»).

* Afinando o especificando más el resultado ««Voy a esperar para comprarme una sudadera de invierno de mejor calidad»»).

* Acceder a más datos ««Voy a ver más tiendas»»).

En el caso de una falta de coincidencia, la estrategia vuelve a repetir el ciclo desde la fase de Prueba/desencadenante, o desde la fase de Operación. Si usted realiza una compra, su estrategia de compra ha terminado. Si no está satisfecho, puede seguir buscando, repitiendo así la etapa de Operación. Cuando consigue una coincidencia, comprará e irá a la Salida. O bien, puede ir a la Salida sin haber tomado la decisión de comprar. En este

caso, puede empezar de nuevo todo el proceso. Esta vez, puede cambiar su primera Prueba/desencadenante, imaginándose quizá algo diferente, más realista. O quizá solo haya cambiado de opinión.

Presentamos a continuación dos ejemplos sencillos más del modelo TOTE.

Preparar una tarta para la merienda

Prueba (primera)

Decido que quiero una tarta para la merienda: el desencadenante.

Visualizo la tarta terminada (de chocolate), y esto se convierte en la prueba que llevo adelante hasta una fase posterior de la estrategia.

Operar

Repaso en mi cabeza preguntas o actos: «¿Tengo en mi despensa los ingredientes para preparar una tarta de chocolate?». Veo en mi nevera o en mi despensa huevos, margarina, azúcar, chocolate, etcétera.

Prueba (segunda)

Los ingredientes cumplen los requisitos para preparar la tarta visualizada.

Salida

Salgo de la estrategia de pensamiento y emprendo la conducta de preparar la tarta.

Limpiar de malas hierbas el jardín

Prueba (primera)

Hace falta que limpie de malas hierbas el jardín: desencadenante.

Operar

Repaso mi agenda para la semana y llego a la conclusión de que no tengo tiempo para limpiar de malas hierbas el jardín.

Prueba (segunda)

Todavía, hace falta que limpie de malas hierbas el jardín. Llegado este punto, en vez de salir, repito el ciclo, pues la segunda prueba no dio un resultado satisfactorio. No he conseguido mi resultado deseado.

Operar

Decido llamar por teléfono a un jardinero del barrio para preguntarle si puede venir a ayudarme a limpiar las malas hierbas.

Prueba (primera)

Si está conforme, se limpiarán las malas hierbas.

Salida

Salgo de la estrategia de pensamiento y hago la llamada telefónica.

Identificar estrategias utilizando el modelo TOTE

Utilizando el modelo TOTE, usted puede aplicar preguntas sencillas para elucidar la estrategia de una persona:

Prueba (primera)

- ¿Cómo supo usted cuándo debía...?
- ¿Cuándo empezó a...?
- ¿Cómo supo que había llegado el momento de...?

Operar

- ¿Cómo lo hizo?
- ¿Cómo reconoce usted las alternativas? ¿Cómo genera las alternativas?

Prueba (segunda)

- ¿Cómo sabe usted cuándo tiene éxito su operación?
- ¿Cómo determina la aceptabilidad o la satisfacción? ¿Cómo evalúa las alternativas?

Salida

Ha completado la estrategia. Si le quedan preguntas, seguirá probando (Prueba segunda), llevando a cabo operaciones nuevas, o volviendo al principio de la estrategia.

Usted puede empezar a comprender la mente de la otra persona observando cuidadosamente los movimientos de sus ojos. Recuerde que la otra persona lleva a cabo su estrategia inconscientemente. No piensa en pensar; ni siquiera en hacer, en el caso de una actividad de «piloto automático». No obstante, algunas preguntas inmediatas (según la marcha de la estrategia) pueden elucidar la estrategia según tiene lugar esta («Me oigo decir...», «Veo una imagen de...»). En este caso, los movimientos de los ojos de la persona confirmarán los sistemas representativos (ver Día 6) que están operando.

FRAGMENTOS DE ESTRATEGIA

¿Dónde empieza y dónde termina una estrategia? Una estrategia de compras, por ejemplo, puede empezar cuando usted se motiva para comprar algo y terminar cuando, después de haber hecho la compra, sabe que ha tomado una decisión adecuada. Ya se trate de comprar una casa o una barra de pan, usted tiene que manejar con frecuencia «fragmentos» de información. Así pues, puede decidir utilizar «fragmentos» menores, más convenientes, para su estrategia con los fines siguientes:

- * Motivar.
- * Tomar decisiones
- * Convencer.
- * Tranquilizar.

Los ejemplos anteriores ilustran estas estrategias. El Día 17 estudiaremos con cierta profundidad la estrategia «de convencimiento».

La elucidación y la anotación de una operación larga puede suponer proceso muy complejo. En primer lugar, usted debe disgregar una estrategia en partes que parecen discretas. A continuación, puede establecer comparaciones con otros contextos. Por ejemplo, bien puede descubrir que la estrategia de motivación de una persona se aplica a muchos contextos distintos del de las compras. De modo semejante, una estrategia de toma de decisiones se aplica a muchos tipos diferentes de decisiones. Así, puede utilizar la estrategia de muchas maneras más: ¡desde para decidir cuánto tiempo dejar encendido el horno microondas hasta decidir con quién casarse!

El tamaño de los fragmentos de estrategia

Su resultado puede afectar a una operación grande y extensa, tal como la planificación de una conferencia o la organización de una boda. En un caso así, usted tendrá que manejar fragmentos grandes. Pero también tendrá que comprender determinados aspectos o fases de estas operaciones complejas, como, por ejemplo, cómo se pone una flor en el ojal del padrino. Así pues, usted «fragmentará hacia abajo» en consecuencia.

Trate las decisiones importantes (como, por ejemplo, la de si hará algo personalmente o si contratará a alguien para que se lo haga, si hacerlo ahora o esperar, si poner ventanas nuevas o cambiar de coche) como estrategias independientes. Del mismo modo, una estrategia para motivarse y seguir motivado formará parte de una tarea o de un proyecto que requiere motivación.

En algunos casos, usted tendrá que entrar en detalles para comprender la estrategia antes de poder cambiarla o utilizarla personalmente. En esto pueden intervenir las submodalidades, además de las modalidades (repáselas en el Día 7). Por ejemplo, ¿qué ve, siente o se dice a sí mismo cuando toma una decisión así? Puede tener que aislar las pautas de pensamiento y de conducta a un micronivel para comprender las macroestrategias: por ejemplo, cambiar de trabajo o escribir un relato breve. Asegúrese de que el tamaño del fragmento de estrategia refleja el nivel al que usted quiere comprender la conducta y necesita cambiarla.

El número de fragmentos de estrategia

La decisión de fragmentación afectará al número de elementos de la secuencia de estrategia. A modo orientativo, si hay uno o dos fragmentos, puede querer decir que usted no ha elucidado toda la estrategia. Si hay más de seis o siete, por su parte, puede significar que ha cubierto más de una estrategia discreta (combinando, quizá, la motivación con la toma de decisiones), o que ha registrado un bucle. Un bucle (ver el modelo TOTE, que hemos descrito anteriormente) significa, sencillamente, que se repite (o se recicla) una parte de la estrategia antes de salir del ciclo.

SUPUESTO DE PARTIDA DE HOY

Si una persona puede hacer algo, cualquiera puede hacerlo.

Cualquier persona puede utilizar el modelo del éxito en cuatro etapas que usted conoció el Día 2. Todos tenemos un «hardware» cerebral común. Usted puede utilizar su cerebro como quiera y programarlo con el «software» de los pensamientos. Las personas a las que atribuimos la excelencia (o incluso la genialidad) se limitan a utilizar sus cerebros con mayor eficacia. En los terrenos donde destaca con excelencia, aplican estrategias de éxito. Aunque estas estrategias no tienen nada de fórmulas mágicas, sí que comprenden, tal como hemos visto, unas representaciones sensoriales determinadas en un orden concreto, tal como hemos visto. Con frecuencia, la persona no sabe qué manera de pensar, o ni siquiera qué conducta produce su éxito, o su competencia inconsciente, tal como la llamamos. De aquí la necesidad de elucidar las estrategias. Cuando usted puede elucidar una estrategia, puede cambiarla... o imitarla. Tal como afirma el supuesto de partida de hoy, si una persona puede hacer algo, cualquiera puede hacerlo.

PARA HACER HOY

* Intente elucidar la estrategia de compra de algún amigo o pariente próximo suyo. La persona misma no tardará en entender los principios, y puede ayudarle a identificar las estrategias de compra y otras de usted mismo.

* Elija una estrategia que aplique mucho, ya sea en su casa o en el trabajo (por ejemplo, para redactar un informe, para hacer una visita de ventas, para preparar una comida), y disgréguela en tantos fragmentos componentes como pueda. Observe el proceso interno, además del externo. Empiece a pensar en el modo en que piensa usted en estas estrategias internas. ¿Es capaz de identificar las modalidades (o sistemas representativos, Día 6) que aplica usted?

Estrategias para el éxito

En este capítulo se estudia:

- * La estrategia de convencimiento
- * La estrategia para la ortografía
- * 21 consejos para identificar las estrategias

HOY VAMOS A ESTUDIAR dos tipos de estrategia. La «estrategia para convencer» formaba parte del proceso de compra que usted vio el Día 16, pero tiene una aplicación general a diversas conductas en las que hay que convencerse de algo. Por ello, la estudiaremos con mayor detalle.

LA ESTRATEGIA DE CONVENCIMIENTO

Lo que se llama en PNL «estrategia de convencimiento» se refiere al número de veces que pasa una persona por la secuencia de toma de decisiones, al tiempo que necesita para tomar la decisión ya las características de la estrategia que aplica para convencerse plenamente a sí misma. Por ejemplo, ¿cuántos productos tiene que ver o que tocar una persona antes de decidirse a comprar? ¿Y cuánto tiempo tarda en decidirse? Hemos preparado una lista de cuatro estrategias de convencimiento principales, o «personalidades de los compradores» .

1. Automática

A estas personas les basta con ver una cosa o con oír hablar de ella una sola vez para decidirse inmediatamente: ¡el sueño de un vendedor!

2. Número de veces

Estas personas necesitan comparar varios productos o hacer que sus amigos les acompañen a varias tiendas, probarse varias prendas diferentes, etcétera, antes de decidirse.

3. Coherente

Estas personas tienen que ir a todas las tiendas posibles, leerse todas las revistas especializadas, consultar las guías de consumidores, etcétera: la pesadilla del vendedor.

4. Plazo de tiempo

Estas personas necesitan tiempo. Reflexionan, consultan con la almohada, y pueden aplazar la decisión durante varios días hasta que se sienten convencidas.

La estrategia de convencimiento afecta a la estrategia de decisión de la persona, y puede constituir un fragmento separado al considerar la estrategia general de compra:

- * Puede preceder a la estrategia principal o final (Coherente).
- * Puede representar el número de veces que se repite una estrategia de decisión (Número de veces). . Puede que solo afecte al factor tiempo (Plazo de tiempo).
- * Puede que refleje una estrategia poderosa de motivación que salta rápidamente a la acción sin proceso aparente de decisión (Automática).

Nos hemos servido de la compra como ejemplo familiar. No obstante, la estrategia de convencimiento puede aplicarse en cualquier situación en la que tiene lugar un convencimiento. Por ejemplo: contratar a personal, elegir a un proveedor o a un asesor, decidir una política, cambiar la disposición de los muebles de una habitación o elegir a una pareja para toda la vida.

Así pues, esta estrategia nos aporta una información muy útil acerca de una persona cuando queremos predecir o cambiar su conducta. También nos aporta un auto conocimiento precioso, que podemos aplicar para alcanzar nuestras metas o nuestros

resultados.

Por muy profundamente arraigadas que estén estas estrategias, usted puede cambiarlas todavía. Por ello, la elucidación de la estrategia resulta una herramienta poderosa para el cambio personal. Por ejemplo, una persona que aplica una estrategia de convencimiento «automática» puede querer interponer una prueba Ad (Auditiva digital, de «hablar consigo mismo»), como: «¿Necesito esto verdaderamente?», o «¿Me puedo permitir esto?». Una persona que se convence despacio, a base de «muchas veces», por su parte, puede optar por aplicar un elemento Ad diferente, como «Hazlo ya». Y una persona que se basa en el «periodo de tiempo» puede optar por tomar una decisión dentro de una escala temporal concreta.

El hecho de comprender su propia estrategia de convencimiento le aporta un autoconocimiento muy útil. y usted puede aplicarlo para cambiar su manera de tomar decisiones. El comprender las estrategias de las demás personas le resultará útil en las ventas, en las negociaciones y en muchos otros tipos de comunicaciones. Afecta a decisiones de todas clases, desde la de cambiar de trabajo o trasladarse a otro país hasta a la elección de coche. El conocimiento de las estrategias de convencimiento de usted mismo y las de otras personas le abre opciones. Usted puede tomar la decisión de abandonar una estrategia que ya le ha prestado un buen servicio, sobre todo cuando está sometido a la presión de los demás. O puede decidir cambiar su estrategia para producir el cambio de alguna conducta y conseguir un resultado actual. Si usted desea convencer a alguien, por el motivo que sea, el hecho de conocer la estrategia de convencimiento de esa persona le otorga a usted una llave del éxito.

LA ESTRATEGIA PARA LA ORTOGRAFÍA

Todos tenemos diversas estrategias que dan resultado para nosotros en nuestras diversas habilidades. Estas estrategias suelen tener un carácter singular. Cada persona hace lo que hace de manera diferente a los demás. La diversidad y el ingenio de las estrategias de las personas no deja de sorprendernos cuando lo apreciamos en los seminarios. Pero en algunos casos, como el de la ortografía, pueden aparecer de manera general ciertos elementos comunes. Aquí podemos imaginar estrategias «normalizadas» para la excelencia. Basándose en la importante labor realizada en este terreno por Robert Dilts, la PNL ofrece unas útiles directrices de estrategia que mejoran casi invariablemente las habilidades de ortografía. Las investigaciones llegan a la conclusión de que las personas que dominan mejor la ortografía utilizan predominantemente el sentido visual, en vez del auditivo, como podría creerse. Cualquier persona cuya ortografía esté por debajo de la media puede beneficiarse aplicando la siguiente estrategia sencilla:

1. Mire durante unos momentos la palabra cuya ortografía quiere recordar.
2. Aparte la vista de la palabra. Después, moviendo los ojos hacia arriba y a la izquierda, visualice su ortografía. Vuelva a mirar la imagen original (en el libro o donde esté) para completar las letras que le falten y corregir cualquier parte de la palabra. Repita el proceso hasta que sea capaz de visualizar mentalmente con facilidad la ortografía de la palabra. Puede resultarle útil situar la imagen hacia arriba y a su izquierda, un poco apartada de usted. Si lo desea, puede imaginarse la palabra escrita con rotulador en un cuaderno gigante, con grandes letras de plástico o de neón, o de cualquier otro modo. Elija una representación visual que le produzca impacto y que pueda recordar fácilmente. Conviértala, si lo desea, en una imagen dinámica, en movimiento, viéndose a sí mismo escribir la palabra, completando la imagen con sonidos y sensaciones.
3. Vuelva a apartar la vista, levante la vista hacia su imagen mental y escriba la palabra. Si la ha escrito incorrectamente, vuelva al paso 1 y repita el proceso.
4. Intente mirar su imagen mental y leer la palabra hacia atrás (aunque puede resultar difícil leerla fonéticamente), para poner a prueba el proceso.

Acostúmbrese a aprender a escribir correctamente las palabras de este modo, y observará lo fácil que le resulta recordarlas. Encontrará más consejos concretos sobre la ortografía en el libro NLP for Managers, de Harry Alder (publicado por Piatkus). Otras habilidades de memoria, tales como el cálculo mental, se basan mucho también en el sentido visual, aunque las submodalidades o las características de las imágenes visuales

varían mucho de una persona a otra.

21 CONSEJOS PARA IDENTIFICAR LAS ESTRATEGIAS

La identificación de las estrategias constituye una parte importante del proceso de modelación que usted aprenderá el Día 18. Esta habilidad le obligará a poner en juego toda su agudeza sensorial, y nosotros hemos preparado una lista de consejos adicionales que deberá tener presentes al elucidar la estrategia de otra persona:

1. Manténgase en «uptime» (ver Día 8).
2. Establezca rapport (ver Día 4).
3. Establezca el marco (ver Día 15).
4. Identifique el contexto de la estrategia. ¿Tiene que ver, por ejemplo, con los hijos, con una cuestión de carrera profesional o con una decisión de salud? Si se trata de una compra, por ejemplo, ¿comprará la persona con su propio dinero, o con el de otro? ¿La considera una compra de consumo, o una compra importante de las que se hacen pocas en la vida? Muchas estrategias tienen aplicación en diversas circunstancias y partes de la vida. Otras puede que no, pero, en cualquier caso, la identificación del contexto bien puede simplificar el proceso de elucidación.
5. Asocie (ver especialmente el Día 7). Pregunte: «¿Puede verse a sí mismo desde fuera? En tal caso, entre dentro de sí mismo y vea la experiencia por sus propios ojos».
6. Ancle el estado (trataremos el anclaje los Días 19 y 20). A veces, usted puede tener que visitar de nuevo la estrategia, y resulta útil anclarla para poder recordarla y afinarla con facilidad. Puede que una estrategia solo se aplique esporádicamente. Por ejemplo, de vez en cuando usted realiza una compra impulsiva que lamenta más tarde. Cuando una persona ha recordado vivamente una ocasión así, el hecho de anclarla le permite recuperar rápidamente el mismo recuerdo para que usted pueda elucidar una parte mayor de su estrategia.
7. Hable en presente. Así, por ejemplo, al elucidar una estrategia de decisión de compra: «Usted está en la tienda, ¿qué hace primero?». Después: «De modo que mira los vestidos... ¿qué pasa después?». O bien: «De modo que está mirando...». Esto ayuda a poner a la persona en un estado asociado, para que «vuelva a vivir» la experiencia. El tiempo presente caracteriza a la mente intuitiva, inconsciente, para la cual el tiempo no tiene sentido, por lo cual contribuye a estimular recuerdos que se perderían de otro modo. Al acceder a los recuerdos, usted puede sentir la tentación de utilizar el tiempo pasado (por ejemplo: «¿Qué hizo usted entonces?»). No obstante, cuando nos dirigimos a la persona en presente, esta responderá en el mismo tiempo en muchos casos, y volverá a ejecutar de nuevo la estrategia, en la práctica.
8. Utilice las claves de acceso ocular (ver Día 6) para identificar los sistemas de representación que utiliza la persona.
9. Explore las estrategias utilizando las preguntas sencillas quién/qué/dónde/cómo:
 - ¿Cómo lo sabe?
 - ¿Qué pasa primero?
 - ¿Qué pasa después?
 - ¿Qué pasa justo antes?
 - ¿Cómo sabe que ha terminado?
10. Tal como sugieren estas últimas preguntas, usted debe avanzar hasta llegar a las partes de conexión de la estrategia. Por ejemplo, puede interesarle oír un comentario acerca de algo que parece una salida. En tal caso, vuelva a llevar a la persona al desencadenante o haga que repita la estrategia.
11. Repase el «marco», si hace falta (ver Día 15). Esto no significa más que repasar lo que ha elucidado, a modo de sumario, para brindar la oportunidad de hacer posibles correcciones. «Así que, vamos a ver si lo he entendido bien. En primer lugar, usted...». Repita la estrategia de la persona y observe la fisiología de esta, que le confirmará que usted la ha captado bien.
12. Esté atento a la presencia de bucles. Usted reconocería, probablemente, un ciclo claro del tipo de los que vio en el modelo TOTE que estudió el Día 16, pero se pueden producir otros bucles menores. Por ejemplo, una sensación puede producir diálogo interior negativo (Ad), que refuerza la sensación, y así sucesivamente, de modo repetitivo. En la

vida real, aunque podemos ejecutar muchos bucles o nuevas pruebas, no haríamos nada en absoluto si no saliésemos de cada uno de los ciclos de estrategia. Así pues, usted puede tener que repetir varias veces la estrategia para identificada. Cuando tenga a la persona asociada y ejecutando su estrategia delante de usted, sus movimientos d~ ojos le indicarán el sistema representativo utilizado. Los predicados de la persona y sus palabras descriptivas sensoriales reforzarán esta información. Recuerde que las estrategias de las personas funcionan inconscientemente. Las personas le dirán lo que «creen» que hacen, pero la observación de usted puede aportar información más precisa.

13. Asegúrese de que dispone de los bloques o fragmentos funcionales principales. Una parte de la elucidación. de estrategias consiste en identificar dónde empieza y dónde termina una estrategia. Una estrategia de alto nivel, como la que se aplica para comprar una casa o para dejar de fumar, compuesta de muchos fragmentos menores, puede llevar mucho tiempo. Por contraste, una estrategia que se aplica para tomar una decisión rápida o para realizar un acto intuitivo puede durar pocos segundos. Decida los fragmentos que quiere elucidar. Así tendrá mayores oportunidades de formular las preguntas adecuadas y de orientar a la persona para que vuelva a ejecutar su estrategia.

14. Observe la presencia de las llamadas «marcas auditivas»: tono de voz, pausas, emoción en la voz, confianza o titubeos en las respuestas, etcétera..

15. Elucide todas las modalidades representativas principales, hasta que la estrategia parezca completa. Ilustramos aquí una estrategia para comprar una casa:

Desencadenante V interna más lista de criterios.

Operación V externa, comparar con V interna.

Ad diálogo interior, tema: ¿vale lo que cuesta? - ¿Me lo puedo permitir?

C Me siento bien

Prueba Ad K ¿Considero cumplidos mis criterios?

Salida Comprar o seguir mirando.

16. Utilice predicados no específicos «<¿Cómo piensa usted en...?»).

17. Utilice preguntas de opción múltiple; por ejemplo: «¿Ve una imagen, u oye algo, o tiene alguna sensación al respecto, o se dice algo a sí mismo?».

18. Cuando crea tener la secuencia, realiméntesela a la persona y calíbrela (ver Día 5). Dicho de otro modo, utilizando su habilidad de agudeza sensorial, observe si el lenguaje no verbal de la persona encaja con lo que dice esta. Después, utilizando el marco de recapitulación (ver punto 11 de esta lista), intente recabar la confirmación de toda la estrategia (en vez de realizar una recapitulación provisional. La re alimentación podría decir algo así: «Usted ve el vestido en el perchero, lo compara con la imagen que tenía en la cabeza, se pregunta si vale Jo que cuesta y si le produce buenas sensaciones/.. ¿lo he entendido bien?» en este ejemplo, usted ha elucidado la secuencia: Ve, Vi, Ad, C. En el caso de haberla elucidado de forma correcta, a la persona se le iluminará la cara y asentirá con la cabeza. En caso contrario, pondrá cara de confusión o de descontento, o negará con la cabeza. O ¡le corregirá a usted, repasando internamente la estrategia.

19. Elucide las submodalidades (ver Día 7) para aumentar el énfasis. Observará que notación de la estrategia o/de la modelación (Ve, Ad, etcétera) no tiene en cuenta las submodalidades, solo las modalidades (VAC) y la distinción entre externo e interno. No obstante, el hecho de que una representación visual aparezca clara y luminosa o muy apagada, bien puede constituir una parte crítica de la estrategia. Y lo mismo puede aplicarse a cualquier otra submodalidad, por inocua que pudiera parecerle a usted.

Pregunte a la persona, por ejemplo: «De modo que ve una imagen en su mente... ¿qué clase de imagen? ¿Luminosa? ¿En color? ¿Se ve a sí mismo en la imagen? ¿O lo ve todo como si estuviera mirando por sus propios ojos...? ¿Oye una voz interior...? ¿Qué sonido tiene?» (Estas preguntas le ayudarán a elucidar la distinción entre asociado/disociado que estudiamos el Día 7.)

20. Elucide toda la información que necesite para conseguir su meta: identificar la estrategia de la persona. Utilice palabras abiertas, del tipo quién/qué/cómo (que animan a dar respuestas diferentes de un «sí» o un «no»). Recuerde que puede provenir más información del lenguaje corporal de la persona, de su tono de voz y de sus movimientos de ojos que de sus palabras.

21. Ponga a prueba su trabajo.

a) ¿Puede ejecutar la estrategia usted mismo y obtener el mismo resultado, u otro parecido?.

b) Utilice un ejemplo diferente del mismo tipo de estrategia: por ejemplo, comprar alguna otra cosa, leer alguna otra cosa, tomar una decisión importante diferente, etcétera, para ver si sigue la misma estrategia. Pregúntese: «¿Funciona con un sujeto/contenido diferente?».

c) Ponga a prueba si la estrategia «se hunde» si la persona omite uno o dos elementos o cambia la sintaxis o la secuencia. aspire a identificar los elementos claves sin los cuales no funcionaría la estrategia.

d) Compruebe si la estrategia da resultado en otro contexto. Las existencias no siempre resisten el cambio de contexto, pero pueden resistirlo. Por ejemplo, una estrategia afortunada puede transferirse de un contexto de la vida social o familiar a un contexto del trabajo, o viceversa. Si usted se encuentra la misma secuencia funcionando en un contexto diferente, tendrá un buen indicio de haber identificado la estrategia.

SUPUESTO DE PARTIDA DE HOY

Es mejor tener opciones que no tenerlas.

Tener una sola opción equivale a no tener ninguna; tener dos opciones para elegir puede plantear un dilema; pero tener tres opciones o más le otorgará mucho control sobre sus resultados. Este supuesto de partida se parece a la Ley de la Diversidad Requerida: «El sistema que tenga un número mayor de variables constituirá el elemento controlador». La flexibilidad de la conducta inherente al modelo del éxito en cuatro etapas (ver Día 2) da por supuesta también la libertad de elección. La imaginación humana crea opciones y puede reencuadrar problemas y situaciones para generar maneras alternativas de ver las cosas. El pensamiento vertical, o del hemisferio cerebral izquierdo, se detiene al llegar a la primera solución razonable. Pero el pensamiento lateral, o del hemisferio cerebral derecho, no se detiene: supone que existe un camino mejor. Empiece a pensar saliendo de los esquemas del pensamiento convencional y genere opciones mejores.

PARA HACER HOY

* Evalúe las estrategias de convencimiento de personas que usted conozca bien. ¿Qué significan para usted, en su comunicación con estas personas, los conocimientos que adquiere de este modo?

* Si quiere mejorar sus habilidades de ortografía, pruebe la estrategia de ortografía que se describe en la página 318-319. Experimente con palabras difíciles tomadas de un diccionario, sencillamente para demostrarse a sí mismo la eficacia de la estrategia. Amplíe la estrategia, elemento a elemento, para ver si puede mejorar su efectividad. Por ejemplo, puede hacer que la palabra le produzca buena «sensación», además de retener la imagen visual. O puede pronunciar la palabra para vincular la pronunciación a la imagen visual. O puede interesarle experimentar con colores.

* Practique las reacciones del Meta-Modelo (ver Día 10), ampliando su repertorio de pautas y de reacciones reconocibles. No pronuncie en voz alta las reacciones hasta que las haya practicado mentalmente en situaciones de la vida real.

* Piense en una cuestión o problema presente que tenga que afrontar e intente generar cinco

* opciones o más. ¿Puede tomar, por ejemplo, la opción de sentirse de manera diferente, de interpretar las cosas de manera diferente, de actuar de manera diferente o de aprender algo de la situación o de la experiencia?

Día 18

«Si alguien puede hacerlo, yo puedo hacerlo»

En este capítulo se estudia:

- * La modelación
- * La capacidad y la habilidad
- * El proceso de modelación
- * Estrategias que dan resultado

DESPUÉS DE HABER APRENDIDO a elucidar estrategias, ahora puede empezar a copiarlas o a «tomadas prestadas» (en PNL, este proceso se llama «modelación»). Esta técnica otorga a personas corrientes una vía extraordinaria hacia la excelencia personal.

LA MODELACIÓN

La modelación se encuentra en el corazón mismo de la PNL. De hecho, la PNL debe su origen a la modelación, aplicada principalmente a psicoterapeutas eminentes que obtenían resultados notables sin saber exactamente cómo lo conseguían. No debe sorprendernos que la modelación haya conservado un lugar central en la PNL, si bien sus aplicaciones llegan mucho más allá del trabajo psicoterapéutico y se extienden a los deportes, la empresa, la administración pública, las ventas, las negociaciones, la familia, las relaciones personales y el desarrollo personal de todas clases. Para adquirir una habilidad, al principio le basta con encontrar a alguien capaz de hacer lo que quiere hacer usted. Después, utilizando la herramienta práctica y eficaz de la modelación, usted dispone de un atajo hacia la excelencia.

Comprendemos la excelencia observándola en las personas. Esto no debe darnos a entender que nosotros, la gente corriente, tengamos que tomar por modelos a genios sobrehumanos. Más bien, todo individuo manifiesta sus propias conductas o habilidades excelentes. Debemos reconocerlas y enfocar nuestro interés en ellas. En otras palabras, debemos encontrar conductas excelentes, más que personas excelentes. Cualquier persona puede cumplir los requisitos para servir de «modelo».

Por ejemplo, usted puede descubrir a un genio del cálculo mental. Pero puede que no elija a esa misma persona para modelar, por ejemplo, su modo de levantarse por la mañana o de tener ordenada la mesa de trabajo. De modo semejante, la «excelencia» de un atleta o de un deportista puede basarse en unas habilidades físicas muy especializadas, desarrolladas a lo largo de toda una vida de entrenamientos, pero el mismo atleta o deportista quizá no nos sirva de gran cosa en otras áreas.

Usted y yo tenemos unas habilidades que llevamos a cabo automáticamente, con lo que se llama en PNL «competencia inconsciente». Y allí donde nos encontramos estas habilidades o esta conducta, nos encontramos a muchas otras personas a las que les gustaría llevar a cabo esas habilidades con la misma facilidad y al mismo nivel. De hecho, todos funcionamos perfectamente, siempre. O, por lo menos, funciona perfectamente el sistema, con independencia del resultado. Pero todavía tenemos que traducir a resultados los llamados talentos o habilidades naturales; dicho de otro modo, tenemos que obtener

resultados.

Observamos enseguida las habilidades y los talentos especiales. Así, una persona que tiene excelencia en el arte, en el deporte o en los negocios, por ejemplo, puede ganarse la vida con su habilidad. Aunque no lo haga así, bien puede suceder que consiga metas que valgan la pena y que le guste lo que hace. En cualquiera de los dos casos, a usted puede interesarle emular la habilidad de la persona, más que imitar a la persona como tal. Modelar la excelencia en la persona significa modelar aspectos o habilidades de la conducta de la persona, más que modelar a toda la persona. Usted modela lo que sabe hacer la persona. Tal como hemos descubierto, intervienen en esto las estrategias de pensamiento de la persona. y dentro de las estrategias de pensamiento de la persona se incluyen las creencias y los valores que sustentan y motivan su conducta.

¿Nacer, o hacerse?

Las personas que manifiestan habilidades especiales suelen dar muestras de ellas desde una edad temprana, y usted conoce seguramente casos de niños dotados de habilidades extraordinarias. Estos casos apoyan el argumento de que todas estas cosas se reducen a cuestiones genéticas y de que debemos contentarnos con los talentos que nos hayan tocado en la lotería cósmica. Pero pocas veces se encuentra uno con un gran profesional o intérprete que no atribuya su éxito a la práctica incansable, a la aplicación y al trabajo duro puro y simple. En otras palabras, el talento bruto, sea cual sea su origen, debe «hacerse», desarrollarse, y en la mayoría de los casos debe formarse técnicamente antes de que el mundo lo reconozca. Hasta los llamados niños prodigio reciben apoyo y absorben los talentos que los rodean en una especie de invernadero temprano de confianza y de expectativas. Por ejemplo, el gran compositor Wolfgang Amadeus Mozart manifestó un talento extraordinario desde la más tierna edad y daba recitales de piano en las cortes de Europa a los seis años. Pero su padre, Leopold, había alimentado su talento, imponiendo a su hijo pequeño un régimen muy exigente de prácticas al teclado.

El «nacer» o el «hacerse» no explican más que una parte de la historia. También debemos considerar algunos aspectos clave de la modelación.

La estrategia

Tal como vimos el Día 17, las personas que tienen una habilidad tienen, de hecho, una estrategia (consciente o inconsciente) para hacer lo que hacen. Si piensan en ello, o si otra persona observa su talento natural y lo comenta, ellos pueden darse cuenta entonces de que tienen una habilidad que les resultaba inconsciente hasta entonces. Cuando se desvela, resulta que no existe en realidad ningún elemento mágico. A pesar de parecer extraña o diferente, solo interviene en ella, como en cualquier estrategia, la secuencia o la sintaxis de representaciones (VAC). Curiosamente, tal como aprendió el Día 1, usted puede reproducir casi cualquier estrategia que desee.

La motivación

El éxito puede venir como consecuencia de la motivación, del compromiso y de la perseverancia de una persona, más que de su talento inherente. A veces parece que la naturaleza proporciona unas aptitudes notables, pero no siempre acompañadas del deseo que nos hace avanzar. Pero todos experimentamos una motivación elevada en determinadas áreas de nuestra vida y en algunas ocasiones, más o menos limitadas. De manera que usted puede transferir la motivación (otra estrategia) de un área de su vida a otra (ver el cambio de submodalidades, el Día 7). O puede «tomar prestada» (modelar) la estrategia de otra persona si descubre que funciona mejor. Como regla general, todos tenemos los recursos y las habilidades que necesitamos (tales como la motivación), pero puede que no las hayamos aplicado más allá de áreas limitadas de nuestra experiencia. El entorno de la infancia y de la juventud suele explicar la determinación terca de triunfar. Por ejemplo, cuando el padre del joven Charles Dickens ingresó en la cárcel por deudas, la madre de este lo puso a trabajar en una fábrica de betún, mientras que ella vivía en la cárcel con el resto de la familia. Pero cuando salió libre su padre, Charles, que ya había quedado afectado psicológicamente, siguió trabajando en la fábrica, también a petición de

la madre. Charles ocultó estos recuerdos dolorosos a lo largo de su vida hasta a su esposa y a sus amigos íntimos. No obstante, estas experiencias suyas de la infancia aportaron algo, al parecer, a su energía creativa, y seguramente contribuyen a explicar su preocupación por el distanciamiento y por la traición que se aprecia en novelas suyas tales como *David Copperfield* y *Grandes esperanzas*. Hasta los obstáculos menos claros en los primeros años de la vida pueden motivar a una persona a alcanzar logros extraordinarios.

La experiencia

No espere que la modelación le vaya a hacer ganar medallas olímpicas ni que le vaya a ayudar a derrocar a algún rival comercial con su perspicacia recién adquirida. Si lo creyera así, estaría pasando por alto la necesidad de experiencia real, y en especial los muchos «fracasos» (o realimentación) de la que depende el éxito. De manera semejante, las condiciones físicas, la alimentación y el estilo de vida también pueden tener que ver con los logros físicos. Además, no cabe duda de que sus modelos le llevan muchos años de ventaja.

No obstante, teniendo en cuenta lo tarde que ha empezado, o su forma física, usted sí que puede emular una estrategia en gran medida. Aunque usted no se convierta en el mejor del mundo, o no ingrese en el equipo nacional de su país, sí que podrá jugar representando a su ciudad o a su provincia. Puede alcanzar la excelencia en relación con su situación actual, medida por los propios niveles de usted. Muchas personas han conseguido resultados notables utilizando el proceso de modelación.

Los resultados

Otro factor importante atañe a la «buena formación» de su meta o resultado (ver Días 2 y 3). En esta buena formación se incluye la combinación de «ganancia secundaria» y de ecología que dictan también lo que conseguimos. La «excelencia» tiene que tener un resultado. Y el placer de conseguir el resultado ha de hacer que el esfuerzo valga la pena. Este tipo de evaluación tiene lugar de manera inconsciente, y constituye una parte de nuestra primera formación. Pero con independencia de la fuente de nuestros deseos y motivaciones, tan diferentes de una persona a otra, no debemos infravalorar las posibilidades. Solo nuestra imaginación puede limitarnos. Nuestros recursos innatos, neurofisiológicos, no conocen tal límite. Así pues, para nuestros fines actuales, usted puede olvidarse tanto del «nacer» como del «hacerse». Un resultado bien formado tiene un efecto muy superior sobre lo que hace y consigue usted. El principio «si alguien puede hacerlo, yo puedo hacerlo» tiene mayor peso en el maratón de la vida que ninguna ventaja genética o del primer entorno. La modelación le otorga a usted una herramienta práctica para hacer del «yo puedo» una realidad.

Otros factores

Hasta los genetistas convencidos están de acuerdo en que la naturaleza solo representa un factor entre muchos. Muchas veces podemos superar el talento «natural» de otras personas por medio de la aplicación, del compromiso y de la formación. Por ejemplo, el apoyo de los padres a edad temprana, la aceptación entre los compañeros y dentro de una cultura, las facilidades y la formación concreta inclinan claramente la balanza en cuanto a los factores que acarrearán el éxito final. Más concretamente, podemos modelar habilidades aparentemente «naturales» utilizando el mismo proceso: buena noticia para las personas que se consideran poco favorecidas por la genética. Cualquier ventaja natural solo puede conceder algo de ventaja. Usted considere, más bien, que cualquier habilidad o talento, con independencia de su fuente, constituye una buena base para la modelación.

LA CAPACIDAD Y LA HABILIDAD

Al practicar la modelación, usted debe distinguir entre las capacidades y las habilidades. La modelación sirve sobre todo para alcanzar una habilidad discreta, más que una

capacidad, que abarca probablemente muchas habilidades. Usted debe tratar cada habilidad como un fragmento separado, tal como explicamos el Día 16. Un buen cocinero, por ejemplo, necesita las habilidades de levantar las claras a punto de nieve, de cortar la carne, de presentar los platos, etcétera, antes de poder contar con la capacidad de cocinar bien. Del mismo modo, la habilidad de crear rapport con un público no significa necesariamente que usted tenga la capacidad completa de hablar en público. Esta capacidad abarca varias habilidades.

Quizá recuerde la distinción de los niveles neurológicos que vimos el Día 14. La habilidad está a un nivel neurológico más bajo que la capacidad. Y esto nos aporta una orientación para el éxito en la modelación. Para modelar una conducta o una habilidad, usted puede tener que modelar estrategias de pensamiento, tales como la confianza y la fe en sí mismo, a un nivel más alto.

EL PROCESO DE MODELACION

Usted puede aplicar fácilmente el proceso de modelación a una actividad física, tal como una artesanía, una actividad deportiva concreta o el aprendizaje de un baile nuevo:

- * En primer lugar, elija la habilidad que quiera modelar.
- * A continuación, elija un modelo. Solo tiene que encontrar en él la excelencia en la habilidad concreta que haya elegido usted. Tal vez, el modelo no le impresione como persona en general, ni siquiera en el área de competencia de la que forma parte la habilidad. Por ejemplo, la persona puede pintar muy bien los colores con la acuarela, pero quizá no tenga gran técnica como dibujante ni buen sentido de la perspectiva. O bien, un gran piloto de karts puede no haber aprobado el examen para el carnet de conducir.
- * También debe tener acceso al modelo. Debe observar cuidadosamente, quizá desde varios ángulos diferentes y quizá sin que se dé cuenta la persona. A efectos de los deportes o de la cocina, por ejemplo, puede servirse de buenas grabaciones en vídeo que le permiten acceder a las personas que hacen un gran trabajo. Si usted puede entrevistarse con el modelo, puede pedirle que ejecute su estrategia, observar sus movimientos de ojos y preguntarle por los valores y las creencias que sustentan una habilidad determinada.
- * Observe cómo realiza el modelo la habilidad, limitándose a «absorber» la secuencia de movimientos. No lo intente con demasiado ahínco. Recuerde su infancia, cuando veía cómo hacía un amigo suyo una cosa que no sabía hacer usted, y lo imitaba de forma natural.
- * Después, véase a sí mismo como el modelo, pero en un estado disociado, observándose a sí mismo desde fuera de sí mismo. Véase a sí mismo dentro de la piel del modelo, mientras lo observa.
- * Mientras el modelo vuelve a ejecutar la secuencia de actividades, métase dentro del modelo y quédese completamente asociado. Vea a través de los ojos de usted y sienta todas las sensaciones que sentirá cuando ejecute usted mismo la habilidad. Vuélvase uno con el modelo y con todas sus sensaciones.
- * Haga todo esto mentalmente. Por último, y de manera instintiva, realice la actividad física. No titubee ni analice nada: límitese a hacerlo. Repita todo el proceso hasta que se sienta capaz de meterse «dentro» del modelo, con confianza en haber dominado la habilidad. Cada uno de los pequeños ajustes de re alimentación que realice usted aportará algo a su éxito definitivo.

A la excelencia no «se llega» nunca del todo. Del mismo modo, no se pueden cometer errores al modelar: sencillamente, se aprende. No podemos dejar de aprender (supuesto de partida del Día 12). Así pues, a usted le interesa hacer un buen trabajo en su aprendizaje y seguir mejorando. Puede experimentar conscientemente para mejorar una habilidad propia, siguiendo el modelo del éxito en cuatro etapas (ver Día 2). Y, del mismo modo, puede intentar realizar cambios en las estrategias que usted modela. Evidentemente, solo alcanzará esta etapa de competencia cuando tenga la sensación de haber llegado tan lejos como pueda en la emulación de su modelo. En algún punto descubrirá que entra en juego la «ley de los rendimientos marginales decrecientes»: obtendrá resultados menores a igualdad de esfuerzo. A partir de entonces, podrá aplicar

su propia creatividad innata para mejorar de manera continua en una espiral de excelencia autogenerada.

Supongamos que usted modela a una persona que juega al tenis, al squash o a cualquier juego de pelota. El hecho de modelar a un experto lo llevará rápidamente a usted a un nivel razonable, de competencia. La práctica mental positiva de 1(3, estrategia de su modelo reforzará la habilidad de usted sin necesidad de fracasos. Esto aumentará, a su vez, su autoimagen como jugador de tenis o del deporte que se trate. No obstante, no tardará en descubrir, quizá por casualidad, que algunas de las técnicas propias de usted dan buen resultado, aunque no se basen en su modelo. Experimentando diversos golpes y tácticas y observando el resultado, podrá cambiar en consecuencia su estrategia. En otras palabras, practique más lo que da resultado y deje lo que no lo da.

Cada éxito aumentará todavía más su fe en sí mismo. Como disfrutará con lo que hace, practicará más, probablemente, y se tomará el deporte más en serio, con lo cual mejorará todavía más. Empezará a interpretar de manera positiva los fracasos y los días malos («mala pata», o «no es mi día»), señal clara de la existencia de una espiral ascendente de éxito que se realiza a sí misma. Aplicando el modelo del éxito en cuatro etapas (ver Día 2) y utilizando sus habilidades de ensayo mental, hasta su conducta inconsciente tenderá a aproximado a.. su meta. Podrá asegurarse de mantener su espiral de éxitos añadiendo conscientemente a cada éxito el desafío de un resultado nuevo, superior.

ESTRATEGIAS QUE DAN RESULTADO

El proceso de la modelación va más allá del simple hecho de dilucidar una estrategia, naturalmente. Si usted no solo desea conocer una estrategia, sino transferir con éxito la habilidad así mismo o a otra persona, debe aplicar la prueba básica de la modelación: «¿Puedo hacer que esto funcione para mí mismo?»

El proceso de elucidación de estrategias que aprendió usted los Días 16 y 17 identifica los elementos de una conducta y su sintaxis (el orden en que se presentan los elementos). Aquí tiene aplicación la regla generalizada del 80/20, y el éxito de la estrategia tiende a depender de uno o dos elementos de la estrategia. Por ejemplo, en las habilidades de lectura o de ortografía (que estudiamos el Día 17) suele dominar el elemento visual, y las personas más hábiles utilizan alguna forma de estrategia visual. Una persona puede utilizar la Ad (el diálogo interior) y otra puede tener también una sensación de hormigueo, pero puede que su habilidad no dependa de estos elementos de la estrategia. Lo mismo puede aplicarse a ciertos elementos auditivos de una habilidad musical, o cenestésicos en un deporte. Al transferir una estrategia (al modelar), estos elementos críticos o claves marcan la diferencia vital.

A continuación, usted puede aprender la habilidad importante de enseñar a otra persona. Las personas «excelentes» no necesariamente enseñan bien. Para hacer accesible su habilidad necesitan de unas habilidades (estrategias) añadidas de comunicación, así como de un entendimiento de las estrategias modeladas.

Habilidades de comunicación

Aparte de la modelación, la segunda columna principal de la PNL es la de la comunicación interpersonal. El modelo teórico de los mapas y los filtros ha permitido a la gente comprender mucho mejor que antes el proceso de la comunicación. Pero, con independencia de nuestro conocimiento de la teoría de la comunicación, la modelación sigue siendo el mejor camino hacia el cambio real. Límitese a encontrar a un comunicador excelente. A continuación, usted podrá reproducir la habilidad de esta persona con independencia del proceso que adopte ella y con independencia de si encaja o no en un modelo aceptado. Recuerde el supuesto de partida del Día 4: «El significado de una comunicación es la respuesta que recibe».

Por medio de la modelación aplicamos los límites de la excelencia transfiriendo estrategias de persona a persona. La modelación hace explícita y accesible la excelencia.

Creencias y valores

Usted puede modelar también creencias y valores. Estos forman parte de la jerarquía neurológica (ver Día 14), en la cual los niveles superiores «controlan» a los inferiores. Así pues, una capacidad tendrá que tener creencias coherentes. Por ejemplo, la creencia: «Soy un inútil para los números» no sustentará una capacidad para las matemáticas o para la contabilidad. En último extremo, tenemos que modelar conductas concretas, lo que hace una persona. Pero también tenemos que abordar el pensamiento de nivel superior, o macropensamiento, que controla la conducta de la persona, incluida su estrategia de motivación, sus valores y su autoimagen.

En cualquier caso, las personas suelen revelar sus creencias y sus valores en la conversación, explícita o implícitamente. Pero usted debe escucharlas. También puede hacerles preguntas de tipo «por qué», tales como: «¿Por qué tiene importancia eso?», o «¿Por qué se sintió así usted?». Estas preguntas elucidarán más creencias y valores. Usted tendrá que identificar estas creencias y estos valores si quiere reproducir los resultados de su modelo. Forman parte de la estrategia de éste. Puede que usted no comparta esos mismos valores, pero tendrá que comportarse «como si» los compartiera, para producir la misma calidad de conducta. Intente modelar todo el paquete de habilidad; de lo contrario, podría pasársele por alto algún elemento crítico.

Sintaxis de la estrategia

En los Días 16 y 17 y hoy hemos cubierto algunos aspectos diferentes de la modelación. Hemos visto la experiencia, la fisiología, la estrategia de pensamiento y la codificación de la estrategia, y, finalmente, las creencias y los valores: se trata de una secuencia que va subiendo por los niveles neurológicos que usted conoció el Día 14. Puede que el modelo de usted no presente la información siguiendo una secuencia tan ordenada. Así pues, tal vez le resulte útil tener una estructura, como la de los niveles neurológicos, para ayudarle a elegir categorías adecuadas y a planificar el proceso de elucidación.

Usted puede adquirir cualquier habilidad que quiera utilizando el sencillo proceso de modelación que hemos descrito. La elucidación de la estrategia le permite comprender cómo hacen las personas lo que hacen; y el proceso de modelación le permite adquirir usted mismo estas estrategias de éxito. Así se amplían hasta un grado extraordinario los límites de la excelencia personal. Por ejemplo, puede modelar, si le hace falta, la estrategia de «motivación» o de «confianza» de una persona, tal como aprendió el Día 7. Igualmente, puede modelar las estrategias mentales y físicas para llevar a cabo las habilidades que quiere adquirir.

SUPUESTO DE PARTIDA DE HOY

El cambio puede ser rápido y fácil.

Como regla general, tendemos a aferrarnos a nuestras creencias y valores y tendemos también a vivir las experiencias basadas en el hábito, con «piloto automático», en las que no nos hace falta pensar. Cuanto más profundas nuestras creencias, y cuanto más arraigadas estén estas conductas automáticas, más difícil nos resulta cambiarlas. Además de esta oposición arraigada al cambio, el condicionamiento cultural nos exige a veces que nos tomemos la medicina necesaria si queremos ponemos mejor: no se puede ganar nada sin sufrir. Tal como hemos visto, cada experiencia nueva refuerza una «casilla» ya existente de la percepción: de aquí las rutinas mentales o esquemas mentales en los que nos quedamos atascados. Nuestros sistemas de creencias apoyan también la dificultad del cambio. Así pues, tenemos que desprogramarnos un poco.

No obstante, una percepción nueva y sencilla puede producir el cambio instantáneo. Usted puede optar por dar por supuesta la facilidad del cambio, del mismo modo que da por supuesta su dificultad. Usted tiene la opción. Cuando usted aborda el cambio al nivel neurológico adecuado (ver día 14), el cambio puede producirse y se produce de manera rápida y fácil. Y; tal como aprendió el Día 15, usted puede reencuadrar cualquier situación, cambiando así su neurología cerebral y sus sentimientos y conducta consiguientes. La red nerviosa que efectúa el cambio puede operar en tan poco tiempo como el que tarda usted en darse cuenta de que ha cambiado. Un sistema de creencias que presupone tanto la posibilidad del cambio como sus beneficios positivos reforzará el

proceso de una manera que se hará realidad a sí misma. Si usted busca una creencia útil y potenciada ora, esta cumple los requisitos, desde luego. Crea que puede cambiar rápidamente... y podrá

PARA HACER HOY

*

* Elija una habilidad que quiera aprender o mejorar y busque a alguien que la realice con competencia inconsciente. Modele a la persona utilizando el proceso de elucidación de estrategias que aprendió los Días 16 y 17, así como el sencillo proceso de modelación de este día. Empiece por una habilidad concreta, que puede tratarse de algo que dure solo unos momentos y no demasiado complicado, más que con una capacidad (repase la fragmentación de estrategias que se estudió el Día 16).

* Considere el modo en que la modelación puede ayudarle a conseguir los resultados bien formados que decidió el Día 2. Considere dónde se encuadra una habilidad nueva en términos de los niveles neurológicos (Día 14), y qué otro nivel puede tener que abordar usted.

* Practique el reflejar y dirigir (ver Día 5). Desarrolle habilidades nuevas.

Día 19

Dominar cómo nos sentimos

En este capítulo se estudia:

- * Entender las anclas
- * Entrar en el estado mental adecuado
- * Cómo crear un ancla capacitadora

IMAGÍNESE que tiene la capacidad de adoptar el estado mental que desea. Si alguna vez le ha costado trabajo sentirse alegre en un día lluvioso, o mantener la calma al tratar con cierto compañero de trabajo o familiar suyo, entonces valorará la habilidad de controlar cómo se siente. La técnica de PNL del anclado lo capacita a usted para invocar estados mentales capacitadores siempre que lo necesite.

ENTENDER LAS ANCLAS

En la PNL, el término «ancla» se refiere a «un estímulo que desencadena un estado o conducta fisiológico o emocional determinado». El estímulo puede consistir en una imagen, un sonido, una sensación, un olor o un sabor.

Anclas involuntarias

Por ejemplo, una melodía puede evocarnos un recuerdo rico e instantáneo y todas las emociones agradables que tiene asociados. Lo mismo puede pasar con el nombre de una persona, con su cara, con una ciudad, una prenda de vestir, una habitación o un edificio, o un color. Todas estas evocaciones se producen de manera involuntaria, naturalmente, o por defecto. Algunas nos capacitan; otras nos discapacitan. Algunas anclas motivan y otras inducen una reacción fóbica. Peor todavía: con las experiencias vitales duras se establecen rápidamente anclas nuevas y no deseadas sin que lo sepamos. Sin darnos cuenta, pasamos una buena parte de nuestras vidas reaccionando ante las anclas.

Las anclas de diseño

Las anclas desencadenan muchos de los hábitos de los que nos gustaría libramos. Así pues, todos conocemos el proceso demasiado bien. Pero con la PNL usted puede utilizar las anclas de manera deliberada e intencionada. Puede empezar a experimentar estados mentales intencionadamente, en vez de por defecto. Y puede sustituir aquellas de las que

preferiría librarse. «Aprendemos» la mayoría de las anclas a un nivel inconsciente. Pero usted puede cambiarlas conscientemente y sustituirlas por anclas de diseño capacitadoras.

El acto de cruzar los dedos nos sirve de ejemplo sencillo de un ancla deliberada (de diseño). En este caso, una sencilla conducta cenestésica (táctil) produce, al parecer, en algunas personas, un estado de esperanza y de optimismo. Para muchas otras, esta ancla y otras «muy trilladas» han perdido su eficacia hace mucho tiempo. Pero otros procesos como este pueden seguir produciendo un cambio extraordinario e instantáneo hacia un estado mental mejor.

Las anclas fóbicas

Los estímulos que desencadenan las reacciones fóbicas ilustran también la eficacia de las anclas: por ejemplo, la visión de una serpiente, la vista desde la azotea de un edificio o el rugido de un motor de avión. Las fobias se cuentan entre las anclas negativas, naturalmente. Pero las anclas pueden tener efectos tanto útiles como no tan útiles. El mismo «sistema» tiene aplicación tanto si sucede por defecto como si usted lo controla para su propia ventaja.

Las fobias nos ilustran el poder de las anclas. Si usted padece cualquier fobia, ha demostrado con cuanta «perfección» puede utilizar las anclas. Solo hace falta que instale otras más útiles.

Los orígenes de las anclas

Cada ancla tiene sus propios orígenes. Muchos planteamientos psicológicos requieren sacar a la luz recuerdos .lejanos, explorar causas y efectos. Pero, según la PNL, los orígenes de este tipo pueden tener poco significado. En algunos casos, usted no puede conseguir desentrañar cómo comenzó el proceso. E incluso si lo consigue, quizá no le interese borrar una experiencia real, aunque se trate de una experiencia negativa. Forma parte de usted, se trata de un recurso del que usted puede aprender, sin duda.

No obstante, ahora puede identificar y cambiar las conductas automáticas discapacitadoras, con independencia de su origen. Cuando usted ha arreglado el presente, el pasado se arregla solo. Cuando controla las consecuencias negativas de algún suceso pasado o de sus asociaciones, puede que le interese muy poco sacar a la luz su origen. Como mínimo, puede optar por cambiar cualquier conducta o estado instintivo, basado en el hábito.

ENTRAR EN EL ESTADO MENTAL ADECUADO

Solemos asociar el anclado a los reflejos condicionados (como los perros de Pavlov, que estaban condicionados para salivar como reacción ante un estímulo). Algunas anclas cotidianas producen conductas automáticas de este tipo, como, por ejemplo, un timbre de alarma o un semáforo en rojo. Pero otras cambian el modo en que nos sentimos. y ya sabemos el papel importante que desempeñan los sentimientos en lo que hacemos. Recordará del modelo de la PNL que describimos el Día 1, que la conducta comienza en la mente, y depende de cómo nos sentimos, de nuestros valores, etcétera. Recordará también, del modelo de los niveles neurológicos del Día 14, que el hecho de cambiar cómo se siente ejerce más influencia que el hecho de establecer un cambio al nivel de la conducta. Dados los resultados bien formados que usted desarrolló el Día 2, ahora puede utilizar las anclas para acceder a un estado mental confiado y motivado. y la conducta que logra las metas vendrá como resultado.

Esto aporta un empuje precioso a la excelencia personal. Con frecuencia, su estado mental marca la diferencia entre el éxito y el fracaso, entre ganar y perder.

A veces, usted no emprende siquiera una actividad que vale la pena porque no se siente bien. O, a la inversa, puede perder un puesto de trabajo o echar a perder una relación personal a causa de unos sentimientos negativos, volátiles. A lo largo de un periodo de tiempo, su estado mental puede afectar incluso a su salud. Ya aprendió (el Día 7) a cambiar su estado mental cambiando de submodalidad. La técnica del anclado le permite evocar un estado mental instantáneamente, y por eso tiene muchas aplicaciones

importantes.

Por ejemplo, ¿y si usted pudiera empezar el día sintiéndose confiado, enérgico y optimista? ¿Y si pudiera llegar a esa entrevista con un sentido de confianza serena y calmada? ¿Y si pudiera entrar en esa oficina que le daba terror con una sensación de autocontrol y de autoestima? Las habilidades de anclado de la PNL le permiten tener el estado mental adecuado precisamente donde y cuando lo necesita. No solo mantiene usted el control, sino que puede elegir el estado más apropiado para cualquier actividad que quiera practicar, o para cualquier resultado que quiera conseguir.

El valor de las anclas estriba en su repercusión inmediata sobre nuestro estado mental. Los sentimientos volátiles no deseados, que experimentamos todos los días, suelen despojarnos de nuestras metas. Nos da la impresión de que una buena parte de estos estados de cada día y de cada momento se producen sin ningún motivo. En algunos casos se deben a reacciones atávicas de lucha o huida que se producen demasiado deprisa como para que la mente consciente pueda hacer nada al respecto. Los síntomas físicos suceden en un instante, como cuando usted tiene que dar un frenazo de emergencia en su coche y siente que el corazón le palpita con fuerza y le sube la adrenalina. Parece que no le queda más opción que sentir, emocionalmente, lo que le dice su cuerpo. Afortunadamente, usted vuelve a la normalidad al cabo de unos minutos sin ningún efecto dañino significativo, y habiendo agradecido la ayuda de su sistema de supervivencia automático.

No obstante, en una situación de trabajo o de vida social, puede que usted ya haya dañado el rapport y las relaciones sociales. En algunos casos, como sucede cuando una persona nos saca de quicio o cuando algún suceso pequeño e intrascendente hace que «lo veamos todo rojo», necesitamos algo mejor que una reacción animal. Necesitamos disponer de unos estados mentales adecuados para invocarlos en el momento adecuado. El anclado proporciona la técnica necesaria para ello.

CÓMO CREAR UN ANCLA CAPACITADORA

Vamos a estudiar ahora con más detalle diversos tipos de anclas y el modo de crearlas. En primer lugar, usted debe saber qué estados debe anclar y cómo evocar esos estados. Puede anclar un estado mental determinado para utilizado en muchas situaciones diferentes. Para la mayoría de las personas, por ejemplo, el estado de «confianza» tendrá muchas aplicaciones útiles. Para instalar un ancla, puede que tenga que recordar una experiencia real del estado que desea, como, por ejemplo el de confianza. Cuanto más poderoso sea el estado y cuanto más vívido sea su recuerdo del mismo, más eficaz será el ancla.

Por lo tanto, la elección de un estado capacitador constituye una parte vital del proceso de anclado. Presentamos a continuación un resumen del proceso general, que usted cubrirá hoy y el Día 20:

1. Pregúntese a sí mismo qué estado desea exactamente. Normalmente, bastará con una palabra o dos para describir con facilidad el estado (como, por ejemplo, «en calma», «confiado» o «en control»), pero asegúrese de que sabe con exactitud a qué estado se refiere.
2. Si lo desea, asígnele un nombre especial, como, por ejemplo, el estado de «la copa de plata», el estado de «el domingo por la mañana», el estado de la «Costa del Sol» o el estado «ji-ji-ji», un nombre que usted asociará inmediatamente con algo de su memoria.
3. Recuerde y reexperimente vívidamente el estado, tal como hizo en el cambio de submodalidades, el Día 7. Utilice instrucciones del tipo de las siguientes para evocar el estado elegido: «Recuerda un día concreto én- que te sintieses completamente... [motivado/en calma/confiado, por ejemplo]». «Al volver ahora a ese momento, entra en tu cuerpo y ve lo que viste, oye lo que oíste y siente lo que sentiste...».
4. Elija un ancla adecuada (ver págs. 356-358).
5. Establezca o «instale» el ancla (veremos esta etapa final el Día 20).

Si está ayudando a otra persona a crear un ancla, límitese a guiada a lo largo del proceso indicado. También puede servirse de su tono de voz y de su propio estado para animar y para dirigir a la persona hacia el estado deseado. Después, utilice su agudeza sensorial

para observar cómo se asocia la persona con la experiencia. Puede pedir una señal cuando la experiencia llegue a su culminación.

Utilizar los recursos de sus recuerdos

Si la persona no experimenta un estado suficientemente fuerte, usted puede sugerirle que piense en otra ocasión en que sí lo experimentase, para seguir después con el mismo proceso. Recuerde que no debe preocuparse de las circunstancias concretas del recuerdo ni de su contenido. Límitese a recordar el estado (mental), que bien puede hacerse producido en otras ocasiones, pero en contextos vitales diferentes.

Puede que la persona ganase una vez la carrera de cien metros en el campeonato escolar, o que recibiera una felicitación poco común por parte de su jefe. Por inocuos que puedan parecer estos recuerdos a otras personas, tendrán asociado un sentido y unos sentimientos positivos para la persona en cuestión.

Cualquier recuerdo de este tipo bastará, siempre que usted pueda revivirlo, sobre todo los sentimientos que tuvo. Puede que aparezcan con más facilidad los recuerdos recientes, pero a veces descubrirá que un recuerdo vívido de hace muchos años le resulta igual de eficaz. Si solo ha experimentado ese estado una o dos veces, tendrá menos opciones, pero la técnica dará resultado igualmente. Los recuerdos aislados no tienen menor valor como recursos; por ello, búsquelos y atesórelos como valores personales suyos.

Cambiar de contexto

Considere su estado mental en diversos contextos. Algunas personas tienen obsesiones de todo tipo en situaciones de trabajo, pero cuando están en sus casas o dentro de sus propios círculos sociales reducidos no tienen ningún problema con el estado mental en cuestión. O bien, puede suceder lo contrario.

Una persona puede creer que no tiene ningún «recuerdo de éxito» en absoluto, o quizá no sea capaz de recordar ninguna adecuada. Pero puede que en algún otro contexto tenga bastantes recuerdos adecuados de los que servirse, en los que tengan talento natural y confianza. En este caso, el recurso esencial consiste en el estado mental y no en ninguna habilidad diestra.

Puede que usted desee anclar un estado para poder afrontar las entrevistas para un puesto de trabajo, por ejemplo. En tal caso, tiene que elegir un contexto en el que sí tenga confianza: puede tratarse de una actividad social de fin de semana, o de un deporte o una afición favorita, o incluso de algo que hacía usted de niño. Puede captar este estado por medio del anclado, y utilizarlo siempre que quiera.

Supongamos, por ejemplo, que usted tiene una confianza enorme en un deporte determinado, pero que tiene que pronunciar un discurso importante sin sufrir ataques de pánico. Puede aplicar todos los recursos interiores que tenga. Considérelos unos activos aplicables y domínelos para que le ayuden a conseguir sus resultados.

Todos tenemos un rico almacén de recuerdos de estados mentales, tanto positivos como negativos. Prepare una lista de los «momentos culminantes» de su recuerdo y piense en la variedad de estados capacitadores que ha experimentado usted. Dedique cierto tiempo a recordar vívidamente los que pueda necesitar en el futuro.

Tomar prestados recursos capacitadores de los demás

Aun sin tener recuerdos capacitadores, usted puede crear igualmente estados capacitadores. Todos tenemos la capacidad natural de imaginarnos estados mentales, además de conductas. De hecho, la aplicamos constantemente siempre que empatizamos con otra persona: «Ya me imagino cómo debes de sentirte». Así pues, usted puede preguntarse cómo se habría sentido si hubiera tenido «confianza», «calma» o cualquier otra sensación. En este caso, usted puede recurrir a algún conocido, o a un personaje histórico, o a alguna película o algún libro que le hiciera identificarse con un personaje que manifestara en grado excelente el sentimiento o la experiencia que desea usted. Las personas dotadas de una gran imaginación pueden producir un cambio excelente, a pesar de haber tenido unos resultados anteriores poco notables. Todos hemos disfrutado de una rica imaginación cuando éramos niños. En la mayoría de los casos, este recurso se

encuentra latente, dispuesto a avivarse de nuevo, a poco que se le anime.

Tal como sucede con varias técnicas de esta clase, usted lo hará mejor, normalmente, cuando se encuentre en un estado relajado, cuando su cerebro palpite con un ritmo lento, «alfa». Del mismo modo, cuando ayude a otra persona, intente que esta se relaje y procure establecer rapport con ella del modo que ya ha aprendido.

La elección del ancla

Puede utilizar anclas visuales, auditivas o cenestésicas Y, tal como sucede con cualquier otra representación visual, puede hacerlas internas o externas. Esperamos que aprovechará esta oportunidad para elegirse algunas anclas propias adecuadas antes de que pasemos al proceso de instalación el Día 20.

Anclas visuales

Todos los días vemos anuncios visuales en las revistas, en la televisión y en los carteles. No obstante, en el caso de un ancla intencionada, «de diseño», usted debe tener acceso en cualquier momento al estímulo visual. Debe controlar el proceso. Por desgracia, no puede llevar consigo a todas partes a su gatito querido ni tener siempre a la vista aquella puesta de sol exótica. Así pues, puede tener que establecerse un ancla visual interna. Tendrá que tener la posibilidad de verla mentalmente en un momento. Considere, por ejemplo, la posibilidad de visualizar la cara de un maestro respetado, un objeto o un símbolo, o una escena motivadora que date del momento y del lugar donde experimentó usted el estado deseado. Por ejemplo, podría anclar un estado de calma a un paisaje hermoso que vio en unas vacaciones o a un lugar de retiro feliz y tranquilo. Las diversas «imágenes mentales» nos afectan de modo diferente, así que usted debe elegir con cuidado. Pero asegúrese de poder recordar fácilmente la imagen interior.

Debe tener acceso a su ancla en todo momento; por ello, puede que las imágenes externas no cumplan los requisitos, a menos que formen parte de su «equipo» (de algo que usted lleva encima siempre). Un jugador de golf, por ejemplo, puede anclarse a las letras de la pelota o a una señal que lleva en el zapato izquierdo, por ejemplo. En este caso, el ancla visual acompañará siempre a la conducta que quiere adoptar usted (el golpe de golf). Cuando haya leído los consejos que damos a continuación, usted elegirá con facilidad un ancla visual adecuada.

Por los motivos citados, un ancla visual interna puede resultarle más adecuada. El hecho de tener un control interno pleno significa que usted puede acceder al estado en cualquier situación, incluso en una emergencia. Y puede hacerla tan viva, memorable y emocional como quiera. Debe aparecerle con tanta facilidad y realismo como el reloj de la pared de su oficina. Usted no sabe nunca cuándo querrá acceder instantáneamente a ese estado. Pero puede que tenga que practicar un poco para generar anclas internas vívidas y realistas.

Anclas auditivas

Un ancla auditiva se refiere a cualquier sonido interno o externo. Bien puede adoptar, por ejemplo, la forma de una voz que pronuncia palabras concretas o una frase, como, por ejemplo: «Tú puedes hacerlo», «Ahora, tranquilo», o «Firme». Esto puede dar resultado tanto internamente (diálogo interior) como externamente (pronunciado en voz alta). Pero asegúrese de que ningún ancla tiene asociaciones mixtas en su mente, produciendo así un efecto equivocado. Busque anclas «de diseño» (diseñadas para un fin concreto), asociadas a un estado específico, que no contengan ningún significado conflictivo.

Elija un sonido singular, como una ráfaga de música concreta o unas palabras determinadas, que estén asociadas al estado que desea usted. Una palabra o una frase puede limitarse a nombrar el estado que usted desea inducir. Mejor, tal vez, utilizar un tono de voz especial, motivador, que le aporte a usted más significado y singularidad. Algunas veces da buen resultado imaginarse la voz de otra persona, sobre todo cuando esa persona tiende a hacernos sentir confiados, en calma o en el estado que deseamos. En este caso, lo capacitará la asociación del ancla misma, además del recuerdo que evoca esta. Pero recuerde que quizá tenga que «disparar» su ancla en cualquier

momento. Las representaciones internas las puede crear siempre. Si utiliza las externas, estas deberán tener la misma accesibilidad. Tal como veremos ahora, este principio favorece el empleo de anclas cenestésicas.

Anclas cenestésicas

Para muchas personas, las anclas cenestésicas externas (tales como «cruzar los dedos» resultan las más poderosas. No obstante, puede que a usted le otorguen menos alcance que las imágenes y los sonidos generados internamente. En función de sus preferencias sensoriales, quizá no le resulte tan fácil generar internamente un sentimiento. En cualquier caso, deberá elegir un ancla cenestésica que pueda utilizar instantáneamente, en cualquier momento. En este caso, sí podrá utilizar anclas externas: ¡puede estar seguro de que siempre llevará encima su cuerpo!

Ya sea interna o externa, debe decidirse por un ancla táctil clara. Por ejemplo, puede «sentir» que le ponen una mano en el hombro (interna), o formar un círculo con el pulgar y el meñique (externa). No busque una «macrosensación» cenestésica, tal como «la calma» (que se trata del estado mismo que usted quería conseguir). Una sencilla ancla física externa le bastará para conseguirla.

Consejos para elegir un ancla

Tenga presentes los consejos siguientes a la hora de seleccionar un ancla adecuada.

* Elija un ancla singular para usted y para el estado que quiere producir. Tal como hemos visto, una de las anclas cenestésicas más universales, «cruzar los dedos», indica esperar lo mejor o un estado mental de optimismo. No obstante, las anclas muy trilladas que se han convertido en tópicos culturales pueden haber recogido a lo largo de los años otras asociaciones muy inadecuadas para los fines presentes de usted. En cualquier caso, seguramente no lo asociarán a usted con el momento, el lugar y el estado mental concretos que quiere recordar. Así pues, un ancla cenestésica semejante pero más específica puede consistir sencillamente en tocarse el meñique, o quizá el anular, con el pulgar (si no tiene la costumbre de hacerlo habitualmente). Utilice cualquiera de las manos (o de los pies), pero dedique siempre la misma a un estado particular, para mantener la asociación singular.

* Elija un ancla discreta. Sus amigos y sus compañeros no deben darse cuenta de que usted la «dispara». ¡Los gestos faciales o los movimientos extraños adoptados como anclas cuando a uno lo llama el jefe pueden truncar de raíz una carrera profesional! Tenga en cuenta su objetivo: evocar de manera instantánea y anónima el estado deseado, en las circunstancias en que lo necesite. Las anclas de los dedos de la mano que hemos citado se ajustan bien a este requisito. Pero también serviría contraer el dedo gordo del pie (más discreto todavía), o rascarse suavemente la nuca, suponiendo que usted no tenga la costumbre de rascarse la nuca. Cualquier ancla interna se ajustaría bien al requisito de discreción, naturalmente. Usted podría llamar la atención si hiciera sonar una campana grande, si pusiera en el tocadiscos un pasaje fuerte de una obertura de Chaikovski, o si sacara una vieja fotografía de tono sepia y la oliera en el despacho de un cliente cada vez que se encuentra sometido a presión. Pero, internamente, vale todo. Por rara que sea el ancla, usted mantiene la discreción.

* En lo posible, el ancla debe tener un significado capacitador para usted por sí misma. De aquí los ejemplos de visualización de personas que lo capacitan a usted por sí mismas, o de objetos o imágenes que ya tienen, de suyo, un significado capacitador. Naturalmente, lo que empieza como un ancla neutra, como un acto de formar un círculo con el pulgar y el meñique, no tardará en adquirir un significado para usted. Pero, por lo menos al principio, un ancla que tiene un significado capacitador ya existente puede añadir un impacto adicional.

* Elija un ancla portátil. ¿Puede usted disparar el ancla en cualquier situación en la que pueda tener la necesidad de inducir el estado deseado? Algunos estímulos externos no cumplen este requisito.

* Elija un ancla perdurable. Evite elegir un ancla efímera. Una persona a la que usted idolatró un día puede tener los pies de barro. El significado cambia.

* Ahora ya sabe elegir un ancla. El Día 20 aprenderá a instalar un ancla y a dispararla en cualquier situación en la que quiera cambiar su estado.

SUPUESTO DE PARTIDA DE HOY

La persona dotada de mayor flexibilidad controlará el sistema.

Esta ley ha merecido crédito dentro de la ingeniería de sistemas, y la PNL la ha aplicado a la comunicación interpersonal bajo la forma de este supuesto de partida. Se trata de un reflejo más del modelo del éxito en cuatro etapas (ver Día 2) y de la necesidad de ensayar algo diferente, repetidas veces si hace falta, hasta que conseguimos nuestro objetivo. La máxima: «Si lo que haces no da resultado, haz otra cosa» transmite un mensaje semejante. Este supuesto subraya cuánto esfuerzo se suele derrochar en intentos repetidos sin cambio de la conducta. Y subraya también la ventaja clara con que contamos si ocupamos el terreno flexible dentro de una comunicación, tal como una negociación o una entrevista. Controlar el sistema significa controlar el resultado, naturalmente, y nos encamina al éxito. Aunque este supuesto de partida se aplica en la PNL principalmente a las relaciones entre personas, resulta evidente también su aplicación a las relaciones entre organizaciones, e ilustra las desventajas económicas de la inflexibilidad.

PARA HACER HOY

* Apréndase de memoria el supuesto de partida de hoy y prepare un inventario de sus recursos personales. Recuerde que todo logro pasado, todo estado mental capacitador, todo lo que ha aprendido usted, constituye un recurso al que puede acudir ahora y en el futuro.

* Dedique cierto tiempo a evocar recuerdos capacitadores sobre los cuales pueda basar el cambio (como para practicar en anclado). Así aumentará su habilidad en la manipulación de pensamientos que, acto seguido, podrá utilizar mucho más ampliamente, capacitándolo para pensar lo que quiere pensar, para ver las cosas bajo una luz diferente y para adoptar su identidad verdadera. No tendrá más límite que el alcance de su imaginación, e incluso esta podrá volver a llevarla a sus niveles de la infancia con un poco de práctica.

* Decida qué recursos de recuerdos le ayudarán a producir los resultados que estableció el Día 2. Al estudiar esta cuestión, repase las diversas técnicas que ha aprendido hasta la fecha, que pueden hacerle falta para producir los cambios necesarios.

* Repase el cambio de submodalidades (ver Día 7). Puede utilizar esta habilidad para perfeccionar un recuerdo capacitador que, acto seguido, podrá anclar para evocarlo en el futuro.

Día 20.

La excelencia al instante

En este capítulo se estudia:

- * La instalación de las anclas
- * El empleo de las anclas

EL DÍA 19 usted aprendió a acceder a un estado determinado y a elegir un ancla adecuada. Hoy aprenderá a «instalar» las anclas y a utilizarlas siempre que lo necesite para acceder a un estado más capacitador.

LA INSTALACIÓN DE LAS ANCLAS

Utilice el procedimiento siguiente para instalar un ancla que usará usted mismo.

1. Búsqese un lugar tranquilo donde no vaya a sufrir interrupciones. Asegúrese de que tendrá el tiempo suficiente para relajarse y para evocar uno o varios recuerdos.
2. Seleccione un estado o un sentimiento que haya experimentado en el pasado y que le

gustaría evocar en el futuro siempre que lo necesite. (Ya tratamos esta cuestión, así como el paso siguiente, el Día 19.)

3. Elija un ancla que pueda utilizar en cualquier situación en la que usted pudiera necesitar ese estado o ese sentimiento. Siga para ello los consejos del capítulo anterior. Elija un ancla discreta, singular y portátil, y preferiblemente elija un ancla capacitadora y dotada de significado.

4. Evoque un recuerdo en el que usted experimentase fuertemente el estado deseado. Tómese todo el tiempo que haga falta para entrar en la experiencia, fijándose en cada una de las modalidades (ver, oír, sentir), primero por separado, después combinando vívidamente todas las sensaciones de memoria. Imagínese que vuelve a vivir la experiencia. Preste atención a los detalles, sin olvidar los colores, los sonidos ni las texturas, las personas que le rodean, las voces. Asegúrese de asociarse, de ver las cosas por sus propios ojos, en vez de observarlas como un extraño. Más especialmente, sienta todas las emociones interiores que sintió.

5. Cuando haya evocado la emoción, podrá experimentar intentando hacerla más fuerte todavía, duplicando o triplicando la intensidad. Por ejemplo, puede hacer más vivas y más grandes las imágenes, y más fuertes los sonidos. Vuelva a consultar la lista de submodalidades posibles como ideas para la experimentación (ver Día 7).

6. Cuando se aproxime al punto culminante vívido del recuerdo, dispare simultáneamente las tres anclas elegidas (visual, auditiva, cenestésica). Mantenga la sensación. Luego, antes de que empiece a decaer su intensidad, suelte su ancla. Después, vaya volviendo al presente poco a poco.

7. Ahora, «cambie de estado» o «rompa el estado» haciendo otra cosa o pensando en otra cosa. Vuelva a disparar el ancla o las anclas y observe si produce el estado que experimentó usted.

8. Repita el proceso varias veces, intensificando y desarrollando el recuerdo cada vez con nuevos detalles sensoriales añadidos. Compruébelo cada vez disparando las anclas. Pronto le resultará imposible disparar las anclas sin inducir el estado deseado. Entonces sabrá que ha instalado permanentemente el ancla en la neurología de su cerebro. En caso contrario, repita el proceso, eligiendo un recuerdo diferente si quiere.

9. También puede comprobar su ancla practicando el reflejo futuro. Piense en una ocasión futura en la que usted necesitará el estado. Imagínese lo que experimentará (a modo de aviso o de señal) inmediatamente antes (como, por ejemplo, subir a un estrado o pasar al frente de un aula, aproximarse a la oficina de un cliente difícil, o lo que sea). Considere esto como su señal para disparar el ancla. Ahora, dispare su ancla y observe lo que pasa. Evocará el estado con la misma facilidad cuando se imagine una ocasión real en que lo necesite.

Usted puede poner a prueba su ancla en contextos diversos por medio del reflejo futuro. Hágalo para varios escenarios futuros posibles para reforzar su ancla en cualquier contexto. Recuerde que su cerebro trata un «reflejo futuro» vívido igual que una experiencia real.

10. Vuelva a comprobarla al día siguiente. Después de haber confirmado un ancla permanente, tendrá la confianza necesaria para recurrir a ella en cualquier momento. Después, utilícela en una situación de la vida real, cuando tenga la oportunidad.

Puede repetir este proceso siempre que quiera: cuantas más veces, mejor. Cada éxito reforzará el ancla

y sus asociaciones. Después, podrá apoyarse en su éxito, utilizando cualquier experiencia en la que usted capte el estado deseado como recuerdo para otra sesión de anclado.

Si utiliza la técnica con regularidad, para diferentes estados, no tardará en aprender a medir la intensidad de una experiencia y el mejor momento de disparar su ancla. También aprenderá a evocar rápidamente experiencias multisensoriales poderosas. Estos recuerdos aportan unos recursos personales preciosos que usted puede utilizar para crear un futuro mejor.

Hasta ahora, usted ha utilizado las tres anclas. Dentro de poco no le hará falta utilizar las tres, y disparando una sola ancla (la cenestésica suele tener el mayor efecto, pero usted puede hacer sus experimentos) alcanzará inmediatamente el estado deseado. Al cabo de poco tiempo, ya no necesitará siquiera el ancla. Inducirá el estado que ya le resulta familiar con solo pensar en él. Ya dispone de una técnica para asumir el control en

circunstancias de todas clases, y un recurso poderoso para la excelencia.

EL EMPLEO DE LAS ANCLAS

El proceso de instalación que hemos descrito ilustra el modo de aplicar las anclas usted mismo, pero puede adaptarlo con facilidad para ayudar a otras personas.

Anclar a otras personas

Por ejemplo, puede servirse de su habilidad para ayudar a un amigo o a un compañero suyo a ponerse en un estado más inventivo. El anclado puede resultar especialmente útil al tratar con niños y con jóvenes. Estos, a sabiendas o sin saberlo, reaccionan constantemente ante anclas que ha marcado usted u otras personas. De modo que usted bien puede aplicar la misma técnica básica para establecer conscientemente anclas que aportan lo que desea tanto usted como ellos.

Si usted mismo ha llevado a cabo el proceso con éxito, le resultará más fácil aplicarlo con otras personas. Utilice su agudeza sensorial para reconocer el punto adecuado en el que debe hacer que la persona dispare su ancla. Establezca rapport y adopte la «segunda posición» (ver Día 12) con la persona. Póngase en su lugar: pronto conseguirá hacerlo. La técnica del anclado tiene una aplicación muy amplia, hasta en situaciones de grupo. Por ejemplo, el tintineo de las tazas de café corta, en la práctica, una sesión de formación, pues las mentes de las personas saltan y se sitúan en un periodo de descanso deseado. Del mismo modo, dos o tres palmadas hacen que todo un auditorio rompa a aplaudir enseguida. Utilice su imaginación para pensar aplicaciones: nosotros proponemos algunas ideas a continuación.

Su repertorio de estados anclados

Usted puede establecer anclas para utilizarlas en una situación venidera determinada, como, por ejemplo, una entrevista, un discurso o la final de una competición deportiva. En cada uno de los casos, usted debe elegir tanto el estado adecuado como el ancla. El proceso se puede aplicar a cualquier estado capacitador, por supuesto. De modo que usted puede tener anclas diferentes para la calma, la confianza, la firmeza, la agresividad, la ira, la despreocupación, el cariño y la compasión, la intensidad, la motivación, la atención, la serenidad y la compostura, la alegría y el buen humor, etcétera.

Acceda al estado del modo que hemos descrito, utilizando una memoria concreta, y lleve a cabo después el proceso sencillo de anclado. Algunas personas anclan estados diferentes utilizando dedos diferentes. Pero usted puede aplicar su propio ingenio para elegir un ancla, y también para aplicarla.

Dotado de tal repertorio de estados, y de la clave para evocarlos, usted podrá afrontar prácticamente todo lo que se le presente. Por ejemplo: una reunión con una persona importante, prepararse para un examen o para una entrevista, reñir a un miembro del personal, improvisar un discurso sin preparación, afrontar una mala noticia, concentrarse en un documento o en una presentación o cerrar una venta importante.

Anclar la conducta

Hasta ahora hemos anclado estados mentales. En la mayoría de los casos se producirá un cambio de conducta en cuanto usted tenga el control de un estado mental negativo. Por ejemplo, si siente confianza en sí mismo, probablemente lo hará mejor a la hora de hacer una presentación en público, con independencia de sus habilidades técnicas. Evidentemente, también resultará beneficiosa una formación técnica ulterior, pero, normalmente, al principio por lo menos, debemos realizar cambios mentales, más que físicos.

Del mismo modo, usted puede cambiar la conducta asociada a la ira, por ejemplo, anclando un estado más capacitador. Dispare el ancla cuando perciba la ira (por ejemplo, cuando vea la cara de la persona que ejerce ese efecto sobre usted). Así evita la conducta iracunda. Puede evitarlo aplicando a la situación el reflejo futuro. La cara de la persona sigue constituyendo un ancla en sí misma, pero ahora sirve de «señal» oportuna

que le indica que debe disparar su ancla capacitadora para asociarse con el estado mental mejor. Piénselo. En la mayor parte de las conductas que nos gustaría cambiar interviene un estado mental sobre el cual necesitamos tener control.

Esto dicho, debemos advertir que el anclado, por sí mismo, no cambiará hábitos muy inculcados, como los de fumar o morderse las uñas. Estos hábitos suelen tener poderosas ventajas o ganancias secundarias para la persona, y el anclado, por sí mismo, no resuelve las ganancias secundarias. Usted puede identificarlo utilizando la comprobación de resultados bien formados del Día 2 y las preguntas sobre la ecología del Día 3. Las técnicas de cambio que aprenderá el Día 21 tratan también con mayor plenitud de estos tipos de cambios de conducta. El anclado, no obstante, reforzará cualquier cambio y contribuirá a inducir el estado mental capacitador que usted necesita.

Acumular las anclas

Usted puede recordar también más de un estado compatible al mismo tiempo. Por ejemplo, puede desear sentirse en calma a la vez que decidido; confiado, pero al mismo tiempo lleno de empatía y de cariño. Por lo tanto, puede vincular varios estados capacitadores a una sola ancla, como estrategia para «cubrirse». Basta con que recuerde los diversos estados, aplicando las mismas anclas. Además de «acumular» una variedad de sentimientos diferentes, también puede anclar varios recuerdos capacitadores de un mismo estado a una misma ancla, para aumentar su efecto. Bastará con que adapte el proceso que acabamos de describir para que cubra diferentes estados, o recuerdos adicionales de un estado deseado.

Encadenar las anclas

Encadenar las anclas consiste en utilizar varias anclas de tal modo que una conduce automáticamente a otra. Mientras que la acumulación funciona en paralelo, el encadenado hace que las anclas se procesen de forma secuencial, una tras otra. Este empleo de la técnica puede producir un cambio notable a la larga, pero las anclas se deben aplicar de manera creciente.

Supongamos que usted tiene un problema de ira, que aparentemente le bloquea toda posibilidad de conducta racional, tanto más la calma que usted necesita de verdad:

* Empiece por definir el estado que quiere cambiar y a qué estado quiere cambiado: en este caso, «ira» y, digamos, «calma serena» (o serenidad en calma).

* A continuación, elija uno o varios estados intermedios entre la ira y la calma serena, como la «objetividad» o la «observación neutral».

* Instale el estado que quiere cambiar. Acto seguido, siguiendo el proceso de instalación que describimos en las páginas 361-363, instale el estado o estados provisionales, poniendo a prueba las anclas tal como lo describimos. Haga lo mismo con el estado final o último que quiera anclar.

* Ahora, habiendo instalado todas las anclas, ya puede establecer la cadena. Dispare su primera ancla, que inducirá la ira.

* Esta vez, aplique la segunda ancla cuando alcance el estado agudo, y después la tercera, hasta que alcance el estado deseado. Cada ancla debe solaparse con la anterior durante algunos segundos, produciendo un efecto en cadena.

* A modo de anclas consecutivas cómodas, puede tocarse sucesivamente los nudillos con un dedo de la otra mano. Para crear el encadenamiento de cada una de las anclas, solape la presión al pasar el dedo de un nudillo al siguiente.

* Después de varias sesiones de práctica, la primera ancla, por sí sola, desencadenará inmediatamente el estado final deseado, pues usted habrá creado ya el efecto en cadena. A partir de ahora, cuando sienta que le viene la ira (el primer estado), ese estado, por sí mismo, ejecutará la cadena y le aportará el estado de calma, o su estado deseado. La transición se producirá de manera casi instantánea.

Teóricamente, usted puede establecer una cadena tan larga como quiera. Pero, en la práctica, probablemente encontrará que las cadenas de más de tres o cuatro pasos resultan poco manejables, y que probablemente no sea necesario aplicadas para obtener

resultados. El encadenamiento puede inducir rápidamente, y con una sola ancla, grandes variaciones del estado mental. Puede que le parezca apasionante, como ha parecido a muchos, el modo automático e instantáneo en que se produce el cambio cuando usted ha establecido la cadena y ha realizado las asociaciones neuronales. Y, también en esto, cuanto más practique y cuanto más aplique la técnica, más eficaz y fiable la hará.

SUPUESTO DE PARTIDA DE HOY

Las personas tienen todos los recursos que necesitan para producir el cambio y el éxito.

Tendemos a echar la culpa a las circunstancias externas, a la gente o a la mala suerte cuando no conseguimos lo que nos proponemos. Pero, en realidad, el cambio se produce cambiando el modo en que pensamos y percibimos las cosas. Según este supuesto de partida, usted tiene todos los recursos interiores que necesita. Solo le hace falta identificados y usados para cumplir sus resultados. Lo que sucede dentro de su mente está sometido a su control y a su responsabilidad única. Hasta en las circunstancias externas más difíciles, usted puede crear sus propios pensamientos, generando cualquier significado o reaccionando del modo que quiera. Nadie lo puede hacer infeliz, del mismo modo que nadie lo puede hacer feliz si usted decide lo contrario y obra en consecuencia. Tendemos a infravalorar el modo en que estos recursos internos pueden producir el cambio en nosotros y en los demás. Naturalmente, lo que creemos acerca de nosotros mismos y de nuestras habilidades determina en gran medida lo que conseguimos. Pero sabemos que estas creencias forman parte de la neurología que hemos creado nosotros mismos con nuestra interpretación de la experiencia pasada, y con el modo en que hemos «filtrado» la experiencia. Sabemos, también, que algunas de estas creencias ya han pasado de su «fecha de caducidad» y que ya no nos potencian en nuestra vida presente. Y todo lo que hemos podido instalar lo podremos desinstalar también.

Además de a cambiar las creencias, usted ha aprendido ya a cambiar también el modo en que se siente, y a dominar así un recurso fundamental para la motivación y para el éxito. Pero ¿qué hay de nuestros recursos físicos? Solemos quejarnos de nuestros cuerpos. Pero no tenemos que buscar muy lejos para encontrar logros extraordinarios realizados por personas mucho menos dotadas físicamente: se trata de otro ejemplo del principio «Si alguien puede hacerlo, yo puedo hacerlo». Aceptando este supuesto de partida (del Día 16), usted podrá identificar y aplicar plenamente sus recursos neurofisiológicos, prácticamente ilimitados.

PARA HACER HOY

* Determine un estado capacitador que usted necesitará en una situación futura concreta y establezca un ancla para capacitarse.

* Amplíe su repertorio de pautas del lenguaje Milton y del Meta-Modelo a base de más atención y observación. Puede que deba repasar las pautas de los Días 9 y 10. Empiece a utilizar las preguntas del Meta-Modelo en situaciones poco sensibles, donde no tenga importancia que usted meta la pata. Pero no por eso deje de repasar las reglas. Le resultará fácil y divertido, pues explorará los mapas mentales de las personas y se comunicará con mayor eficacia.

* Utilice sus habilidades de reflejar y dirigir hoy, cuando tenga alguna oportunidad, ya sea en una conversación con otra persona o en grupo. También en este caso, empiece por situaciones poco importantes hasta que tenga la confianza necesaria para utilizar las habilidades, de forma intuitiva.

Día 21

Cambiarlo todo

En este capítulo se estudia:

- * Las técnicas de cambio
- * El cambio de la historia personal
- * La curación de las fobias
- * El cuestionario detallado de historia personal

LA PNL supone cambiar: cambiar lo que hace, cómo piensa, sus actitudes y sus creencias. En muchos casos, usted puede producir el cambio en otras personas, tal como vimos el Día 4, por ejemplo, creando rapport para mejorar la comunicación. Pero para cambiar a los demás solemos tener que empezar por cambiar nosotros mismos. En el caso de la creación de mejor rapport, esto puede significar entender que la otra persona ve las cosas de manera diferente a como las vemos nosotros, que tiene creencias y valores diferentes y que tiene unas metas y unas aspiraciones tan legítimas y tan sinceras como las nuestras. O bien, usted puede tener que cambiar unos hábitos suyos que molestan a la otra persona y rompen el rapport.

LAS TÉCNICAS DE CAMBIO

Hoy vamos a estudiar tres técnicas para el cambio populares en la PNL que le ayudarán a consolidar una buena parte de lo que ha aprendido a lo largo del curso de 21 días. Tendrá que apoyarse en su agudeza sensorial y en sus habilidades de rapport, por ejemplo, así como en las habilidades de anclado que acaba de aprender. Al mismo tiempo, estas tres técnicas ilustran el poder de la PNL para producir el cambio:

1. La técnica del cambio de la historia personal: Esta técnica da buen resultado con sentimientos negativos menores que se han convertido en hábitos familiares, establecidos pero no deseados.
2. La curación de la fobia: Esta técnica tiene relaciones especiales con la PNL y con su cofundador, Richard Bandler. Los métodos psicoterapéuticos tradicionales suelen tardar meses enteros en eliminar una fobia. Pero esta técnica no requiere métodos sofisticados ni largos periodos de formación psiquiátrica, y solo se tarda unos 10 minutos en aplicar. Hemos elegido una de sus diversas versiones.
3. El cuestionario detallado de historia personal: Este cuestionario presenta una serie de preguntas que usted puede utilizar con una persona para alcanzar un nivel mucho más profundo que el del problema afirmado o «planteado». Lo hemos basado en un cuestionario diseñado por Tad James, coautor de Time Line Therapy (Meta Publications Inc.).

EL CAMBIO DE LA HISTORIA PERSONAL

Usted puede aplicar esta técnica para eliminar emociones negativas, hábitos no deseados y creencias que producen autoestima baja. Se adapta fácilmente a toda clase de problemas personales.

1. Identifique el estado negativo, elucidelo, calíbrelo (en otras palabras, observe las pruebas no verbales, además de las palabras que oye usted, acompañándose también para obtener rapport), y ánclelo (ver días 19 y 20).
2. Mantenga el ancla negativa y pida a la persona que haga memoria y piense en una ocasión en que tuvo unos sentimientos similares. Siga hasta que llegue a la experiencia más antigua que pueda identificar la persona. Suelte el ancla, «rompa el estado» y vuelva a traer plenamente a la persona al presente.
3. Pida a la persona que piense, a la luz de lo que sabe ahora, qué recurso habría necesitado en aquella situación temprana para que la situación hubiera tenido un carácter satisfactorio, o al menos pasable, en vez de problemático. El recurso puede adoptar la forma de una palabra o de una frase, tal como «seguridad» o «recibir amor». Este recurso debe proceder de dentro de la persona misma, más que de otra persona del grupo, suponiendo que trabajen en grupo.
4. Elucide y ancle una experiencia concreta y plena del estado-recurso necesitado, y ponga a prueba esta ancla positiva (ver Días 19 y 20).
5. Manteniendo el ancla del recurso positivo, vuelva a llevar a la persona a la experiencia

más temprana. Invítela a que observe desde fuera de sí misma con este recurso, y observe cómo cambia esta experiencia. Después, invite a la persona a que pase dentro de la situación con el recurso (siga manteniendo el ancla del recurso) y vuelva a pasar la experiencia como si estuviera volviendo a suceder. Pida a la persona que observe lo que pasa: las reacciones de otras personas y los sentimientos y las conclusiones de ella misma. Si no se queda satisfecho en cualquier etapa, vuelva al paso 4 y añada más recursos que permitan la resolución. (La resolución significa que la persona puede experimentar la experiencia sin la mala sensación familiar, y puede aprender de la experiencia.).

6. Manteniendo aún el ancla del recurso, lleve adelante a la persona haciéndola pasar por otras experiencias similares que visitó en su camino de vuelta, y compruebe que estas ya no evocan la mala sensación familiar. Añada nuevos recursos en caso necesario. Retire el ancla y rompa el estado.

7. Por fin, ponga a prueba el cambio pidiendo a la persona que recuerde cualquiera de las experiencias que evocaban antes la mala sensación, y observe cómo han cambiado estos recuerdos. Calibre la fisiología de la persona (ver Día 5) para recoger usted mismo las pruebas. Después, aplíquese el reflejo futuro pidiendo a la persona que se imagine una situación futura que habría producido el sentimiento negativo en el pasado. Observe cómo actúan los recursos para cambiar la experiencia de la persona.

Pueden resultar útiles un par de consejos más:

* Establezca un ancla de recurso positivo antes de empezar, por si a la persona la absorben los sentimientos negativos (vea «Cómo crear un ancla capacitadora» el Día 19, y «El empleo de las anclas», el Día 20).

* Si no consigue identificar ningún recurso que pueda servir para cambiar la experiencia en grado suficiente, haga que la persona entre dentro de otras personas que ella crea que tienen el recurso: «Imagínese que actúa con confianza, como Pedro», o «¿Qué le pasaría por la mente a Susana...?». Identifique la intención positiva que está detrás de la conducta, y ofrezca a la persona los recursos que necesita.

LA CURACIÓN DE LAS FOBIAS

Las fobias ilustran el poder de las anclas negativas. Pero aunque puedan parecer extremas, siguen un proceso sencillo de desencadenante y respuesta que casi todos experimentamos en menor grado constantemente. Solo que las fobias tienen más efectos extremos o desagradables. Observará que esta técnica de cambio evita el contacto directo con aquello mismo que puede producir estrés a la persona. Advierta, además, el empleo de los recursos de posición perceptual (ver día 12) y de disociación (ver Día 7).

1. En primer lugar, establezca un ancla de seguridad (recurso positivo) cenestésica y pruébela. El ancla de seguridad producirá inmediatamente un estado mental positivo, capacitador, tal como la calma.

Los pasos siguientes adoptan la forma de instrucciones verbales reales tal como se dan a la persona que padece la fobia. Usted puede adaptarlos a las circunstancias y al individuo, utilizando sus habilidades de rapport.

2. Voy a pedirle que haga unas cosas que puede hacer mentalmente con mucha rapidez, de tal modo que su fobia no volverá a molestarlo en absoluto nunca más. Le daré las instrucciones por partes, y acto seguido usted entrará en sí mismo y las cumplirá. Asienta con la cabeza cuando haya terminado.

3. En primer lugar, quiero que se imagine que está sentado en un cine. En la pantalla ve una imagen fija en blanco y negro en la que se ve a sí mismo en una situación inmediatamente anterior a cuando tuvo la reacción fóbica.

4. Ahora, quiero que salga flotando de su cuerpo hasta la cabina de proyección, desde donde podrá contemplarse a sí mismo, contemplándose a sí mismo. Desde esa posición, también puede verse a sí mismo en la imagen fija que está proyectada en la pantalla.

5. Ahora, convierta la imagen fija de la pantalla en una película en blanco y negro y véala desde el principio hasta justo antes del final de aquella experiencia desagradable. Cuando

llegue al final, deténgala dejando la imagen fija. Después, salte al interior de la película y pase la película hacia atrás. Todos los personajes andarán hacia atrás, y todo lo demás pasará hacia atrás, tal como sucede cuando se pasa una película hacia atrás; pero ahora intervendrá usted en la película

6. Ahora, piense en lo que le daba miedo antes. Vea lo que vería si usted estuviera allí de verdad.

7. Ahora, ¿en qué le parecía a usted que consistía la causa del problema?

Adaptado de Using your Brain for a Change, de Richard Bandler (ver Bibliografía Recomendada).

EL CUESTIONARIO DETALLADO DE HISTORIA PERSONAL

Con todas las técnicas que ha aprendido para el cambio, ya dispone de unas herramientas para usarlas consigo mismo o para aplicarlas a los demás. Pero algunos casos, en una situación de asesoría o de psicoterapia, puede que usted no sepa cuál de las técnicas debe aplicar. Si bien la técnica en sí puede funcionar en solo 15 minutos, tal vez necesite usted pasarse mucho más tiempo determinando previamente la naturaleza y el alcance del problema. Para ello tendrá que realizar un interrogatorio detallado (un trabajo detectivesco, si lo quiere considerar así) para determinar las raíces del problema. Si se limita a tratar los síntomas en vez de la causa, solo conseguirá una solución a corto plazo. Así pues, identificando el problema de fondo se ahorrará mucho tiempo a largo plazo. El Cuestionario Detallado de Historia Personal resulta útil en este proceso. Esta técnica de interrogatorio da por supuesto que el problema planteado se trata únicamente de una manifestación de un problema mayor, de un síntoma más que de una causa. Característicamente, el hecho de tratar el problema de fondo no afecta únicamente al problema planteado. Como ventaja añadida, suele afectar a otros muchos aspectos de la vida de la persona. En estos puede intervenir la «ecología», que vimos el Día 3. No todo el mundo quiere cambiar de verdad, al menos al nivel del problema subyacente que se desvela. Así pues, empiece por comprobar esto.

Además de las preguntas siguientes, usted puede utilizar las preguntas cartesianas que vimos el día 3. Si queda sin identificarse el problema subyacente, volverá a aparecer con casi total seguridad el problema planteado (u otra versión del problema de fondo). No obstante, el proceso del cuestionario puede producir, por sí mismo, la transformación personal, simplemente a base de cambiar el modo de pensar. Experimente con él y descubra más cosas acerca de sí mismo y de los demás.

Solo hemos traducido parcialmente estas preguntas al e-primo, pues en algunas de ellas se aplica el lenguaje de Milton (ver Día 8) y se refleja el habla cotidiana.

A pesar de que algunas preguntas están expresadas de manera muy genérica, todas ellas se refieren a un «problema planteado».

1. ¿Qué desea usted? ¿Qué más?.. ¿Qué más?

Así se establecerán las verdaderas metas o resultados de las personas, así como la coherencia. ¿Concuere su conducta no verbal con sus resultados «formulados»?

Recuerde lo que ha aprendido acerca de la agudeza sensorial.

2. ¿En qué sentido le plantea eso un problema? Con esto se establecerá la equivalencia compleja (ver Días 9 y 10): cómo equivale esto a aquello.

3. ¿Cómo sabe que es un problema?

Con esto se establecerá una «estrategia de realidad»: apela a las pruebas reales, sensoriales.

4. a) ¿Cuándo empezó el problema?

b) ¿Cuándo no lo tenía usted?

e) ¿Cuándo no lo tiene ahora?

d) ¿Qué ha hecho al respecto hasta ahora?

Estas preguntas definirán los límites del problema.

5. a) ¿Recuerda la primera vez que experimentó este problema? ¿Cómo se sintió entonces?

b) ¿Qué ejemplos del problema se han producido desde entonces? ¿Cómo se siente usted al respecto?

6. Al mirar y al escuchar estos hechos, ¿en qué modo se relacionan con su situación actual? Esta pregunta, y las dos siguientes, pueden poner de manifiesto una pauta.
7. Hábleme de su situación familiar: de sus padres, etcétera. ¿En qué modo se relacionan con su situación actual?
8. ¿Hay algo en su vida temprana que tenga alguna relación o relevancia sobre este problema? Estas preguntas proporcionarán la historia del problema.
9. Si este problema tuviera un propósito o un intención para usted, ¿cuál sería?. Esto identificará la intención positiva que se encuentra detrás de la conducta.
10. a) ¿Cuándo eligió, a algún nivel, crear esta situación?
b) ¿Con qué propósito?
- Estas preguntas hacen intervenir a la persona misma como causa o fuente del problema.
11. ¿Es preciso que usted aprenda o comprenda todo lo que permitiría dar ahora mismo una solución para el problema?
Así se establece la disponibilidad para el aprendizaje.
12. ¿Está de acuerdo, tanto a nivel consciente como inconsciente, con dejar claro el problema hoy y con saber que tendrá una solución cuando hayamos realizado el trabajo? Con esto se aspira a establecer un «contrato» para el cambio.

Su habilidad de la agudeza sensorial aumentará el valor del cuestionario. Esté atento a la presencia de incoherencias. A nivel inconsciente, el acuerdo puede no expresarse con las palabras habladas sino con toda la fisiología y con las características de la voz. Así pues, aplique sus habilidades de rapport.

Naturalmente, puede adaptar esta técnica para usarla consigo mismo. Teniendo en cuenta que no contará con la ventaja de observar el lenguaje corporal, puede utilizarla en combinación con otros planteamientos tales como la clarificación de resultados, el reencuadre, las posiciones perceptuales y los niveles neurológicos. Todos estos métodos le ayudan a comprenderse a sí mismo más profundamente y a definir el problema con mayor precisión.

SUPUESTO DE PARTIDA DE HOY

La persona no pueden dejar de responder.

El Día 12 vimos un supuesto de partida parecido a este y aplicado al aprendizaje: «No podemos dejar de aprender». El supuesto de partida de hoy tiene una aplicación más amplia todavía y significa, por ejemplo, que siempre responderemos de algún modo ante una conducta, ante un suceso o ante cualquier entrada de datos sensoriales. El hecho de que una persona responda de modo diferente a lo que esperaría usted no hace más que reflejar que la persona tiene un mapa del mundo diferente. Para obtener una respuesta, bien puede tener usted que cambiar su propia conducta. Pero este supuesto de partida significa que usted obtendrá siempre alguna respuesta. Por lo tanto, deberá ensayar diversos planteamientos hasta que consiga su resultado.

PARA HACER HOY

- * Piense en una situación personal que quiera cambiar. En un estado relajado y sin molestias externas, repase el cuestionario del cambio, dejando que su mente inconsciente, creativa, le ayude a responder a las preguntas. Observe cómo se siente después de hacerlo, y cualquier idea que le acuda sobre lo que quiera cambiar.
- * Experimente más con las posiciones perceptuales (ver Día 12). ¿Por qué no adoptar un papel determinado de tercera posición, como, por ejemplo, el de abogado, primer ministro o niño de cinco años? Aplíquelo a cualquier conducta a lo largo del día, a las cosas que dice la gente, a las cosas que pasan y a las circunstancias que surgen. Observe cómo cambian sus percepciones, espectacularmente a veces, y en qué sentido se apartan de lo normal sus emociones.
- * Empiece a controlar su respuesta ante cualquier conducta o suceso. Utilice sus habilidades de anclado para entrar en el estado que desee, y experimente más con el reencuadre (ver Día 15). Empiece a elucidar resultados concretos de respuestas por parte de los demás utilizando sus habilidades de reflejar y dirigir (ver día 5) y de lenguaje (ver

días 8, 9, 10 Y 11).

Las tres técnicas de hoy ilustran la PNL en el cambio personal. No obstante, todo lo que ha aprendido usted a partir del Día 1 generarán cambio. Hasta el hecho de aceptar uno solo de los supuestos de partida puede cambiar lo suficiente la actitud de usted como para que sus amigos íntimos y sus parientes observen la diferencia. Cuando practique el acompañamiento deliberado (ver Día 4) y genere rapport, obtendrá mayores beneficios. El efecto principal de la PNL, no obstante, proviene de la acumulación de los principios o supuestos de partida y de la gama de habilidades. Con un planteamiento como este se evita la trampa de confiar únicamente en una o dos técnicas a las que se hace servir para todo. Si bien la PNL aplica técnicas, el practicante suele tener donde elegir. La sabiduría de este planteamiento tiene como consecuencia que, si algo no funciona, siempre podemos probar con otra cosa.

Esperamos que haya disfrutado de los ejercicios prácticos «Para Hacer». Al experimentar en la práctica lo que va aprendiendo, multiplica su aprendizaje. Y disfruta, además, en su vida de los beneficios inmediatos de lo que aprende.

Recuerde:

Sea lo que sea lo que usted crea ser, siempre es algo más.

Disfrute del descubrimiento de su propio potencial sin límites. Asuma el desafío del cambio personal. Empiece a programarse a sí mismo para la mejora continuada y agradable. Haga que la PNL funcione para usted... desde ahora mismo.

Apéndice

CRITERIOS DE CERTIFICACIÓN (NIVEL DE PRACTICANTE)

DEMOSTRAR LA CAPACIDAD de identificar las siguientes habilidades, técnicas, pautas y conceptos básicos de la PNL, y de utilizarlos competentemente con sí mismo y con los demás.

1. Integración en la conducta de los supuestos de partida básicos de la PNL:
 - * Orientación del resultado con el respeto al modelo del mundo de los demás y a la ecología del sistema.
 - * Diferenciación entre mapa y territorio.
 - * Solo hay re alimentación (cibernética), no hay fracasos.
 - * El significado de la comunicación propia es la respuesta que se recibe.
 - * Intención adaptadora de toda conducta.
 - * Toda persona tiene los recursos necesarios.
 - * La resistencia es señal de reflejo insuficiente. La ley de la diversidad requerida.
2. El rapport, su establecimiento y su mantenimiento.
3. Reflejar y dirigir (verbalmente y no verbalmente).
4. la calibración (la experiencia sensorial).
5. Los sistemas representativos (predicados y señales de acceso).
6. El Meta-Modelo.
7. El modelo de Milton.
8. Elucidación de resultados y estructuras bien formados y ecológicos del Estado Presente.
9. Superposición y translación.
10. Creación de metáforas.
11. Marcos: Contraste, Relevancia, Como Si, Recapitulación.
12. Anclado (V, A, C).
13. Técnicas de anclado (contextualizadas en el campo de aplicación).
14. Capacidad de cambiar la conciencia a externa o interna según lo requiera la tarea del momento.
15. Disociación y asociación.
16. Fragmentación.

17. Submodalidades.
18. Elucidación verbal y no verbal de respuestas.
19. Acceso y construcción de recursos.
20. Reencuadre.
21. Estrategias: su detección, su elucidación, su utilización y su instalación.
22. Demostración.

Glosario de términos de PNL

Acompasamiento cruzado Acompasar el lenguaje corporal de una persona con un movimiento de tipo diferente: por ejemplo, dar golpecitos con el pie siguiendo el ritmo del habla de la persona.

Acompasar Adoptar partes de la conducta de otra persona para establecer o mejorar el rapport.

Agudeza sensorial La capacidad de establecer distinciones más finas y más útiles sobre la información sensorial que recibimos del mundo. La habilidad de «leer» la conducta no verbal.

Ambigüedad de puntuación Ambigüedad que se produce al combinar dos frases separadas en una.

Ambigüedad fonológica Palabras que suenan igual, pero que tienen un significado diferente, como, por ejemplo, «dependencia» y «de pendencia».

Anclado El proceso por el cual cualquier estímulo o representación (externa o interna) se conecta con una respuesta y la desencadena. Las anclas se pueden producir naturalmente o se pueden establecer intencionadamente.

Asociado «Dentro» de una experiencia, viendo a través de nuestros propios ojos, plenamente dentro de nuestros sentidos. Utilizado en el sentido de «subjetivo», a diferencia de la perspectiva objetiva.

Auditivo Lo relacionado con el sentido del oído.

Cenestésico El sentido de las «sensaciones», del tacto y las sensaciones internas tales como las sensaciones recordadas, las emociones y el sentido del movimiento y del equilibrio.

Claves de acceso Los modos en que sintonizamos nuestros cuerpos por medio de la respiración, la postura, los gestos y los movimientos de ojos para pensar de determinados modos.

Claves de acceso ocular Movimientos de los ojos en determinadas direcciones que indican el procesamiento visual, auditivo o cenestésico del pensamiento.

Coherencia Estado de sinceridad completa en el que todos los aspectos de la persona trabajan unidos hacia un resultado. Acuerdo o unidad entre las «partes» de una persona.

Criterios bien formados Una manera de pensar en un resultado y de expresarlo que lo hace conseguible, verificable y motivador, y coherente con otros resultados personales. La base de los logros continuos y de los resultados sin perdedores.

Cuantificadores universales Término lingüístico que designa las palabras tales como «todos», «todo» y «nunca», que implican valores absolutos que no admiten excepción: es una de las categorías del Meta-Modelo.

Desacomparar Adoptar pautas de conducta diferentes de las de otra persona, rompiendo

el rapport con el fin de redirigir, interrumpir o poner fin a una reunión o a una conversación.

Dirigir Cambiar nuestra propia conducta con el rapport suficiente para que la otra persona nos siga o nos «acompane».

Disociado (ver también Asociado) Ver u oír desde «fuera» de una experiencia, en vez de desde «dentro». Se utiliza en el sentido de «objetivo» o «distanciado», o al acceder a un recuerdo desde la perspectiva de otra persona.

Distorsión Representación de una experiencia interna o de la «estructura profunda» de una experiencia de una manera limitada, cambiada o incompleta, además de con generalización, supresión u omisión.

«Downtime» Un estado de ligero trance en que nuestra atención está dirigida hacia nuestros propios pensamientos y sentimientos, más que hacia el mundo inmediato que nos rodea; por ejemplo, cuando soñamos despiertos.

Ecología En la PNL, la relación general entre una persona y sus pensamientos, sus estrategias, sus conductas, sus capacidades, sus valores y sus creencias. Interés por la coherencia, y conciencia de los efectos más generales de los resultados. Estudio de las consecuencias.

Elucidación Adquirir información, ya sea por la observación directa o por medio de preguntas (del MetaModelo) acerca de la conducta de una persona o de sus procesos de pensamiento (estrategia); por ejemplo, al modelar la conducta de una persona o al identificar sus valores y sus resultados.

Equivalencia compleja Dos afirmaciones que se considera que significan lo mismo; por ejemplo: «No me está mirando, así que no me está escuchando».

Descripción triple El proceso de percibir la experiencia a través de las Posiciones Primera, Segunda y Tercera: una perspectiva más amplia que puede aportar penetración y libertad de elección de significados.

Estado Cómo nos sentimos, nuestro estado de ánimo o mental. La suma de todos los procesos neurológicos O físicos dentro de un individuo en un momento dado.

Estado de recursos La experiencia neurológica y física total en que la persona se siente llena de recursos. El estado mental que conduce a conseguir un resultado.

Estrategia Una secuencia de representaciones que conducen a un resultado determinado.

Estructura profunda (ver también Estructura superficial) La forma lingüística o significado completo de una afirmación de la que se deriva la «estructura superficial» de la comunicación cotidiana después de la generalización, la supresión y la distorsión.

Estructura superficial Término lingüístico que designa la comunicación hablada o escrita que se ha derivado de la estructura profunda por medio de la eliminación, la distorsión y la generalización.

Filtros perceptuales Nuestras ideas, experiencias, creencias y lenguaje singulares que configuran nuestro modelo del mundo.

Fragmentar Moverse a lo largo de una escala que va de lo general o ambiguo hasta lo específico, o del «cuadro general» hasta el detalle, o viceversa. Cambiar la propia percepción subiendo o bajando de «nivel lógico».

Generalización El proceso por el cual una experiencia concreta llega a representar toda una clase de experiencias; es típica de la «estructura superficial» de las comunicaciones comunes.

Gustativo Lo relacionado con el sentido del gusto.

Identidad La autoimagen o de una persona o el concepto que tiene de sí misma; quién consideramos que somos; la totalidad de nuestro ser.

Incoherencia Conflicto interno, como el que se produce cuando uno no está comprometido del todo con una afirmación o un resultado. Puede apreciarse por la disparidad entre las palabras de una persona y sus actos (hasta los más sutiles) o su disposición.

Intención El propósito o resultado deseado de una acción. Detrás de una conducta aparentemente negativa o sin propósito alguno se puede ocultar una «intención inconsciente», aunque positiva.

Línea temporal El modo en que almacenamos las imágenes, los sonidos y las sensaciones de nuestro pasado, presente y futuro.

Mapa de la realidad Llamado a veces «modelo del mundo». La representación singular que tiene del mundo cada persona, construida a base de sus percepciones y experiencias individuales.

Marco Un contexto, punto de vista o modo de percibir algo; como cuando hablamos de marco del resultado, marco del rapport, marco de la recapitulación.

Marco como si Fingir que un suceso ha sucedido, y pensar por tanto «como si» hubiera ocurrido; fomenta la resolución positiva, creativa, de problemas, llegando mentalmente más allá de los obstáculos aparentes que cierran el paso a las soluciones deseadas.

Metáfora Comunicación indirecta por medio de un relato o de una figura del habla, que implica una comparación. En la PNL, el término «metáfora» se puede aplicar a los símiles, las parábolas y las alegorías.

Meta-Modelo Un modelo que identifica pautas de lenguaje que oscurecen el significado en una comunicación por los procesos de distorsión, supresión y generalización. Incluye preguntas concretas para aclarar y desafiar al lenguaje impreciso con el fin de volver a conectado con la experiencia sensorial y con la «estructura profunda».

Modelado El proceso de discernir la secuencia de ideas y de conducta que permiten a algo cumplir una tarea. La base del aprendizaje acelerado.

Modelo Una descripción práctica del modo en que funciona algo, cuyo propósito es ser útil. Una copia generalizada, suprimida o distorsionada.

Modelo de Milton El modelo opuesto al MetaModelo, que utiliza unas pautas de lenguaje hábilmente imprecisas para dirigir la experiencia de otra persona y para acceder a recursos inconscientes.

Modelo del mundo La representación singular que tiene del mundo cada persona, construida a partir de sus percepciones y experiencias individuales. La suma de los principios operativos personales de un individuo.

Niveles neurológicos También se los conoce como los diferentes niveles lógicos de la experiencia: de entorno, de conducta, de capacidad, de creencia, de identidad y espiritual.

Nombres no específicos Nombres que no especifican a quién o a qué se refieren.

Nominalización Término lingüístico que denota el proceso de convertir un verbo en nombre abstracto; también se llama nominalización al nombre así formado.

Olfativo Lo relacionado con el sentido del olfato.

Operador modal de necesidad Un término lingüístico que se refiere a las reglas (debería, tendría que, etcétera).

Operador modal de posibilidad Un término lingüístico que se refiere a las palabras que denotan lo que se considera posible (puede, no puede, no puede, etcétera).

Posición perceptual El punto de vista del que somos conscientes en cualquier momento puede ser el nuestro propio (Primera Posición), el de otra persona (Segunda Posición) o el de un observador objetivo y benévolo (Tercera Posición).

Postulado coloquial Forma hipnótica del lenguaje en el que una pregunta se interpreta como un comando.

Predicados Palabras de base sensorial que indican el empleo de un sistema representativo

Presupuestos Ideas o frases que se deben tomar por supuestas para que una comunicación tenga sentido.

Primera posición (ver también Segunda posición; Tercera posición; Asociado) Percibir el mundo solo desde tu propio punto de vista. Estar en contacto con tu propia realidad interior.

Programación Neurolingüística El estudio de la excelencia, y un modelo del modo en que los individuos estructuran su experiencia.

Rapport Confianza y entendimiento mutuo entre dos o más personas, que facilita la comunicación.

Recapitular Revisar o resumir, utilizando las palabras y tonalidades claves de otra persona; volver a presentar una comunicación para asegurarse de que se ha comprendido el significado.

Recursos Cualquier medio que se pueda aplicar para conseguir un resultado, entre ellos la fisiología, los estados, los pensamientos, las estrategias, las personas, los sucesos o las posesiones.

Reencuadrar Cambiar el marco de referencia que rodea una afirmación, una conducta o una situación, para asignarle otro significado. Obtener otra perspectiva; por ejemplo, una penetración sobre un problema.

Reencuadre del contenido Tomar una afirmación o una situación y darle otro significado, preguntándose: «¿Qué otra cosa podría significar esto?». Enfocarse en lo que elija usted para adquirir otra perspectiva.

Reflejar Adquirir y mantener el rapport con otra persona a lo largo de un periodo de tiempo uniéndose a ella en su modelo del mundo. Se pueden reflejar creencias e ideas, además de la conducta.

Reflejo futuro Ensayo mental o «prueba» de un resultado para asegurarse de que ocurrirá la conducta o el estado deseado.

Representación Una idea: una codificación o almacenamiento en la mente de codificación

de base sensorial.

Representaciones internas Pautas de información que creamos y almacenamos en nuestras mentes en combinaciones de imágenes, sonidos, sensaciones, olores y sabores. Procesos sensoriales de pensamiento o «modalidades» .

Resultado Una consecuencia concreta, de base sensorial, deseada, que cumple los criterios de buena formación.

Segunda posición (ver también Primera posición; Tercera posición) Percibir el mundo desde el punto de vista de otra persona, tal como se hace al comunicarse «<ponerse en el lugar de la otra persona»).

Sinestesia Vínculo automático de un sentido a otro. Se aprecia en «predicados sensoriales» aparentemente ilógicos, como por ejemplo: «<Ya veré si lo oigo».

Sistema de dirección El sistema de representación (visual, auditiva, cenestésica) que accede a la información para introducirla en la consciencia.

Sistema preferido El sistema representativo que utiliza más, característicamente, un individuo para pensar conscientemente y para organizar su experiencia.

Sistema representativo El modo en que codificamos la información en nuestras mentes en uno o más de los cinco sistemas sensoriales: visual, auditivo, cenestésico, olfativo y gustativo.

Submodalidad Distinciones, cualidades o características de cada sistema representativo que le aportan un significado subjetivo singular y que pueden reflejar un estado mental. Son la menor de las piezas con que se construyen nuestros pensamientos.

Supresión En el habla o en el pensamiento, eliminar una parte de una experiencia.

Tercera posición (ver también Primera posición; Segunda posición) Percibir el mundo desde el punto de vista de un observador desapegado y benévolo. Es una de las tres posiciones perceptuales; las otras son la Primera y la Segunda.

Trance Un estado alterado en que la atención se enfoca interiormente sobre unos pocos estímulos.

«Uptime» (ver también «Downtime») Estado en que la atención y los sentidos están dirigidos al exterior.

Verbos no específicos Verbos en los que se ha eliminado el adverbio, de tal modo que no indican cómo se llevó a cabo la acción. El proceso no se especifica.

Visual Lo relacionado con el sentido de la vista.

Visualización El proceso de ver imágenes en la mente. A veces se refiere a la imaginación en cualquiera de los sistemas representativos o en todos, o ensayo mental.

Bibliografía recomendada

- Frogs into Princes, Richard Bandler y John Grinder, Real People Press, 1979.
Heart of the Mind, Connirae Andreas y Steve Andreas, Real People Press, 1989.
- Introducción a la Programación Neurolingüística, Joseph O'Connor y John Seymour, Ediciones Urano, 1995.
- NLP for Managers, Harry Alder, Piatkus, 1996.
- NLP for Trainers, Harry Alder, McGraw Hill, 1996.
- Pensar para la excelencia, Harry Alder, Edaf, 1995.
- PNL: Programación Neurolingüística, Harry Alder. Edaf, 1996.
- Reframing, Richard Bandler y John Grinder, Real People Press, 1982.
- Timeline Theory, Tad James y Wyatt Woodsmall, Meta Publications, 1988.
- To Be or Not Ib Be, David Bourland Jr, y Paul D, Johnston (eds), International Society for General Semantics, 1991.
- Training with NLP, Joseph O'Connor y John Seymour, Thorsons, 1994.
- Thrtles All the Way Down, John Grinder y Judith De Lozier, Metamorphous Press, 1995.
- Using Your Brain for a Change, Richard Bandler, Real People Press, 1985.

Otros títulos de esta colección: Nacido para el éxito.
COLIN TURNER

Cura tu soledad.
ERIKA J. CHOPICH y MARGARET PAUL

PNL Programación NeuroLingüística.
DR. HARRY ALDER

Las claves de la afectividad femenina.
DRA. LUCIA SUTIL

Gestos para seducir.
MAXENCE BRULARD

Toda esa gente insoportable.
FRANCISCO GAVILÁN

Los secretos de la atracción, la seducción y el amor.
MARIANA SEGURA

E. Q. Qué es inteligencia emocional.
DORIS MÁRTIN y KARIN BOECK

E. Q. Cómo medir la inteligencia emocional.
STEVE SIMMONS y JOHN. C. SIMMONS

E. Q. Trabaje con su inteligencia emocional.
DAVID RYBACK

Vivir la magia de los cuentos.
EDOUARD BRASEY y JEAN-PASCAL DEBAILLEUL

Yo no he sido
FRANCISCO GAVILÁN

E. Q. Cómo lograr la excelencia emocional.
MAYA PHILLIPS

Este libro, escrito por dos destacados profesores de PNL, cubre 21 temas claves y contiene docenas de ejercicios y de ejemplos que usted puede aplicar inmediatamente a su propia situación.

El doctor Harry Alder y Beryl Heather han aportado su experiencia y repartido todo el programa de formación de la PNL en 21 capítulos, cada uno de los cuales enseña un punto clave. Los temas se han elegido cuidadosamente para que cubran los principios de la PNL y el programa de estudios del practicante de una manera sencilla y útil.

Este programa de formación de gran solvencia aporta todas las herramientas y técnicas que usted necesita para transformar su vida en solo 21 días, y le permite ponerlo a prueba inmediatamente con resultados inmejorables.

9 788441 406858

Título original inglés: NLP IN 21 DAYS

@ De la traducción: ALEJANDRO PAREJA RODRÍGUEZ

@ 1999. Harry Alder y Beril Heather.

@ 2000. De esta edición, Editorial EDAF, S.A., por acuerdo con Piatkus Books Ltd, Londres, Reino Unido.

Editorial EDAF, S. A.

Jorge Juan, 30. 28001 Madrid

Dirección en Internet: <http://www.edaf.net> Correo electrónico: edaf@edaf.net

Edaf y Morales, S. A.

Oriente, 180, n.o 279. Colonia Moctezuma, 2da. Seco

C. P. 15530. México, D. F.

Dirección en Internet: <http://www.edaf-y-morales.com.mx> Correo electrónico: edaf@edaf-y-morales.com.mx

Edaf y Albatros, S. A.

San Martín, 969, 3.º, Oficina 5.

1004 - Buenos Aires, Argentina

Correo electrónico: edafall@interar.com.ar

Edaf Antillas, Inc.

Av. J. T. Piñero, 1594 - Caparra Terrace (00921-1413) San Juan, Puerto Rico

Correo electrónico: forza@coqui.net

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

4a. edición, noviembre 2001

Depósito legal: M. 48.639-2001 ISBN: 84-414-0685-5

PRINTED IN SPAIN IMPRESO EN ESPAÑA

IBÉRICA GRAFIC, S.L. - FUENLABRADA - MADRID

-
- [1]. Publicado por Editorial Edaf en su colección Psicología y Autoayuda.
 - [2]. Publicado por Editorial Edaf en su colección Temas de Superación personal.
 - [3]. Ver glosario. En los textos de PNL se suele dejar sin traducir esta palabra inglesa, tomada a su vez del francés. (N. del T.)
 - [4]. Se refiere, claro está, a la versión original inglesa, en la que no se utiliza el verbo to be (ser), estilo que se ha procurado reflejar en la traducción. La «E» de «e-primo» es, originalmente, la inicial de English (inglés), pero nosotros podemos entenderla como inicial de «español». (N. del T.)
 - [5]. Acrónimo en inglés de las palabras specific, measurable, achievable y Timely. (N. del T.)
 - [6]. Ver nota del traductor en la página 23 .
 - [7]. * Estos términos de PNL también se suelen dejar sin traducir; las palabras inglesas significan, aproximadamente, «tiempo alto» y «tiempo bajo», respectivamente. (N. del T.)
 - [8]. * La regla estadística según la cual el 20 por 100 de los factores explican el 80 por 100 de los casos. (N. del T.)