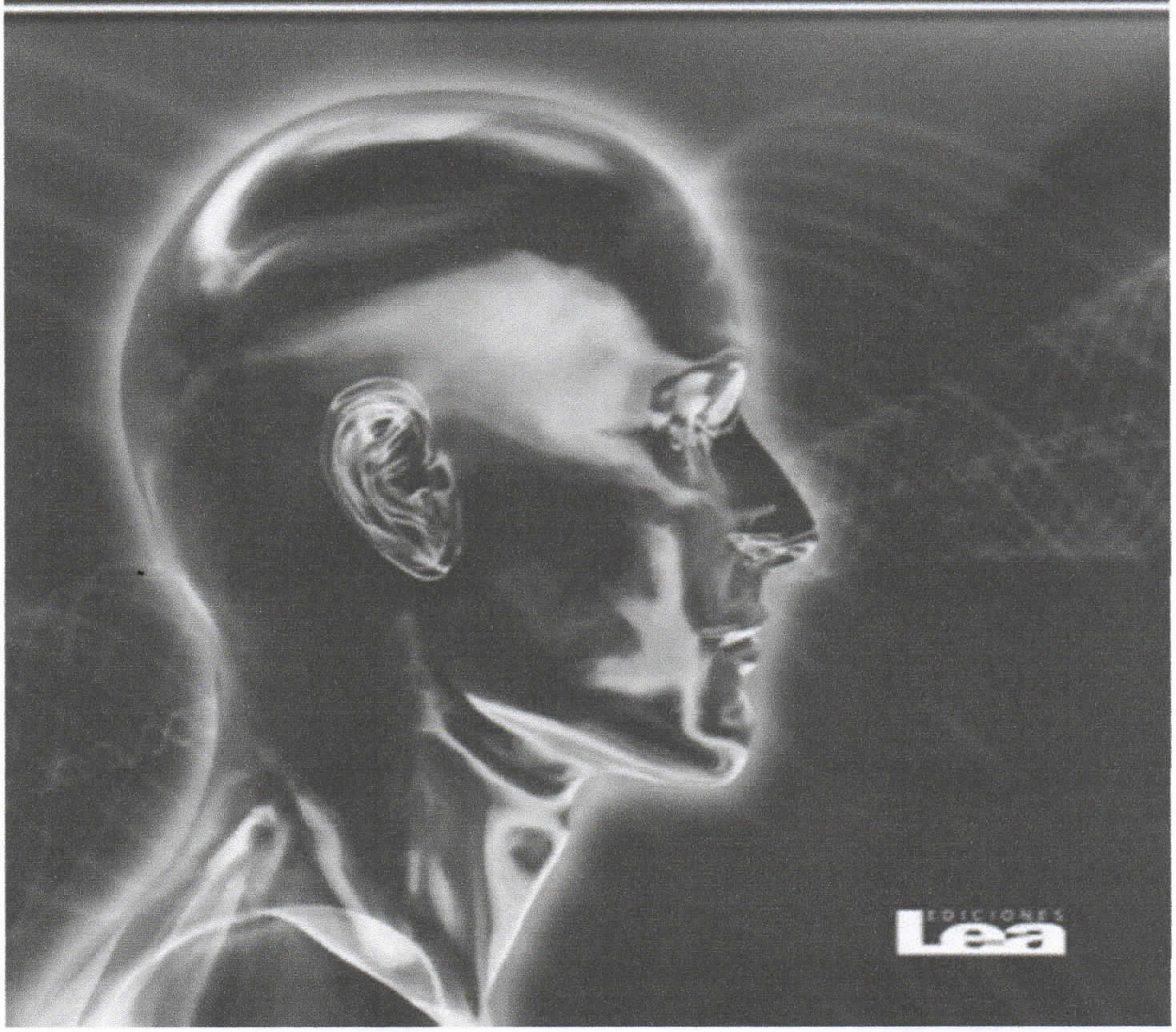
Merlina de Dobrinsky

PNL

La técnica del éxito



Ediciones Lea

Table of Contents

PNL
:: Capítulo 1
¿Qué es PNL?
Características de la PNL
Tiene un enfoque holístico
Trabaja con microdetalles
Se centra en los procesos mentales
Trabaja con los planos mentales consciente e inconsciente
Otorga gran importancia al lenguaje
Concede gran importancia al lenguaje no verbal
Asegura resultados rápidos
Postulados de la PNL
Mente, cuerpo y acción constituyen un solo sistema
La experiencia tiene una estructura
El mapa no es el territorio
Cada conducta tiene una intención positiva o adaptativa
Las personas tienen todos los recursos que necesitan para producir cambios y si no los tienen los pueden aprender
No existe el fracaso, sino el aprendizaje
Toda tarea puede ser llevada a cabo o aprendida si se la divide en pequeños pasos
Las personas toman las mejores decisiones de acuerdo a la información que manejan en esa circunstancia
Si algo es posible para una persona, lo es también potencialmente para todas las demás
Todo comportamiento puede servir en algún contexto
Si lo que se hace no funciona, se debe intentar hacer algo diferente
El significado de la comunicación es la respuesta que se obtiene
:: Capítulo 2
Sistemas representacionales
Los sistemas representacionales
Sistema de representación visual
Sistema de representación auditivo
Sistema de representación kinestésico
La utilidad de los sistemas representacionales
Test para averiguar su sistema representacional predominante
En busca del equilibrio
Para desarrollar la parte visual
Para desarrollar la parte auditiva
Para desarrollar la parte kinestésica
:: Capítulo 3
Metaprogramas
Principales metaprogramas
Interno/externo
Todo/partes
Semejanzas/diferencias
Ausencia/Presencia
Proactivo/reactivo
Acercamiento/huida
Opciones/procedimiento
Asociado/disociado
Utilidad de conocer los metaprogramas
:: Capítulo 4
Creencias
La creencia es un paradigma
La creencia es un verosímil
La creencia es totalizadora (y totalitaria)
La creencia nos mantiene en un mismo lugar
La creencia es como un par de anteojos
La creencia es un mandato
¿De dónde provienen las creencias?
Revisando creencias
Algunas clases de creencias negativas
Las que limitan nuestras posibilidades

Las que nos llevan hacia la infelicidad
Las que dañan nuestra salud
Las que nos impiden relacionarnos libremente con otras personas
Las que nos quitan el control sobre nuestra vida
Cambiando creencias
:: Capítulo 5
Submodalidades
Submodalidades: una puerta abierta a la visualización
Intentando con la visualización
En busca de una imagen
Circunstancias en las cuales utilizar la visualización positiva
:: Capítulo 6
PNL y lenguaje
Las metáforas
La metáfora como procedimiento del lenguaje indirecto
La metáfora como camino terapéutico
El metamodelo lingüístico
Las omisiones
Las distorsiones
Las generalizaciones
Frases y expresiones habituales donde es útil aplicar el metamodelo lingüístico
El modelo Milton
:: Capítulo 7
El lenguaje del cuerpo
PNL y lenguaje no verbal
Funciones de la comunicación no verbal
Los movimientos oculares
Utilidad de conocer el significado de los movimientos oculares
La burbuja personal
El lenguaje no verbal al hablar en público
:: Capítulo 8
Anclaje
El peso de las anclas mentales
Algunos de los anclajes negativos más frecuentes
Cómo deshacerse de anclas perjudiciales
:: Capítulo 9
Modelado
Breve historia del concepto de modelado
Los dos tipos diferentes de modelado
El método Emprint
Estructura temporal
Criterios
Equivalencia de criterios
Sistema representacional predominante
Categorías de referencia
Relaciones causa-efecto
Motivación
:: Capítulo 10
Sintonización
Crear y mantener la empatía
Tres formas posibles, una adecuada
Para qué sirve la sintonización
Parámetros para sintonizar
Parámetros no verbales
Parámetros verbales
:: Capítulo 11
Logro de objetivos y gerenciamiento del tiempo
Definiendo objetivos
El objetivo debe ser propio
El objetivo debe ser alcanzable
El objetivo debe ser específico
Se debe tener un determinado grado de control sobre el objetivo
Se debe dividir el plan en tantos pasos como sea posible
Gerenciando el tiempo
Decálogo para que el tiempo rinda más
:: Capítulo 12
Principales estructuras de la PNL
Tríada cognitiva
Posiciones perceptuales

Orden experiencial
Niveles lógicos
Teoría del campo unificado
:: APÉNDICE
Orígenes, historia y expansión de la PNL
Los tres pilares de la PNL: Fritz Perls, Virginia Satir y Milton Erickson
Fritz Perls
Virginia Satir
Milton Erickson
La fundación de la PNL: Richard Bandler y John Grinder
Pequeño diccionario de nombres de peso en la PNL
Gregory Bateson
Noam Chomsky
Alfred Korsybski
Paul Watzlawick
Quiénes han desarrollado la PNL
Leslie Cameron Bandler
Robert Dilts
David Gordon

Merlina de Dobrinsky

PNL
La técnica del éxito

PNL La técnica del éxito
es editado por
EDICIONES LEA S.A.
Av. Directorio 330 C1414CJQ
Ciudad de Buenos Aires, Argentina.
E-mail: info@edicioneslea.com
Web: www.edicioneslea.com
ISBN 978-987-634-555-2
Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723.
Prohibida su reproducción total o parcial, así como
su almacenamiento electrónico o mecánico.
Todos los derechos reservados.
© 2011 Ediciones Lea S.A.

:: CAPÍTULO 1

¿Qué es PNL?

PNL es una sigla que se corresponde a tres palabras: Programación Neuro Lingüística y que refiere a lo siguiente:

- *Programación* señala el modo en que podemos planificar y modificar o reprogramar nuestros pensamientos, sentimientos y comportamientos.
- *Neuro,* refiere a los procesos neurológicos de los sentidos que empleamos en pos de procesar el pensamiento y experimentar el mundo exterior.
- Y, por último, *Lingüística*, hace alusión a la comunicación con nuestros semejantes y al modo en que organizamos nuestros pensamientos.

Ampliando más esta primera aproximación, podemos mencionar que PNL...

- Es un modelo acerca de la estructura que tiene nuestra experiencia subjetiva y cómo dicha experiencia influye en nuestra comunicación y en nuestro comportamiento en general.
- Es una batería de herramientas para alcanzar objetivos y mejorar la calidad de vida.
- Es la posibilidad de conocer nuestros procesos internos y sus filtros, y de actuar sobre ellos en pos de modificarlos, utilizando técnicas sencillas y específicas.
- Es una rama de la psicología que proporciona técnicas específicas para generar nuevas rutas mentales y, con ello, lograr estados de excelencia.
- Es una metodología que ayuda a las personas a desenvolverse mejor en todo lo que hacen.
- Es un enfoque holístico y sistémico que permite comprender a fondo la efectividad personal y organizativa.

- Es una ayuda para que los individuos puedan ser más competentes en lo que hacen.
- Es un *software* cerebral que permite tener una vida más plena.
- Es un sistema que permite operar con marcos mentales que posibilitan el cambio y el crecimiento.
- Es un modelo para comprender y superar obstáculos.
- Es una "inyección de positividad" que facilita que las personas tengan mayor control sobre sus pensamientos, sentimientos y acciones y, con ello, puedan dirigir su existencia de acuerdo a sus deseos.
- Es una disciplina moderna y eminentemente práctica que se ocupa de mejorar los procesos de comunicación humana, a través de herramientas de observación y acción que permiten penetrar profundamente en nuestra estructura comunicacional y en la de nuestros interlocutores.
- Es una guía para la mente.
- Es un manual instructivo para el uso estructurado de la creatividad.
- Es un compilado de formas prácticas basadas en diferentes enfoques que combinadas entre sí ofrecen ideas y permiten desarrollar habilidades para perfeccionar la conducta y mejorar la calidad de vida.
- Es un abanico de técnicas simples, concretas y específicas que ofrecen la posibilidad de conocer procesos internos y de modificar formas de pensar, sentir y actuar.
- Es un modelo de comunicación efectiva que puede ser aplicado a multiplicidad de campos del saber y hacer humano: empresarial, educativo, etc.
- Es, en síntesis, *la ciencia y el arte de la realización del ser humano.*

Características de la PNL

La programación neurolingüística, como método de conocimiento y como plan de acciones combinadas para lograr objetivos, tiene características muy específicas que la hacen singular y que la distinguen de otros enfoques terapéuticos, como pueden ser el psicoanálisis o la terapia de grupo. Ellas son:

Tiene un enfoque holístico

La PNL considera que no hay compartimentos estancos en una persona, sino que en todo individuo sus partes componentes están relacionadas y son interdependientes. El plano físico de una persona se halla, por ejemplo, en estrecha relación con el componente emocional y viceversa. Es por eso que, cuando sentimos miedo (nivel emocional) experimentamos sensaciones físicas, tales como taquicardia o sudoración, entre otras (plano físico). En esos casos, el componente emocional influyó directamente en el plano físico.

Pero también se produce el movimiento contrario, esto es, el componente físico repercute sobre el emocional y es por ello que asumiendo físicamente una postura que denote sentimientos de seguridad (pecho hacia delante, mentón hacia arriba) comienzan a experimentarse, precisamente, ese tipo de sentimientos.

Por ello, la PNL trabaja desde una perspectiva holística, esto es, entendiendo a la persona como un todo en el que sus partes, componentes o niveles se encuentran interrelacionados entre sí lo que implica, entre otras cosas, que un cambio en uno de ellos repercutirá indefectiblemente en los restantes.

Trabaja con microdetalles

Aunque en primera instancia pueda parecer paradójico o contradictorio, la PNL, a la vez que supone esa mirada holística o totalizadora sobre el individuo a la que hacíamos referencia en el punto anterior, también hace hincapié en los pequeños detalles vinculados a esa persona y a su funcionamiento en la vida. Efectivamente, detalles tan pequeños (y en apariencia tan carentes de importancia para otras disciplinas) como las metáforas que utiliza en su jerga cotidiana o la dirección que

toman sus ojos al evocar algo, son datos que la PNL no ignora, sino que toma a modo de valiosa información para poder producir un cambio positivo en la vida de ese individuo.

Se centra en los procesos mentales

Gran parte de la PNL apunta (y a ello debe buena parte de su fama) hacia resoluciones eminentemente prácticas: cómo gerenciar el tiempo de forma más eficiente, de qué forma plantearse los objetivos para que su cumplimiento sea altamente probable, cómo utilizar el lenguaje de modo tal de optimizar la comunicación, etc.

Sin embargo es necesario dejar en claro que aunque gran parte de la PNL se centra en la conducta, esto es, en las manifestaciones exteriores, la base de todo ello se encuentra en el nivel interno de la persona, esto es, básicamente, en sus pensamientos, sentimientos y creencias. Y ese es el punto de partida de la PNL.

Trabaja con los planos mentales consciente e inconsciente

Si bien la PNL no utiliza muchos conceptos del marco teórico del psicoanálisis freudiano, el par consciente-inconsciente constituye una de las excepciones al respecto. Se entiende por el primero de los conceptos al estado de consciencia que se caracteriza por el conocimiento de uno mismo y de los elementos propios del entorno, lo cual implica control y claridad. El inconsciente, en cambio, es, de alguna manera, una suerte de reino mental misterioso, donde opera aquello que no podemos llegar a conocer ni, mucho menos, a controlar.

Entran en ese terreno, por ejemplo, los sueños, los denominados *actos fallidos* (decir una palabra por otra o tener olvidos momentáneos y por demás significativos, tales como olvidarse de concurrir a una desagradable cita con el dentista) o la reacción automática ante algo que parece emerger de un lugar que desconocemos y que nos hace luego decir sinceramente frases tales como: "No sé qué me pasó, no sé porqué reaccioné así". En resumen: existe un consenso bastante generalizado acerca de la existencia de un plano mental inconsciente y de su influencia en nuestras actitudes y conductas y la PNL adhiere a esa idea. La disciplina que nos ocupa considera que el plano inconsciente existe, que éste influye sobre el plano consciente (el que es posible de manejar) y que esa influencia puede ser tanto positiva –al abrirnos caminos y muñirnos de posibilidades– o negativa, al cerrarnos los senderos y cercenarnos las posibilidades de una vida mejor. Por esa razón, algunas técnicas de la PNL (como, por ejemplo, la sintonización de los parámetros no verbales que se explica y detalla en el capítulo 11) apuntan al plano inconsciente, de manera tal que sus resultados puedan verse luego en el nivel consciente o conductual.

Otorga gran importancia al lenguaje

Contrariamente a otras corrientes terapéuticas que consideran que lo importante y verdaderamente trascendente a trabajar es el "contenido" y no el lenguaje elegido para expresar esos contenidos, la PNL otorga un papel preeminente al lenguaje debido a que, entre otras cosas, considera que éste es un fiel reflejo de los sentimientos, pensamientos y creencia que se encuentran en el interior de los individuos. Es el caso, entre otros, de las metáforas, esto es, de expresar una idea por medio de otra, similar en algún aspecto.

Expresiones metafóricas tales como: "La vida es un valle de lágrimas", no son sólo frases hechas: dan cuenta de manera muy precisa de una creencia y un sentimiento acerca de la existencia que, seguramente, limita a quien la profiere a experimentar sentimientos tales como felicidad, placer, alegría y gozo ya que no hay lugar para ellos en un valle de lágrimas.

Concede gran importancia al lenguaje no verbal

Nuevamente, de manera contraria a otras corrientes terapéuticas que otorgan importancia al discurso –esto es, a lo que el cliente dice– pero no a las señales corporales, la PNL toma también a éstas como valiosos datos a tener en cuenta. Los gestos (sin son bruscos o pausados, por ejemplo), la mirada (presencia de movimientos rápidos o lentos de los ojos), la postura al sentarse, etc. se convierten para la disciplina que nos ocupa en importantes fuentes de información a tener en cuenta.

Asegura resultados rápidos

Una de las principales características de la PNL es su rapidez para producir cambios positivos en los individuos que a ella recurren. Ese rasgo genera, básicamente, dos tipos de reacciones en quienes conocen este hecho.

Por un lado, estamos quienes consideramos bueno y auspicioso

que la humanidad cuente con una herramienta que le permita mejorar su calidad de vida en poco tiempo.

Pero, por otro lado, no faltan detractores que la miran con desconfianza argumentando que los cambios verdaderos, profundos y duraderos llevan su tiempo y que las rápidas modificaciones que logra la PNL no son reales ni perdurables y hasta se permiten dudar de que estos cambios, efectivamente, tengan lugar.

En realidad, el cerebro trabaja y aprende muy rápido y eso posibilita que algunos cambios puedan, de hecho, efectuarse en forma veloz y duradera. Sólo hay que conocer la metodología adecuada para lograr tales modificaciones. Y esa es la PNL.

Postulados de la PNL

La teoría y práctica de la PNL se basan en una serie de postulados que configuran su sistema de creencias básicas y que han sido tomados de distintos campos del saber humano, tales como la terapia gestáltica, el enfoque sistémico y el empirismo. Ese conjunto de postulados o presuposiciones avala y da soporte a las técnicas, de la misma manera en que los axiomas lo hacen en el caso de las matemáticas o las leyes de la composición en las artes visuales. Vale destacar que no se trata de verdades ciento por ciento científicas y, por lo tanto, absolutamente irrebatibles, sino que configuran una suerte de presunciones que influyen en gran medida la conducta y las respuestas de quienes utilizan la PNL. Y, tal vez lo más importante: resultan muy operativas, no permanecen en el plano meramente teórico y son sumamente útiles para operar sobre la realidad y transformarla en un sentido positivo. Efectivamente, los postulados que aparecen mencionados y explicados a continuación capacitan a las personas para que amplíen sus puntos de vista y puedan percibir oportunidades y fortalezas donde antes sólo veían amenazas y debilidades.

Una primera manera (aunque no la única) de comenzar a utilizarlos es hacerlos funcionar como reductores de la complejidad dado que, al enfrentarnos a alguna situación problemática o conflictiva, podemos mediante ellos cambiar nuestro enfoque del problema y producir un cambio positivo. Cuando tenemos alguna interferencia que nos impide ordenar nuestra experiencia podemos recurrir a ellos en busca de auxilio. Se trata de un conjunto de preceptos que nos permite sacar más provecho de la vida y de nuestras circunstancias.

Mente, cuerpo y acción constituyen un solo sistema

A eso refiere la triada cognitiva compuesta por pensamiento, sentimiento y acción (ver capítulo 12) que indica la idea capital de que todo lo que hacemos, nuestra mente y nuestro cuerpo están íntimamente relacionados. Durante siglos, el devenir del conocimiento humano supuso erróneamente que la mente (y el espíritu) iban por un camino y el cuerpo y las acciones por él ejecutadas, por otro, y nada los vinculaba. Ahora sabemos que no es así: nuestros estados mentales y anímicos influyen en el cuerpo y los diferentes estados del cuerpo también tienen su incidencia en nuestro psiquismo y en nuestras emociones.

Es por ello que un buen estado de ánimo es fundamental para recuperarnos de una dolencia física, de la misma forma en que los estados mentales "negativos" pueden devenir en síntomas físicos y hasta en enfermedades concretas.

La PNL a través del enfoque holístico al que referíamos un poco más atrás entiende al ser humano como una integralidad y opera en función de esa concepción.

La experiencia tiene una estructura

Existen patrones, moldes, estructuras para organizar nuestra experiencia y, como consecuencia de ello, si cambiamos dichos patrones, nuestra experiencia también se modifica.

Una de las principales razones por las cuales toda captación y experimentación de estímulos provenientes de la realidad no es libre sino subordinada a determinados filtros que la condiciona es la diferencia entre el concepto de mapa y el de territorio, que se explica detalladamente en el punto siguiente.

El mapa no es el territorio

Este postulado deriva del concepto constructivista que señala que cada persona tiene una representación (mapa) de la realidad (territorio). Eso implica una cuestión nada menor que es necesario tener en cuenta: cada individuo tiene un mapa interno distinto y, por lo tanto, ve y construye la realidad de forma diferente a otro.

En principio, hay diferencias debido a que cada persona se engloba en un sistema representacional predominante

determinado (hecho que explicamos en detalle en el capítulo 2), actúa de acuerdo a una serie de metaprogramas de los cuales generalmente no es consciente (los cuales aparecen mencionados y explicados en el capítulo 4) y basa buena parte de sus acciones en un determinado sistema de creencias, hecho que explicamos en el capítulo 5.

Pero la cuestión que nos ocupa en este punto no termina allí: de acuerdo a lo que valoramos positiva o negativamente, tenderemos a ver una cosa u otra. Quien ama la tranquilidad y el sosiego ve en un solitario pueblo de pescadores a la orilla del mar el sitio ideal para unas vacaciones. Por el contrario, quien está esperando las mismas para divertirse bullangueramente encuentra el mismo lugar completamente insoportable. Entonces: ¿es ese pueblo un mal o un buen lugar para vacacionar? Depende del cristal con que se lo mire, de lo que valoremos, de nuestras expectativas. Por ello, muchas veces la respuesta a la pregunta por si una película es buena, un lugar agradable o una persona simpática, no tiene sentido si no sabemos cuál es el mapa interno de la persona que nos responde.

Todos respondemos desde nuestros mapas y entender eso es un buen primer paso para comenzar a resolver problemas de comunicación. Se trata de entender que siempre estamos expresando un punto de vista que puede o no coincidir con el ajeno y no una verdad objetiva. Ello sucede porque las percepciones de las personas son siempre subjetivas, lo que se percibe es selectivo y no un examen de la realidad completo ni necesariamente verdadero.

La PNL ayuda a las personas a que comprendan este hecho en sí mismas y lo reconozcan en los demás.

El mapa, el territorio y el elefante

Una manera práctica, ilustrativa y simple de entender por qué el mapa no es el territorio es a través de la imagen de un elefante dentro de un salón y una serie de personas sentadas a su alrededor que ven y toman contacto con este animal por vez primera. Si alguien les preguntara: "¿Cómo es un elefante?", obtendría diferentes respuestas. Quienes están al frente dirán que un elefante es un animal alto con dos ojos, dos grandes orejas, una trompa, dos colmillos y dos patas.

Sin embargo, las personas que lo ven lateralmente no estarán de acuerdo; para ellas, sin duda, se tratará de animal largo y grande, con una trompa y dos patas, pero que solo tiene una oreja, un ojo y un colmillo. Además, señalarán que posee una pequeña cola. Por su parte, los individuos que se encuentran sentados detrás del elefante, alegarán que se trata de una cosa con dos ancas enormes, una pequeña cola y dos patas, pero que ni es largo, ni tiene ojos, *ni* colmillos, ni orejas y, mucho menos, una trompa. ¿Qué sucede? Que todos ven lo mismo pero lo hacen desde su punto de vista y, por lo tanto, dan cuenta de un mismo territorio, pero desde su propio mapa mental.

Cada conducta tiene una intención positiva o adaptativa

Este postulado deriva del principio de homeostasis, según el cual los organismos buscan continuamente un estado de equilibrio. Incluso aquellas conductas que pueden parecernos más negativas se hacen con un propósito, aunque este no siempre sea consciente o "positivo" en el sentido vulgar del término.

Muchas veces algunas personas permanecen junto a otras que las maltratan simplemente con el objetivo (insistimos, tal vez inconsciente) de no estar solas o de ser importantes para alguien. Desde esta perspectiva, incluso el suicidio tiene una intención positiva o adaptativa, ya que el individuo que toma semejante resolución es seguramente porque ya intentó con otras opciones dentro de sus propios recursos, siente que las alternativas al respecto se acabaron y visualiza la propia muerte como la única manera posible de alcanzar el equilibrio necesario y perdido.

Esta suposición es sumamente útil cuando nos relacionamos con otras personas, ya que permite comenzar a vislumbrar por qué se comportan de la manera en que lo hacen.

Este supuesto también implica otro punto importante: la necesidad de estar atento a que lo que quizás fue adaptativo y funcional en un momento puede no serlo en otro y, por lo tanto, es necesario instrumentar un cambio al respecto.

Las personas tienen todos los recursos que necesitan para producir cambios y si no los tienen los pueden aprender

Principio que lleva una honda impronta de la filosofía empirista,

concibe a los individuos como un enorme reservorio de habilidades y atributos que sólo esperan ser descubiertos y puestos en funcionamiento. De la misma manera en que utilizamos solo parte de nuestra verdadera capacidad cerebral y la otra permanece latente, inexplorada y, por lo tanto, desperdiciada, también utilizamos sólo parte de nuestras habilidades y atributos.

La PNL ofrece herramientas para conocer esos recursos ocultos y, en caso de no poseerlos, también ofrece la posibilidad de crearlos.

No existe el *fracaso*, sino el aprendizaje

Se trata de un postulado esencial para evitar las casi siempre innecesarias frustraciones. Si aprendemos a ver una acción fallida no como algo que "nos salió mal" sino como una invalorable oportunidad de aprender, irremediablemente cambiará nuestra visión de la vida. Todo error tiene el enorme valor de una experiencia y, desde esa perspectiva, no existen fallas en tanto tales, sino sólo una circunstancia de donde obtener información que pueda resultar útil en situaciones futuras. Aquello en lo cual no salimos tan exitosamente como deseábamos, no debe tomarse como una evidencia de la propia incapacidad, sino como un medio más para conseguir aquello que se desea.

Toda tarea puede ser llevada a cabo o aprendida si se la divide en pequeños pasos

Este postulado se sustenta en un viejo principio filosófico que ha sido incorporado a la PNL y nada mejor que explicarlo con un ejemplo. Una dificultad a la que se enfrentan buena parte de los estudiantes es la imposibilidad de preparar un examen. Muchas veces, con sólo colocar sobre la mesa todo el material que deben leer, entender y, en parte, memorizar, el desaliento los invade y posponen la titánica tarea para más adelante. Sin embargo, esa fuga hacia el futuro no suele dar buenos resultados, ya que en el próximo intento sucede nueva y fatalmente lo mismo. ¿Qué hacer entonces? Recordar y poner en práctica la siguiente máxima: toda tarea, cualquiera esta fuese, que se nos aparece como titánica e inabarcable puede ser llevada a cabo si se la divide en pequeños pasos y se los ejecuta de a uno a la vez. De esa forma, un trabajo monumental y casi imposible de ser realizado, muta en numerosas tareas pequeñas cuya ejecución no reviste gran dificultad.

El estudiante al que nos referimos líneas más arriba podrá preparar satisfactoriamente su examen si se propone estudiar un determinado número de páginas cada día las cuales, finalmente, totalizarán el programa de la materia. Y el mismo precepto vale para refaccionar una vivienda, aprender a pintar cuadros o reunir los requisitos necesarios para postularse a una beca. Secuenciar el procedimiento es la consigna.

Las personas toman las mejores decisiones de acuerdo a la información que manejan en esa circunstancia

Presuposición vinculada y complementaria de la anterior. Supone, nuevamente, la idea de que los seres humanos no fallan ni son defectuosos (al menos, temporalmente) por hacer lo inadecuado o por tomar una decisión que con el transcurso del tiempo se revela como la no ideal, sino que de acuerdo a la situación en la que se encuentran, a las variables que deben manejar y al tipo y cantidad de información disponible en ese momento, cada persona toma la mejor decisión que puede tomar.

Aceptar ese axioma nos libera de inútiles e inconducentes quejas del tipo: "Ay..! Cómo lamento haber hecho X en lugar de hacer Y en aquel momento". Si en ese entonces optamos por X descartando Y, fue porque de acuerdo a los datos y al mapa mental de ese entonces, consideramos que fue la decisión óptima. Hoy tal vez nuestro mapa haya cambiado y en circunstancias similares nuestra decisión sería otra. Pero es bueno saber que en ese momento actuamos de la mejor manera en que nos era posible en aquel entonces.

Si algo es posible para una persona, lo es también potencialmente para todas las demás

Se trata de un postulado por demás útil cuando se trata de alentar a individuos que tienen muchas limitaciones internas y, por lo tanto, deben ser animadas a extender sus actuaciones más allá de los límites que, previamente, han creído posibles.

La presuposición que da título al presente punto implica que si alguien puede hacer algo, entonces, potencialmente todos podrían hacerlo si se dan las circunstancias adecuadas. Eso no significa que todo individuo pueda ser un destacado

cardiocirujano o un atleta olímpico que gane torneos internacionales. Pero sí toma en cuenta el hecho de que muchas veces un gran número de personas parte de un preconcepto que le cercena posibilidades (por ejemplo, expresando creencias tales como: "Yo no tengo mano para el dibujo") y lo verdaderamente cierto es que si alguien puede dibujar, esa persona, si desea hacerlo, también puede hacerlo. Quizás no lo haga de forma tan destacada como un famoso pintor o dibujante, pero lo cierto es que, contrariamente a la creencia formulada, sí tiene mano para el dibujo, sí puede dibujar y sí puede encontrar en ello una posibilidad de poner en juego su creatividad y, como consecuencia, gratificarse.

Todo comportamiento puede servir en algún contexto

Este principio tiene el inestimable valor que nos permite rescatar aun esos comportamientos que se nos aparecen como absolutamente negativos y pensar que, en otro contexto, esa misma conducta resultaría valiosa por demás. Gritar puede ser algo poco deseable en un determinado contexto (por ejemplo, para hablarle a alguien a quien tenemos cerca) pero muy valioso en otro, por ejemplo, cuando le gritamos a un niño pequeño para que no haga algo que podría ponerlo en peligro. Mirado desde esa perspectiva, no existe comportamiento que, en algún contexto, no resulte valioso y positivo.

Si lo que se hace no funciona, se debe intentar hacer algo diferente

La flexibilidad es uno de los puntos claves para lograr la efectividad y uno de los más valorados en el marco de la PNL. Una forma un tanto más compleja de expresar el presente apartado es la siguiente: "Si se modifica la forma de hacer las cosas hasta obtener el resultado deseado, será más probable conseguirlo que si se persiste en mantener una conducta que no permite llegar al objetivo aspirado". Tal vez esto resulte una verdad de Perogrullo para buena parte de los lectores, pero... ¿Cuántas veces hemos visto gente que, metafóricamente, tropieza una y otra vez con la misma piedra y resulta incapaz de modificar su rumbo a pesar de que ve que, nuevamente, lo más probable es que la frustración lo espere en el camino? Si bien, tal como decíamos un poco más arriba, todo error tiene el valor de una experiencia que permite ser más eficiente en el futuro, parte de ese valor reside, justamente, en que opera como una suerte de advertencia que nos indica cambiar de camino, probar con otra cosa, intentar otra manera. Y es deseable que escuchemos su voz, para poder ser más eficientes en los tiempos por venir.

El significado de la comunicación es la respuesta que se obtiene

En última instancia, siempre es la percepción del receptor (y la posterior respuesta en ella sustentada) y no la intención del emisor la que determina la efectividad de una interacción. Explicamos y ejemplificamos: una persona (emisor) puede tener la sincera intención de ser simpática en su comunicación con los demás; pero, si la respuesta obtenida es que la gente (receptor) permanece rígida y tensa cuando está en contacto con él y hasta lo evitan, será imperioso considerar que esa comunicación de simpatía resultó fallida.

:: CAPÍTULO 2

Sistemas representacionales

¿Por qué el mapa no es el territorio? Básicamente porque para elaborar al primero pasamos al territorio por tres filtros:

- Los sistemas representacionales
- Los metaprogramas
- Las creencias

Esos tres filtros serán el tema de este y de los dos capítulos siguientes.

Los sistemas representacionales

Desde la perspectiva de la PNL se denomina *sistema representacional* a las distintas maneras de percibir la realidad que nos rodea: la visual, la auditiva y la kinestésica.

Ya desde antes de nacer estamos percibiendo al mundo desde los sentidos. En el útero materno el bebé se chupa el dedo, con lo cual estimula su sentido del tacto y del gusto; también está comprobado que aún desde antes de nacer, el niño puede reconocer la voz de su madre. Una vez en el mundo exterior, nuestros cinco sentidos siguen siendo una suerte de cinco "puentes" que permiten que lo que acaece en la realidad nos llegue, nos estimule de alguna manera y nos provoque una determinada reacción. Y si no acontece algún problema físico (tal como quedarse ciego o sordo, por ejemplo) seguiremos conectándonos con el mundo a través de nuestros sentidos corporales hasta el mismo momento de nuestra muerte.

Sin embargo, no todos lo hacemos de la misma manera: cada quien tiene su forma específica y especial de captar el mundo a través de los sentidos. La mayoría de las personas suele usar uno de ellos con mayor frecuencia, con lo cual lo prefieren inconscientemente y se convierte, por lo tanto, en el sentido dominante para captar la experiencia del mundo y procesarla.

Tal como lo especificamos un poco más arriba, existen tres modalidades básicas al respecto que, por ahora, detallaremos muy brevemente para, más adelante, entrar en detalles:

- La *visual*: los individuos en quien predomina este sistema representacional captan el mundo con los ojos, se fijan mucho en los detalles visuales, recuerdan muy especialmente aquello que ven y hablan con predicados vinculados a este sentido.
- Los *auditivos*: experimentan el mundo a través del oído, se fijan mucho en los detalles auditivos, recuerdan lo que dice la gente y su lenguaje está muy influido por términos y expresiones vinculados a la audición.
- Los *kinestésicos*: en esta tercera y última categoría se incluyen las personas en quienes predomina el tacto, el olfato y el gusto. Se trata de individuos que registran sus experiencias con el mundo exterior a través de alguno o varios de esos tres sentidos y, por supuesto, se expresan con predicados verbales acorde a ello.

Ahora que el lector tiene un panorama general de cada una de estas tipologías; vayamos sí, a ahondar en cada una de ellas.

Sistema de representación visual

- Tal como lo dijimos, se trata de individuos que captan el mundo predominantemente a través del sentido de la vista. En general, suelen ser personas con un alto nivel de energía (eventualmente, hiperkinéticos), que hablan en una velocidad más bien rápida, que siempre están haciendo algo y, debido a la importancia que posee la imagen para ellos, suelen estar muy bien arregladas, por ejemplo, combinando muy bien los colores de su indumentaria. También es común que sean muy ordenadas, tanto en su persona como en su casa y en su lugar de trabajo.
- Cuando hablan tienden a mover los ojos hacia arriba.
- Se les dan especialmente bien aquellas profesiones en las que se requiere una gran agudeza visual: arquitecto, pintor, escultor, diseñador de modas, etc.
- Debido a que experimentan y procesan la realidad a través

del lente visual, suelen expresarse metafóricamente con términos que remiten, precisamente, a ese sentido.

Algunas expresiones típicas de las personas visuales
"No está bien visto que una señorita se comporte de ese modo"
"Por ahora no sé. Después veremos"
"A primera vista parece una muy buena persona"
"Ella ve la vida color de rosa"
"Todo depende del punto de vista con el que se lo mire"
"Tiene un futuro brillante"
"Tiene un pasado oscuro"
"Esa no me parece la perspectiva más interesante"
"Los celos lo cegaron"
"Tuve como un flash y lo vi"
"Y de pronto se me prendió la lamparita y me di cuenta de todo"
"¿Viste? Es así"
"Es un cuadro un poco deprimente"
"No todo es blanco o negro: también existen los grises"

Sistema de representación auditivo

- Ya hemos dicho que se engloban en esta categoría a las personas que captan y procesan la realidad, básica y predominantemente, a través del sentido del oído. Son individuos con un nivel de energía más calmo y tranquilo que las visuales, por lo cual suelen ser también más serenos y sedentarios. Tienen, en general, un aspecto arreglado y más bien conservador, no les gusta llamar la atención y cuidan mucho lo que dicen. También recuerdan muy bien lo que escuchan. Siempre hacen gala de un excelente manejo del lenguaje, tanto oral como escrito.
- Su movimiento ocular más usual es hacia la derecha y hacia la izquierda, esto es, hacia los oídos.
- Se les dan especialmente bien todas aquellas profesiones y oficios en los que el manejo del lenguaje sea un componente primordial, tales como psicólogo, escritor, corrector, docente, abogado. También tienen muchas aptitudes para labores que requieren de una agudeza auditiva considerable: telefonista, telemarketer, etc.
- Debido al predominio del oído en términos de experimentar y procesar la realidad, su lenguaje suele estar teñido de expresiones que remiten, precisamente, a ese sentido.

Algunas expresiones típicas de las personas auditivas
"Es mejor hacer oídos sordos"
"Me llama mucho la atención que..."
"No sé: no me suena"
"Es el último grito de la moda"
"Nos llevamos bien, estamos en la misma longitud de onda"
"Esta remera no me dice nada; mejor me pongo algo más llamativo"
"Esa persona es un canto a la vida"
"Su propuesta no encontró eco"

Sistema de representación kinestésico

- Los kinestésicos suelen ser personas particularmente relajadas y distendidas. La moda les interesa poco y nada y lo primordial para ellos es estar cómodo, por lo que las mujeres pertenecientes a este grupo suelen transitar por la vida casi sin maquillaje, ropa más bien amplia y tacos bajos, mientras que los hombres huyen del traje con corbata y prefieren también, ropa amplia y cómoda. Hablan sin prisa y tienen una marcada predilección por los placeres de la buena vida, especialmente la comida y los perfumes.
- Su mirada tiende a estar hacia abajo y hacia la derecha.
- Tienen notables condiciones para ser cocineros, perfumistas y para todo aquello que requiera destreza física: natación, equitación, profesor de yoga, bailarín, etc.
- Debido a que captan y procesan la realidad a través del tacto, el gusto y el olfato, sus expresiones metafóricas se vinculan a alguno de estos tres sentidos.

Algunas expresiones típicas de las personas kinestésicas
"Se metió en camisa de once varas"
"Tuvimos una discusión acalorada"
"¿Me das una mano en la tarea?
"Ser tan rígido no te llevará a ningún lugar positivo"
"Y tuvo que poner el dedo en la llaga"
"No se trata de revolver el puñal en la herida"
"Si tuvieras los pies sobre la tierra, no saldrías con esa chica"
"Es un poco blando de carácter"
"Es una persona muy cálida"
"El clima se cortaba con tijera"

"Ese asunto no me huele nada bien"
"Lo traté con frialdad"
"Es una tendencia que viene pisando fuerte"
"Es una cuestión de peso"
"Me pone los pelos de punta"
"Lo que dijo me tocó muy hondo"
"Se me heló la sangre"

Qué regalarle a una persona...

Visual: debido a la importancia que le otorgan a la imagen personal, siempre será bienvenido algo que puedan lucir. Para las mujeres, aros, collares, una pañoleta, una cartera. Para los hombres, una corbata, un pañuelo, un portafolio. Asimismo, para ambos será una buena alternativa algo que les genere placer visual en su casa: un cuadro, una escultura, etc.

Auditiva: un buen regalo para este tipo de persona es un disco, un libro o algún aparato de música. Asimismo, invitarlo a un concierto o recital también será una buena alternativa.

Kinestésica: lo ideal para estos individuos es algo que les permita estar cómodos (pantuflas, ropa para el ocio, zapatillas), algo que halague su gusto (chocolates, un licor en caso de que tome bebidas alcohólicas) o que alabe su olfato: un perfume, un baño de espuma, etc.

La utilidad de los sistemas representacionales

Los sistemas representacionales vinculados a los sentidos constituyen el primer filtro con el que nos enfrentamos a la realidad. Una misma fiesta, un mismo viaje o una casa pueden ser captados, experimentados y procesados por diversas personas con diferentes sistemas representacionales dominantes y, por lo tanto, calificados y recordados de forma distinta. Por ejemplo, un par de amigas se aventuran a conocer Venecia. Al regreso, ante la obligada pregunta de: "¿Qué les pareció Venecia?", una de ellas responde: "¡Maravillosa! No te cansas de ver las fachadas de cada casa, en cada recodo tienes algo interesante para mirar", mientras que la segunda agrega: "Sí, todo muy lindo, pero entre el olor nauseabundo de los canales y el calor que hacía era muy difícil disfrutar". ¿Qué ha sucedido, fueron a dos ciudades distintas? No, pero la primera es eminentemente una persona visual, mientras que la segunda es kinestésica.

Tal vez el lector pueda recordar ejemplos similares por los que ha pasado en la vida, ejemplos en los que distintos puntos de vista daban cuenta de que cada quien que lo emite tiene razón en lo que dice pues se trata de su manera de captar y procesar las cosas. Si comprendemos esto podremos evitarnos muchos conflictos, ya que entenderemos que cada uno capta el mundo de manera distinta. Si alguien expresa un punto de vista diferente al mío, en lugar de criticarlo o censurarlo porque no ve lo que yo veo, no escucha lo que yo escucho o no siente lo que yo siento, debo comprender que no está equivocado, sino que tiene una manera distinta de captar, filtrar, procesar y clasificar al mundo.

Otra de las utilidades importantes de inferir el sistema representacional predominante en una persona es que permite utilizarlo como parámetro verbal para optimizar la comunicación con una persona, tal como se explica hacia finales del capítulo 11.

Test para averiguar su sistema representacional predominante

Muchas veces –en realidad, casi siempre– resulta más sencillo conocer el sistema representacional predominante de otra persona que llegar a inferir cuál es el propio. Buena parte de la razón de ello estriba en que nos resulta más fácil escuchar de boca de otros las expresiones que ponen al descubierto cuál es su sentido más usado, que disociarnos a nosotros mismos en pos de oír nuestras propios predicados y, deducir con ello, si somos visuales, auditivos o kinestésicos. ¿Cómo saber entonces a qué tipo pertenece usted? A continuación presentamos un sencillo test que le permitirá averiguarlo.

1) ¿Qué asocia con la idea de "monótono"?
a) El color gris
b) Un sonido repetitivo
c) Sentirse aburrido

2) ¿Cómo caracterizaría algo "concreto"?

a) Es algo definido y claro, sin muchos recovecos.
b) Se trata de un concepto que se puede expresar en pocas palabras.
c) Es algo pesado, duro y estable.

3) Cierre sus ojos, imagine que es el primer día de sus ansiadas vacaciones y que llega a la playa soñada. ¿Qué sucedió en su mente?
a) Visualizó la arena, más lejos el mar y sobre ellos un cielo soleado y turquesa.
b) Escuchó el sonido de las olas rompiendo, el graznido de las gaviotas y alguna voz humana alegre.
c) Casi pudo sentir la arena caliente en la planta de los pies y el sol sobre sus hombros.

4) ¿Con qué sensaciones vincula la idea de "tinieblas"?
a) Oscuridad
b) Silencio total
c) Opresión, frío y angustia.

5) ¿Qué le sugiere la palabra "perspectiva"?
a) Un determinado ángulo desde donde se puede mirar algo de una forma en particular.
b) Una opinión
c) Un sentimiento

6) ¿Cuál de las siguientes descripciones se acerca más a su casa ideal?
a) Se trata de una vivienda con mucha luz natural, pintada en colores armoniosos y cuyos muebles y adornos combinan perfectamente con las paredes.
b) Está situada en un área tranquila, silenciosa y no se escuchan los ruidos de la calle ni de los vecinos.
c) Genera de inmediato una sensación de calidez hogareña, tiene las dimensiones correctas (no es pequeña pero tampoco excesivamente amplia) y está construida con materiales nobles.

7) ¿Qué es lo que más recuerda de su niñez?
a) El aspecto de la escuela a donde concurría y los rostros de sus compañeros de clase.
b) Las canciones que acompañaron ese momento de su vida.
c) Las comidas que preferia

8) ¿Qué le sugiere el término "imaginación"?
a) Colores estridentes
b) Sonidos nunca antes escuchados
c) Sensaciones indescriptibles, como salidas de un sueño

RESULTADOS:

Mayoría de respuestas A: Usted es predominantemente visual. Piensa rápidamente y otorga mucha importancia al orden y su imagen personal. Algo a trabajar: tal vez sería positivo que tratara de ir por la vida a una velocidad un poco más lenta.

Mayoría de respuestas B: En usted predomina el sistema representacional auditivo. Se interesa en escuchar, mantiene un importante diálogo interno y tiende a llevar una vida sedentaria.

Algo a trabajar: seguramente, un poco más de actividad y de velocidad le imprimiría a su existencia un toque interesante.

Mayoría de respuestas C: El sistema kinestésico es el que prima en usted. El placer, la comodidad y los sentimientos rigen su vida.

Algo a trabajar: aprender a ver en qué circunstancias es realmente importante dejar una imagen impecable, aunque hacerlo no le resulte del todo cómodo o placentero.

En busca del equilibrio

Si bien en toda persona se produce el predominio de un determinado sistema representacional por sobre el otro, lo ideal es llegar a un equilibrio entre todos ellos de modo tal de tener una perspectiva lo más completa posible del mundo circundante.

Seguramente, el lector ya ha realizado el test precedente y, por lo tanto, averiguado cuál es el sistema representacional que predomina en su persona. A continuación, presentamos una serie de sencillos ejercicios y tareas para promover el desarrollo de los dos sistemas representacionales menos dominantes.

Para desarrollar la parte visual

- Al llegar a un ambiente nuevo eche un vistazo intentando captar la mayor parte de los elementos que se encuentran allí. Luego, cierre los ojos e intente recordar lo que vio.

- Mire lo más a menudo que pueda libros con reproducciones de pinturas famosas. Obsérvelas con atención e intente captar detalles mínimos.
- Cuando se encuentre detenido en algún lugar (por ejemplo, esperando la llegada de un medio de transporte) mire con atención lo que lo rodea e intente descifrar si hay algún color predominante en el entorno.
- Si se encuentra en un lugar geográfico que le permite hacerlo, mire los atardeceres tan a menudo como le sea posible y compare los colores de la puesta del sol presente con aquellos que guarda en su memoria de la vez anterior.
- Hacia el final del día, cuando se encuentre tratando de conciliar el sueño, "proyecte" mentalmente el día vivido (o parte de él) intentando reproducir los detalles visuales de la forma más minuciosa que le sea posible.

Para desarrollar la parte auditiva

- Elija una canción o un fragmento de música e intente percibir qué instrumentos suenan en cada momento, cuáles aparecen en primer plano y cuáles a modo de fondo, etc.
- Intente recordar con la mayor fidelidad posible una conversación o intercambio verbal que haya tenido durante el día.
- Escuche la mayor cantidad y variedad posible de música.
- Al llegar a un lugar, focalice en los sonidos que pueden escucharse allí. Intente discriminar cuáles se escuchan cercanos y cuáles lejanos, cuáles son agudos y cuáles graves, etc.

Para desarrollar la parte kinestésica

- Toque una a una sus prendas y conéctese con las distintas texturas de las diferentes telas.
- Sitúese en un ambiente de su casa y toque detenida y sensitivamente los objetos que en él se encuentren.
- Al ir de compras (especialmente a la perfumería) huela todos los productos que le sea posible.
- Si le resulta agradable, no se prive de encender en su hogar sahumerios o aceites esenciales en su correspondiente hornillo. Cuanta mayor variedad de fragancias tenga a disposición, mayor desarrollo del olfato podrá lograr.
- Abra su placard y huela separadamente una serie de prendas: ¿qué olor tiene cada una de ellas?, ¿conservan algún perfume?, ¿cuál?
- Huela las distintas hierbas y especias con que cuenta en su cocina.
- Huela las diferentes plantas de un jardín o balcón: ¿cuáles le parece que huelen mejor y cuáles peor?, ¿por qué?, ¿cómo describiría el aroma de cada una de ellas?, ¿a qué se asemeja?
- Atrévase a probar sabores y alimentos nuevos.

:: CAPÍTULO 3

Metaprogramas

La información que recibimos de la realidad a cada momento es infinita y, por lo tanto, imposible de procesar. Sólo basta con imaginarnos esperando un colectivo en una parada de una avenida ciudadana: alguien que comparte la fila con nosotros habla con otra persona y escuchamos esas palabras, nuestra nariz percibe el *smog* citadino, sentimos el calor del sol, vemos los negocios de alrededor que exhiben vistosos carteles con letras, fotos y dibujos, varios automóviles tocan sus correspondientes bocinas con distintos sonidos, alguien nos roza al caminar y nos pide disculpas por ello, tenemos sed, miramos en la dirección por donde debe venir el colectivo, suena el teléfono celular de alguien, etc. Podríamos continuar enumerando hasta el infinito los estímulos recibidos por cualquier persona que haga algo tan simple y cotidiano como esperar un colectivo en una parada. Por supuesto, lo mismo sucede con alguien que se encuentra trabajando en una oficina, descansando en una playa o viajando en un avión. Efectivamente, no podemos prestar atención a toda la información que nos llega y ésta debe seleccionarse de alguna forma: eso es lo que hacen los metaprogramas.

Los denominados *metaprogramas* son una suerte de segundo filtro con el que procesamos la realidad o –para decirlo en un lenguaje más afín a la PNL y con el que seguramente el lector ya estará familiarizado a esta altura del volumen– conformamos nuestro mapa interno.

Tal como señala Anthony Robbins, nuestro cerebro procesa la información de forma muy parecida a como lo hace una computadora: absorbe cantidades verdaderamente enormes de datos y los organiza en una configuración tal que sea inteligible para el ser humano. De la misma manera en que ninguna computadora sirve de nada sin los programas (el software) que le suministre las estructuras para realizar las tareas, nuestra mente tampoco serviría de mucho sin lo que la PNL denomina metaprogramas, ya que estos hacen algo parecido en nuestro cerebro: suministrar la estructura que determina a qué prestamos atención, qué conclusiones sacamos de nuestras experiencias y en qué direcciones nos conducen.

Otra serie de caracterizaciones podrá ir acercando al lector a la idea de metaprograma:

- Son estilos, formas o tendencias de percibir y organizar los datos de la realidad.
- Son las claves de cómo procesa una persona las informaciones que recibe del mundo exterior.
- Son los programas internos que usan los individuos para decidir (generalmente, de manera no intencional ni consciente) a qué le prestan atención.
- Son rutinas de clasificación que procesan en un sentido o en otro los datos obtenidos.
- Son estructuras que subyacen a cada personalidad y hacen que los individuos se movilicen de acuerdo a patrones, lo cual los vuelve previsibles cuando se está capacitado para captar esos patrones.
- Son los filtros inconscientes y habituales que hemos aprendido a ponerle a nuestra experiencia, de manera tal que determinan qué información nos llega y de qué manera lo hace.

De esa forma, al determinar cuál o cuáles son los metaprogramas de un sujeto puede saberse cómo comunicarse mejor con él, cómo motivarlo en su trabajo o estudio etc. Efectivamente, de la misma forma en que para comunicarnos con una computadora debemos saber cómo hacer funcionar cada uno de sus programas (no es lo mismo operar con un programa de procesamiento de textos que con una planilla de cálculos), para comunicarnos efectivamente con quienes nos rodean entender los metaprogramas con los que opera su mente es una herramienta fundamental.

Valga dejar en claro que ningún metaprograma es bueno o malo en sí mismo, pero sí es cierto que algunos resultan más útiles que otros en determinados contextos en los que se debe procesar la información.

Asimismo también es importante destacar que cuando se dice que alguien se enrola en determinado polo de un metaprograma, se está hablando básicamente de acentuaciones o tendencias y

no de factores encasilladores de personas, ya que en realidad es verdaderamente excepcional encontrar un tipo puro. Todos tenemos algo de cada uno de los polos y lo importante es determinar la tendencia que nos rige.

El origen de los metaprogramas: los tipos psicológicos de Carl G. Jung

La base de la concepción de los metaprogramas se originó en la idea de los "tipos psicológicos" que Carl Jung elaboró en la primera mitad del siglo XX, conjunto sobre el que luego se desarrolló el sistema descriptivo psicológico más utilizado en los negocios y la administración.
Para elaborar su tipología, Jung dividió a las personas en dos grandes grupos de acuerdo a la tendencia/dirección que motiva su conducta. De esa manera, surgió la división más general que clasificaba a las personas en *introvertidos* (si están motivados por procesos internos) y *extrovertidos*, cuando la motivación conductual se encuentra en objetos externos que atraen el interés. Asimismo, consideró que existen cuatro funciones psicológicas fundamentales: pensar, sentir, percibir e intuir.

Es precisamente a partir del cruce de las dos tendencias y las cuatro funciones que Jung creó una clasificación más vasta y compleja que es precisamente la que refiere a los tipos psicológicos y que, a grandes rasgos, es la siguiente:

- Reflexivo extravertido

Su función predominante es la de *pensar* y su tendencia es hacia la *extroversión*. Su pensamiento está orientado hacia fuera (por ejemplo, los inventores) y valora mucho la objetividad.

- Reflexivo introvertido

Su función predominante es también la de *pensar*, pero en este caso la tendencia es hacia la *introversión*. Suele ser influido profundamente por ideas con fundamento subjetivo y es común que las dudas lo torturen.

- Sentimental extravertido

Su función predominante es la de *sentir* y su tendencia es hacia la *extroversión*. Si bien se guían por sus sentimientos logran en general que sean los sentimientos "convenientes".

- Sentimental introvertido

Su función predominante es, asimismo, la de *sentir* pero, en cambio, su tendencia es hacia la *introversión*. Se trata de personas melancólicas, calladas y, eventualmente, con tendencias místicas.

- Perceptivo extravertido

Su función predominante es la de *percibir* y su tendencia es hacia la *extroversión*. Son los más realistas de la tipología, pragmáticos y, en algunas ocasiones, poco evolucionados.

- Perceptivo introvertido

Su función predominante es la de *percibir* y su tendencia es hacia la *introversión*. Aparentan gran dominio de sí, pero esto a menudo esconde un fondo irracional. Se agotan psíquicamente con facilidad.

- Intuitivo extravertido

Su función predominante es la de *intuir* y su tendencia es hacia la *extroversión*. Suelen estar dotados de un fino sentido premonitorio y gustan de los cambios.

- Intuitivo introvertido

Su función predominante es la de *intuir* y su tendencia es hacia la *introversión*. Es un soñador místico y suele evidenciar tendencias artísticas.

Principales metaprogramas

En general, los metaprogramas se expresan en forma de pares en los que los polos que lo componen hacen referencia a formas opuestas de percibir y procesar la información de la realidad. Algunos de los principales pares son:

Interno/externo

Algunas personas toman decisiones atendiendo fuertemente a

criterios que proceden de su interior. Se trata de individuos que poseen lo que se denomina una potente *referencia interna*. En general, esta tendencia coincide con las personas maduras y/o con un sistema representacional predominantemente auditivo o kinestésico.

De forma contraria, hay personas que se rigen por una *referencia externa*, esto es, tienden a tomar criterios del mundo exterior y, a menudo, a buscar opiniones y consejos. Generalmente, si bien no siempre, este grupo suele e estar compuesto por individuos en quienes predomina el sistema representacional visual; eventualmente, también puede ser una tendencia que pone de manifiesto inmadurez o inseguridad.

Todo/partes

Este par da cuenta de un criterio predominante para segmentar la realidad.

Dependiendo del individuo, por ejemplo, existirá una tendencia a ver el todo o a ver las partes. Es aquello que el lenguaje popular identifica con la metáfora del bosque (todo) y el árbol (parte).

También se conoce a este par como "global/específico", de acuerdo a si la persona en cuestión prefiere tratar con grandes fragmentos de información y prestar poca atención a los detalles (global) o se inclina por focalizar detalles, necesitando fragmentos pequeños para encontrarle sentido al cuadro completo (específico).

El individuo que funciona predominantemente en la modalidad *global* aprende las cosas de forma más bien general, al hablar presenta los grandes lineamientos de un tema y se maneja con un pensamiento de raíz intuitiva. En general, este último se presenta en forma de una suerte de mosaico de ideas desordenadas que aparecen en su mente y que el individuo en cuestión puede conectar y poner en conjunto.

Por el contrario, la persona en quien predomina el modo *específico* tiene una visión detallada de las situaciones, se apoya en hechos prácticos, inmediatos y concretos, valora la precisión de los detalles y su pensamiento se maneja de un modo lineal, lógico y deductivo.

En general –siempre puede haber excepciones y, de hecho, las hay– la visión del todo u holística suele corresponderse más al sexo femenino, mientras que la visión de las partes, específica o fragmentada, suele corresponder al sexo masculino. Esto se debe al predominio de los hemisferios cerebrales que se da en cada sexo: mientras en los mujeres predomina en el hemisferio derecho (encargado de funciones tales como la creación de imágenes, la inspiración y la visión sintética) en los hombres se produce el predominio del hemisferio cerebral derecho, esto es, aquel encargado de funciones tales como la lógica, el intelecto y la visión analítica o fragmentada.

Semejanzas/diferencias

El par semejanzas/diferencias refiere a un patrón organizacional, esto es, a la forma en que los individuos tienden a percibir la realidad y, en consecuencia, a organizarla.

Algunas personas tienen una especial aptitud para poder percibir de inmediato aquello que las cosas tienen en común, esto es, se engloban en el polo de las *semejanzas*. En general, ese perfil metaprogramático habla también de seres que gustan de una existencia en la cual prevalezca la estabilidad y la continuidad y que, en general, rechazan los cambios.

Por el contrario, otras personas se identifican con la segunda unidad del par, la que hace a las *diferencias*. Se trata de quienes ponen el acento en la diversidad (aunque esta no se dé de manera evidente) y, como parte de ese perfil, gustan de una vida de cambios, nuevas experiencias, retos y desafíos.

Ausencia/Presencia

Están, por otro lado, quienes tienen la tendencia a buscar y señalar lo que falta, mientras que otros exhiben una marcada propensión a hacer hincapié en lo que hay.

O'Connor y Seymour caracterizan acabadamente este par metaprogramático apelando a una vieja imagen de la cultura popular. Ellos escriben: "Piense en un vaso de agua. Ahora, imagínese que se bebe la mitad. El vaso, ¿está medio vacío o medio lleno? Las dos cosas, naturalmente. Algunas personas se fijan en lo que hay de positivo en una situación, mientras que otras se fijan sólo en las partes que faltan".

Sin pretender ser valorativos respecto de cada una de las tendencias (ya hemos dicho unas líneas más arriba que ningún programa es bueno o malo en sí mismo y para todas las situaciones) lo cierto es que aquellas personas en quienes predomina la propensión a ver la mitad del vaso lleno están más capacitadas para encontrar salidas saludables y positivas a las situaciones conflictivas que aquellas otras que sólo pueden

percibir la falta, la ausencia, la carencia, esto es, la mitad vacía del vaso.

Proactivo/reactivo

El *proactivo* se caracteriza por "llevarse el mundo por delante", tener siempre a mano una nueva idea para implementar y, en general, experimentar la necesidad de que esa nueva idea se lleve a cabo de inmediato. Usualmente, inician sus acciones sin fijarse si los otros hacen otro tanto.

De manera contraria, las personas *reactivas* se toman todo el tiempo que ellos consideran necesario para estudiar las posibilidades de éxito o fracaso de una nueva idea llevada a la práctica, buscando abundante información al respecto. En general, suelen esperar que algún otro individuo inicie una acción para, luego, seguirlo.

Acercamiento/huida

Se trata de un metaprograma direccional, esto es, que indica la dirección en que un individuo se moviliza. Permite tener una idea cabal acerca de cómo una persona invierte su caudal energético y de qué forma se compromete en la acción.

El primero de los polos del par, esto es, el concepto de *acercamiento* señala a las personas cuya tendencia predominante es aproximarse hacia lo positivo, buscar la gratificación, encaminarse hacia lo placentero. Este tipo de individuos siempre busca o considera primero las ventajas de una situación y va hacia ella. Se concentran en los objetivos.

Contrariamente, el patrón de *huida* refiere a las personas cuya tendencia predominante es evitar lo negativo, huir de lo displacentero, rehuir el castigo. Se trata de un tipo que considera primero los inconvenientes y evita invertir su energía en la acción o, para decirlo de manera más exacta, la invierte en el hecho mismo de evitarla. En lugar de concentrarse en los objetivos, lo hace en las barreras.

En algún punto, el tipo *acercamiento* se solapa con el *proactivo* y el *huida* con el *reactivo*.

Opciones/procedimiento

El tipo *procedimiento* es el que se siente cómodo siguiendo una normativa establecida con anterioridad y encuentra una mayor motivación en el seguimiento sistemático de una serie fija de pasos previamente establecidos. Ello implica experimentar sentimientos de satisfacción y seguridad al recibir directivas claras y unidireccionales.

De manera opuesta, aquellos que se corresponden al tipo *opciones*, necesitan tener alternativas no habituales y posibilidades de experimentar caminos y estrategias para encontrarse suficientemente motivados, ya sea en el campo laboral o académico.

Asociado/disociado

Este par metaprogramático alude a la relación predominante que las distintas personas tienen con el tiempo y con *sí mismas* y a las consecuencias (a veces, en apariencia desconectadas) que surgen de esa particular relación con la variable temporal y la personal.

Pertenecen al tipo *asociado* aquellos individuos que se involucran de lleno en lo que hacen o sienten, sin tener demasiado en cuenta la variable temporal. Sus tendencias predominantes son las de actuar de forma más bien inmediata, sin poder tomar distancia de lo que hacen y poniendo siempre por delante sus sentimientos. Son, en general, personas sinceras, impulsivas y cuya excusa prevalente a la hora de justificar fracasos suelen ser del tipo: "Yo en ese momento lo sentía así" o "Yo hice lo que sentía y no me arrepiento". Toman toda cuestión que se debate en forma personal.

Por el contrario, el tipo *disociado* otorga gran importancia al tiempo al que percibe como un dato cuantificable y objetivo, razón por la cual, por ejemplo, lo exasperan las llegadas tarde y otros tipos de incumplimientos horarios.

Sus tendencias predominantes son las de aparecer ante los demás como alguien reservado y distante y la de tomar las decisiones de manera racional e impersonal basándose en criterios objetivos y precisos, tales como leyes y principios.

Utilidad de conocer los metaprogramas

Llegado a este punto, tal vez el lector ya haya comprendido la importancia de conocer los metaprogramas que guían la conducta de aquellas personas con las que debe relacionarse. Sin embargo, algunos ejemplos concretos seguramente ayudarán aún más a la comprensión.

El par opciones/procedimientos es, por ejemplo, especialmente útil en la relación jefe-subalternos, ya que conociendo por cuál de los polos del par se inclina cada uno de sus empleados podrá encargarle tareas de diferente manera: en forma más "abierta" en el caso de aquellos subalternos que se inclinen hacia el polo de las *opciones*, de manera más "cerrada" en el caso de los empleados con tendencia *procedimiento*.

Por otro lado, el par todo/partes es de gran utilidad en el vínculo pedagógico, ya que le indica a quien enseña por dónde es más productivo comenzar el proceso didáctico: si empezar dando una suerte de "pantallazo" general para luego pasar a los detalles (tendencia *global*) o si, al contrario, resulta más conveniente hacer el camino que va de lo particular a lo general (tendencia *específica*)

Por supuesto, la idea de metaprograma también ayuda al autoconocimiento y al crecimiento personal y –para decirlo en términos más vinculados a la PNL– al automodelado, ya que le permite revisar cual de los dos polos de cada par es el que predomina en usted y hacer algo para lograr un equilibrio al respecto.

Por ejemplo, si revisa c´ómo funciona en usted el par interno/externo tal vez se dé cuenta de que tiene un funcionamiento excesivamente *externo* y que sería bueno de cuando en cuando pedir algún consejo o, contrariamente, que tiende a pedir opiniones ajenas en exceso y sería positivo, en cambio, entrenarse en escuchar más su voz interior.

De manera similar, tal vez se dé cuenta de que un predominio del primero de los polos en el par ausencia/presencia le hace ver todo de manera pesimista o, contrariamente, un desbalance acentuado a favor del polo *presencia* hace que usted sea peligrosamente optimista.

:: CAPÍTULO 4

Creencias

El tercero de los filtros que utilizamos para aprehender y procesar la realidad, el más profundo, el más oculto –y, también, el más potente y poderoso– son las creencias.

Una creencia es una afirmación contundente acerca de algún aspecto de la realidad. Se caracteriza por dos componentes siempre presentes e íntimamente amalgamados: una idea y un sentimiento de certeza que acompaña a esa idea. Desprovista de ese sentimiento específico de certeza, la idea es tan sólo una opinión. Y una opinión no ofrece resistencia al cambio, cosa que sí ocurre con las creencias. ¿Y por qué se deberían cambiar las creencias? puede, tal vez y con justa razón, preguntarse el lector. Porque muchas de ellas obstaculizan la concreción de nuestros proyectos, nos cercenan la misma idea de hacer planes y nos impiden captar la realidad en su justa dimensión porque la vemos a través del prejuicio de nuestras creencias; en suma: **porque muchas de nuestras creencias nos imposibilitan instrumentar cambios positivos y, por lo tanto, nos hacen mal.**

Antes de entrar a desmenuzar el tema de las creencias, sólo un par de ejemplos para ilustrar lo dicho. Quien viva convencido de que el problema son los otros que no lo entienden, se verá imposibilitado de implementar en sí mismo los cambios necesarios para mejorar su existencia. Quien crea a pie juntillas que la vida es dura, encontrará muy difícil ser feliz y disfrutar de los buenos momentos que ésta le depara, sin sentir que traiciona ese mandato.

Aquella persona que tenga la firme creencia de que sólo los estudios universitarios y su correspondiente título colgado de la pared permiten tener un buen porvenir económico, perderá seguramente la posibilidad de emprender un negocio lucrativo o, una vez emprendido, su inconsciente lo boicoteará de manera tal de reafirmar la creencia, esto es, que efectivamente sólo aquellos que tienen título universitario logran un buen pasar económico.

Algo sumamente importante a tener en cuenta es que estas

creencias –en tanto imposibilitadoras de visión y de progreso– no son solamente una cuestión individual: a veces se trata de creencias colectivas que forman parte de una región, país o grupo de ellos.... Y a veces, incluso, atraviesan siglos y hasta milenios haciendo que millones de personas crean algo falso y que tiene el poder de obturar el acceso al verdadero conocimiento ¿Exageración? Piense solamente el lector la cantidad de siglos en los cuales todo Occidente vivió bajo la creencia de que la Tierra era el centro del Universo y que el Sol giraba alrededor de ella.

Esa falsa creencia rigió durante centurias la vida de millones de personas, resultó un estorbo a la hora de avanzar verdaderamente en el camino del conocimiento científico y quienes tuvieron la osadía de contradecirla y hacer público su desacuerdo, no pocas veces terminaron ardiendo en la hoguera.

Ahora sí, comencemos a ahondar en profundidad en el tema del presente capítulo: la creencia, respondiendo de maneras diversas y complementarias a la pregunta de base: ¿qué es una creencia?

La creencia es un paradigma

La creencia es un paradigma, esto es, un modelo que tanto los científicos como las personas que no lo son utilizan para captar, reconocer, aprehender y procesar lo que llamamos "realidad". Como no podemos cada mañana enfrentarnos al mundo sin algún tipo de certeza, las creencias nos las proporcionan. ¿Eso quiere decir que todo aquello en que creemos es ciento por ciento verdadero? No necesariamente, pero sí es verosímil. Y con ello nos contentamos.

La creencia es un verosímil

Desde varios siglos antes de Cristo, los filósofos ya manejaban la idea del verosímil como algo en cierta medida opuesto a lo verdadero. Empecemos por el último concepto: lo verdadero. Lo verdadero es aquello que posee el estatuto de verdad científica, que no admite refutación alguna, que es ciento por ciento certero y que no ha registrado ni registra ningún caso particular que no sea de esa manera.

Lamentablemente, algo verdadero es que el ser humano es mortal. Efectivamente, no se ha registrado hasta el momento ningún caso de un ser humano inmortal. El hecho, entonces, de que todos los humanos somos mortales es algo verdadero. También son verdaderas cosas tales como que el agua se compone de hidrógeno y oxígeno.

Lo verosímil, en cambio, es algo que, pudiendo ser verdadero y sonando como tal, no lo es, pero que buena parte de la gente acepta como si lo fuera. Y es allí donde se instala la o las creencias. Lo verosímil tiene toda la apariencia de ser verdadero, pero no lo es ciento por ciento, ya que siempre habrá casos que lo refuten. Pero, aún cuando estos casos sean evidentes por demás, mucha gente se negará a admitirlo o, más aún, ni siquiera podrá percibirlo, ya que no se ajustan a su creencia verosímil. Como ejemplo se pueden mencionar las múltiples creencias verosímiles que circulan acerca de los estereotipos de las diferentes nacionalidades: los italianos son apasionados, los franceses son refinados y así sucesivamente.

¿Eso quiere decir que no existe posibilidad alguna de encontrar un francés ordinario o un italiano frío? Por supuesto que existe tal posibilidad. Sin embargo, para alguien que se encuentre "preso" de la creencia que acabamos de explicar será difícil admitirlo y si, por ejemplo, alguien le comenta que conoció un italiano que, ciertamente, era una persona desapasionada, no es raro que reciba respuestas tales como: "Entonces no debía ser italiano" ¿Qué sucedió? Que se impuso el verosímil.

La creencia es totalizadora (y totalitaria)

Tal como lo adelantábamos, a veces esas creencias instaladas y hechas carne generan muchos, muchísimos efectos negativos. No hay judío, por generoso que sea, que no haya tenido que escuchar que todos los judíos son amarretes. Porque otra característica de la creencia es que engloba a toda su clase y no permite apreciar las diferencias entre los elementos o individuos que la componen.

Efectivamente, cuando una creencia se instala en nosotros lo usual es que lo haga modalizada con un "siempre", "ninguno" o un "todos", no con "algunas veces" o "algunos individuos". Quienes tienen, por ejemplo, la perniciosa creencia de que el verdadero amor implica sufrimiento, creen que el sufrimiento es y debe ser *siempre* la prueba indefectible de ese sentimiento. Aquellos que sostienen que los empleados públicos ganan su sustento con poco o nada de trabajo, creen que *ningún* empleado

público se gana su sueldo como corresponde.

La creencia opera, de esa manera, de forma totalizadora y genera, por ende, una mirada totalitaria sobre el mundo, que no permite visualizar las diferencias ni apreciar la enorme riqueza y singularidad de cada fenómeno o persona de la realidad.

La creencia nos mantiene en un mismo lugar

El lugar de la creencia es la fijeza, la permanencia, la inmutabilidad. Las creencias tratan de certificarse a sí mismas y no hay lugar para lo nuevo. Cuando algo no encaja en nuestras creencias tendemos a negarlo (como el caso del italiano al que referíamos dos puntos antes) o de inventar alguna teoría que toma lo anómalo como excepción.

De manera contraria, la duda promueve la búsqueda de nuevas referencias que sostengan o expliquen lo que sucede, habilita y posibilita las modificaciones e instala un terreno propicio para la renovación y los cambios positivos que permiten el progreso y el crecimiento.

La creencia es como un par de anteojos

Mirar el mundo y la realidad a través de la creencia o las creencias es como hacerlo a través de un tipo particular de anteojos. De la misma forma en que no veremos lo mismo si nos ponemos antejos oscuros que si nos ponemos anteojos claros, dos personas con un sistema de creencias opuestas no verán la misma realidad aunque se enfrenten al mismo fenómeno.

Ante un individuo que emite fuertes gritos, se rasga la ropa y actúa de manera violenta e irracional, un primer sujeto podrá visualizar a alguien con un ataque de nervios, mientras que un segundo sujeto podrá sentirse –sin duda alguna de su parte– ante un poseído por el diablo. ¿Qué lo es que cambió? El sistema de creencias, los anteojos con los que se enfrentan a una misma realidad.

La creencia es un mandato

Instalada en nosotros, hecha carne, la creencia se convierte en un mandato al que seguimos para que ésta cumpla con su mecanismo de autocertificación. Si, tal como mencionábamos líneas más arriba, alguien cree que el amor verdadero implica una cuota importante de sufrimiento, inconscientemente buscará provocarse sufrimiento en sus relaciones para probarse a sí mismo que es capaz de sentir amor de verdad. Aquellas personas que creen que la vida es un valle de lágrimas, suelen también hacer todo lo posible para convertirla en tal.

> Entonces: ¿todo lo que venimos diciendo sugiere que debemos descartar las creencias de nuestra vida? La respuesta contundente es *No*. De hecho, no hay posibilidad de vivir sin ellas. Además, muchas creencias nos ayudan a vivir más y mejor: vamos al médico cuando nos sentimos mal porque *creemos* que él tiene el conocimiento suficiente para curarnos y seguimos sus indicaciones por igual motivo; los padres envían a sus hijos a la escuela porque *creen* que la educación mejorará su calidad de vida. Esas son creencias positivas que nos permiten evolucionar, vivir mejor, que nos abren puertas. Pero existen otras con las características opuestas: se trata de aquellas creencias que nos impiden avanzar saludablemente en la vida y nos impelen hacia la infelicidad.
>
> La PNL permite que aprendamos a discriminar entre ambas, de manera tal de reforzar las primeras y minimizar o descartar las segundas.

¿De dónde provienen las creencias?

Es fundamental que una mujer se case virgen. Los hombres no deben llorar. Los chicos y los borrachos dicen la verdad. ¿De donde provienen las creencias en las que estamos inmersos? ¿Por qué son, muy posiblemente, distintas a las de nuestros abuelos y también seguramente, diferentes a las que tienen actualmente ciertas tribus del África subsahariana? ¿Cuál es el origen de las creencias? ¿Vienen en nuestro código genético o las adquirimos a lo largo de nuestra vida?

Existen diferentes niveles de los cuales extraemos nuestras creencias y que, por lo tanto, pueden ser considerados sus

fuentes.

El más abarcador de esos niveles es el que hace a una *cosmovisión*. Se entiende con ese nombre al fondo tácito de conocimiento que comparte una determinada civilización, edad histórica o pueblo. Puede haber cosmovisiones religiosas, político-filosóficas y científicas. Constituyen una suerte de telón de fondo tan general y abarcativo que sólo es posible captarlo asumiendo una posición meta (externa) y saliéndose del sistema. Actualmente, la cosmovisión occidental hace, por ejemplo, que creamos a pie juntillas que nuestros problemas de salud tienen solución científica. En otras épocas, en cambio, la cosmovisión prevalente generaba la creencia de que se trataba de un problema espiritual que sólo podía ser resuelto por prácticas mágicas.

En segundo lugar podríamos ubicar al país o en sentido más amplio al pueblo o etnia, como nivel generador de creencias. Todo país, pueblo o etnia tiene determinados usos y costumbres, un particular manejo del tiempo y una concepción valorativa de sí mismo y de los otros. Cuando las personas se identifican muy profundamente con los códigos de la cultura de su país, pueblo o etnia pueden llegar a considerar que ese mapa cultural en el que viven es el único posible y valorable. Eso es lo que se conoce con el nombre de *etnocentrismo*.

Íntimamente ligado al nivel anterior, la tradición constituye un tercer nivel generador de creencias. Podría explicarse la tradición diciendo que se trata de una versión selectiva del pasado que continúa modelando el presente.

En la novela, luego convertida en película, *Como agua para chocolate*, la vida de su protagonista, Tita, queda marcada a fuego por una tradición que opera como creencia: la misión de la hija es menor es permanecer soltera y quedarse al lado de su madre para cuidarla.

Los distintos grupos de pertenencia en los que nos enrolamos a lo largo de nuestra vida (grupos de edad, sexo, nivel económico, profesión, etc.) también operan como potentes generadores de creencias. Los punks, por ejemplo, durante los años 80, vivían bajo la creencia de que no existía el futuro como algo promisorio, lo que se conoció como ideología *no future*.

Los medios de comunicación son actualmente importantes generadores de creencias. Bien lo saben los políticos que invierten en ellos múltiples recursos humanos y financieros y los publicitarios que, con diversas estrategias creativas, logran introducir en el mercado productos antes inexistentes y luego considerados imprescindibles. Para poner sólo un ejemplo de cómo los medios de comunicación (cine, televisión, diarios, revistas, etc.) construyen creencias, valga recordar la imagen que durante la época de la denominada "guerra fría" construyó el cine hollywoodense y la televisión estadounidense de los rusos: enormes, robóticos y despiadados, casi no tenían estatura humana sino que eran rubios gigantes sin sentimientos, más parecidos a una máquina de aniquilar que a un ser humano. El lector no se sorprenderá al saber que buena parte de la gente que consumía esos productos mediáticos creía firmemente que los rusos eran, efectivamente, de esa manera en que los retrataban los medios de comunicación hegemónicos de su contrincante, los Estados Unidos de Norteamérica.

Por último, la identidad, la propia subjetividad, la historia personal de cada sujeto, también opera como formadora de creencias. Generalmente se trata de conclusiones que saca cada individuo a partir de experiencias que han resultado significativas en su vida.

Revisando creencias

Líneas más arriba dejábamos en claro que es absolutamente imposible vivir sin un mínimo de creencias que nos garanticen la existencia y que nos permitan manejarnos en el diario vivir. Sin ir más lejos, cuando yo escribo estas líneas tengo creencias tales como que el mapa no es el territorio, que es posible que el ser humano cambie para mejor y que las creencias constituyen un poderoso filtro para procesar la realidad.

Efectivamente, nadie puede vivir sin creencias. Se trata, sin embargo, de que éstas sean positivas, esto es, que operen como permisos para actuar sobre nuestras capacidades y no que sean negativas, o sea, que hagan las veces de límites que nos impiden conectarnos profundamente con nuestras posibilidades.

Es bueno, entonces, analizar qué creencias tenemos en la vida y discriminar cuáles resultan útiles y cuáles no.

La persona que, por ejemplo, vive en la creencia de que tiene mala suerte genera un círculo vicioso al respecto que muchas veces termina con lo que se denomina "profecía autocumplida": por obra del azar algo sale mal, se cumple su designio de mala suerte y, entonces, el individuo en cuestión hace que la creencia acerca de la mala suerte se autocertifique. "¿Cómo iba a salirme

bien tal cosa con la mala suerte que siempre tengo"? suele ser un lamento común a este tipo de personas cuando no todo ha salido como ellas lo deseaban.

De manera contraria, aquellos que se manejan con la creencia de que "Querer es poder", si bien seguramente no lograrán absolutamente todo lo que desean (ya que son seres humanos y, como tales, falibles), sí tienen sin duda alguna mayores posibilidades de lograrlo debido a que despegan hacia su objetivo desde un lugar de positividad y no de negatividad. Y con ello, ya tienen parte del camino allanado.

Algunas clases de creencias negativas

Todas las creencias negativas cercenan nuestra posibilidad de una vida más plena y feliz. Pero no todas lo hacen de igual manera ni en el mismo ámbito de la existencia. A continuación, presentamos un breve listado de frases típicas que refieren a diferentes tipos de creencias limitantes:

Las que limitan nuestras posibilidades

"No salgo cuando hace frío porque me engripo"
"A los demás las cosas les salen bien y a mí no"
"Ante la duda, abstente"
"Yo me arreglo con cualquier cosita"

Las que nos llevan hacia la infelicidad

"Amar es sacrificarse"
"Siempre me enamoro de hombres casados"
"Tengo mala suerte en el amor"
"Ser madre es sufrir"
"La vida es dura"
"Las mujeres nacimos para sufrir"
"Yo me deprimo porque soy muy sensible"

Las que dañan nuestra salud

"Fumar me calma"
"Lo importante es ser lo más flaca posible"
"Si no tomo unas copas de más no me divierto"

Las que nos impiden relacionarnos libremente con otras personas

"Todos los viejos son molestos"
"Todos los adolescentes son tontos"
"A mí nadie me entiende"

Las que nos quitan el control sobre nuestra vida

"El sistema me oprime"
"En este país no se puede progresar"
"En mi familia siempre nos manejamos así"

Cambiando creencias

¿Cómo ser conscientes de las creencias que tenemos, de manera tal de poder implementar modificaciones, cambiando aquellas que nos limitan por otras que nos permitan el crecimiento?

Una manera simple de hacerlo es la siguiente:

- Tome un papel y un lápiz y escriba todo aquello que usted considere que, en su vida, tiene estatuto de creencia. Recuerde que una creencia es una afirmación contundente acerca de algún aspecto de la realidad. Ello engloba cosas tan disímiles como: "Hay un Dios" hasta "Yo engordo hasta cuando tomo un vaso de agua". Si usted está seguro de algo, eso es una creencia.
- Haga una lista lo más extensa posible. De hecho, puede tomarse varios días para confeccionarla, de modo tal de poder ir escribiéndola poco a poco.
- Cuando considere que es lo suficientemente extensa, medite acerca de cada una de las creencias que usted ha anotado y pregúntese si esa creencia tiene algún poder limitante en su vida. Anote al lado qué límites le impone a usted esa creencia. Por ejemplo, usted puede descubrir que por vivir en la creencia de que a usted no lo entienden, se ha ahorrado algunas explicaciones que hubieran permitido que sus seres queridos, efectivamente, lo entendieran mejor.
- Luego, tache la creencia negativa y anote al lado otra similar del orden de lo positivo. Tache la frase que dice "A mí nadie me entiende" y reemplácela por: "Casi todos pueden entenderme si me explico en forma lo suficientemente clara".

- Haga lo mismo con cada una de las creencias negativas.
- Luego, pase en limpio la nueva lista de creencias positivas y colóquela en un lugar donde pueda verla.
- Léala diariamente.

:: CAPÍTULO 5

Submodalidades

En el capítulo 2 detallábamos los tres sistemas representacionales: el visual, el auditivo y el kinestésico. El presente apartado hila más fino en la misma dirección, ya que refiere a las denominadas *submodalides*, esto es, las posibles distinciones que pueden hacerse dentro de una misma modalidad, sistema representacional o nivel de consciencia sensorial.

Por ejemplo –y en relación al sentido de la vista– cuando una persona imagina o visualiza una imagen, cualquiera ésta sea, se ponen en juego determinados parámetros que hacen a ese sentido en particular. Por ejemplo:

Movimiento: ¿ve la imagen en cuestión fija –como si se tratara de una fotografía o un cuadro– o, contrariamente, la visualiza en movimiento como si fuera una película?

Distancia: ¿se imagina los objetos que componen esa imagen lejos o cerca?

Tamaño: ¿tiende a ver imágenes grandes o pequeñas?

Color: ¿las representaciones aparecen en blanco y negro o en color?

Nitidez: ¿tiene una imagen clara o borrosa?

Autopercepción: ¿se ve a sí mismo en las imágenes o no?

Si pedimos a dos personas que imaginen, que visualicen una misma escena (por ejemplo, una playa) seguramente –y, en buena medida a causa de su diferente mapa mental– imaginarán, visualizarán dos playas muy distintas. Mientras una de ellas verá una playa soleada, en color, con movimiento y en la cual ella se encuentra incluida, la otra tendrá una imagen en blanco y negro y fija de una playa donde ella misma no se encuentra incluida.

Por supuesto, cada uno de los cinco sentidos que conforman nuestra sensorialidad puede descomponerse en diversas

submodalidades.

El oído y, por lo tanto el sonido, pueden desagregarse en volumen, tono, dirección, ritmo, etc.

El tacto incluye submodalidades tales como la temperatura, la textura, el peso, etc.

Las submodalidades del gusto incluyen los cinco sabores básicos: dulce, amargo, ácido, salado y dulce y todas sus variedades y combinaciones

El olfato puede, a su vez, descomponerse en olores frutales, maderosos, especiados, florales, etc.

Las submodalidades se encuentran también muy vinculadas a nuestra memoria. Todos podemos descomponer cada uno de los sentidos que conforman una determinada modalidad o sistema representacional en múltiples matices de acuerdo a lo que recordamos. El gusto, por ejemplo, puede desagregarse en helado de frutilla, churrasco jugoso, caramelo ácido de limón, rúcula y todo aquello que hemos probado y cuyo gusto recordamos. Y aquí es donde podemos comenzar a ver la importancia de las submodalidades. Decir simplemente "gusto" no nos produce seguramente, ninguna sensación en particular. Sin embargo, es posible que decir "helado de chocolate" y evocarlo nos haga salivar, mientras que rememorar el gusto de alguna comida que nos desagradó, nos haga sentir asco nuevamente. Todo ello sin probar bocado, solamente a través de la evocación. Y el poder de esa evocación puede utilizarse para lograr múltiples beneficios.

Submodalidades: una puerta abierta a la visualización

Las submodalidades constituyen una puerta abierta para utilizar la imaginación en pos de mejorar la salud, disminuir dolores y dolencias, superar fobias y situaciones difíciles, entre otras múltiples ventajas. La razón de ello es que son herramientas privilegiadas para cambiar estados emocionales. ¿A través de qué técnicas? A través de la visualización. Las visualizaciones – esto es, las proyecciones y evocaciones de diversas sensaciones pasadas o imaginadas– provocan, tanto en nuestra psiquis como en nuestro cuerpo, sensaciones que van desde leves hasta realmente acentuadas y ello modifica sustancialmente la química orgánica. De ello puede dar cuenta prácticamente cualquier persona, más allá de que conozca o no los rudimentos de la PNL: quien se encuentre en su cama con la luz apagada intentando dormirse y piense en un agradable lugar que conoció, seguramente alcanzará un estado de bienestar y logrará dormirse de manera más bien rápida. De forma contraria, quien no pueda dejar de visualizar las complicaciones que podrían producirse en los próximos días, seguramente acelerará su ritmo cardíaco, se verá invadido por un estado de ansiedad y el insomnio golpeará su puerta. ¿Por qué se producen reacciones tan diametralmente opuestas si ambos individuos se encuentran en su cama intentando dormir y no se han movido de ella? Porque visualizaron diferentes situaciones que movilizaron en ellos diferentes estados emocionales.

Intentando con la visualización

Existen múltiples formas de llevar a cabo una visualización para pasar de un estado negativo a otro más positivo, esto es: para ir del miedo a la tranquilidad, de la furia al sosiego, de la inseguridad a la seguridad, etc. Por ejemplo, alguien me relataba en un momento que sentía (como buena parte de nosotros) mucho miedo al estar sentado en el sillón del odontólogo, con la boca abierta y "a merced" de lo que el profesional en cuestión pudiera hacerle. ¿Cuál era su solución ante ello? Cerrar los ojos y recordar de la forma más vívida que le era posible, aquellos momentos en que estuvo buceando en el mar Caribe. Efectivamente, sus ojos se cerraban y, sin despegarse del sillón del odontólogo, esa persona se sumergía en las tibias aguas caribeñas, recordaba su temperatura cálida, la sensación de presión que iba sintiendo a medida que descendía, evocaba las formas y colores de los peces y corales que allí se encontraban... y cuando menos lo esperaba, escuchaba la voz del odontólogo diciéndole que por ese día ya habían terminado. Por supuesto, esa era la forma particular de visualizar de esa persona. Cada cual deberá buscar en su interior y encontrar en su memoria cuál es la imagen evocada que le resulta más benéfica para pasar de un estado negativo a otro positivo. Pero, por supuesto, no es el sillón del dentista el lugar para salir a la busca de esa imagen bienhechora. La idea es que ya sepamos cuál (o cuáles) son esas imágenes que al evocarlas nos generan paz, placidez, tranquilidad, etc. Para ello, recomendamos el siguiente ejercicio.

En busca de una imagen

Una vez que usted sepa cuál es la imagen concreta que le permite pasar de un estado negativo a otro positivo, podrá invocarla y reproducirla muy rápidamente, en cuestión de segundos. Sin embargo, lo más probable es que encontrarla y trabajarla pormenorizadamente por vez primera, le demande algo más de tiempo y un grado verdaderamente importante de concentración. Por ello:

- Elija un lugar tranquilo donde pueda realizar su visualización sin correr el riesgo de sufrir ningún tipo de interrupción. Si bien no existe un tiempo exacto predeterminado al respecto, conviene calcular que el ejercicio en cuestión puede llevar hasta 1 hora. Tenga en cuenta que ese lugar también debe estar a resguardo de sonidos perturbadores, tales como timbres domiciliarios o de teléfono.
- Una vez elegido el sitio, regule la luz. Para hacer esta primera visualización lo más recomendable es la penumbra. Es preferible evitar una luz excesiva, así como también la oscuridad absoluta.
- Coloque en el lugar otros elementos que puedan hacerlo sentir más confortable. Dos de los que se utilizan más a menudo son: sahumerios encendidos o aceites esenciales en su correspondiente hornillo para aromatizar el ambiente, y una música suave que sea del agrado de quien va a realizar la visualización, de manera tal de ayudarlo a alcanzar un estado óptimo de relajación.
- Una vez acondicionado el sitio, acuéstese boca arriba sobre una superficie dura y cierre los ojos. Focalice, primeramente, la atención sobre la respiración. Sienta cómo su abdomen va hacia arriba al inspirar aire y cómo desciende al exhalar. Un buen aliado de la visualización es la respiración: cuando respiramos de forma lenta y profunda, enviando el aire no hacia el pecho sino hacia la zona baja de nuestro abdomen, ganamos en relajación y nuestras visualizaciones se tornan más vívidas y efectivas.
- Cuando se sienta a gusto con su respiración, comience a buscar en su memoria situaciones en las que disfrutó de una sensación acentuada de paz y armonía. No se ponga barreras ni límites al hacerlo, no existe una imagen más conveniente y otra menos. Puede tratarse de un día de su niñez cuando su padre lo tomó de la mano, de la sensación ante un paisaje contemplado desde la cima de una montaña, de una caminata al borde del mar en un atardecer, de una sesión de natación en una pileta, etc.
- Una vez elegida la imagen en cuestión, intente visualizarla lo más nítidamente posible: ¿qué ve enfrente?, si gira su cabeza: ¿qué es lo que tiene *por* detrás?, ¿es de noche o de día?, ¿cómo es la luz que ilumina la escena?, ¿qué objetos pueblan esa imagen?, ¿hay otras personas?, si las hay: ¿quiénes son y qué están haciendo?, etc.
- Cuando haya completado de la manera más pormenorizada posible ese cuadro visual, comience a pasar la evocación al resto de los sentidos corporales. Tal vez ya lo haya comenzado a hacer sin proponérselo y la potencia de las imágenes visuales le haya hecho recordar y vivenciar algún olor o sonido. Pero si así no fuera, comience a involucrarse más con su imagen e intente recordar: ¿qué olores se percibían en ese lugar?, ¿había algún sonido en particular?, ¿qué sensaciones tenía usted en el cuerpo?, ¿alguna parte de su cuerpo se encontraba particularmente comprometida en ese momento?, ¿comió algo cuyo gusto pueda evocar de manera vívida?, etc.
- Preste suma atención a todo el cuadro que se va armando en la evocación. Esas imágenes visuales, esos olores, esos sonidos, esas sensaciones kinestésicas serán sus aliados cuando usted necesite pasar de un estado negativo a otro positivo. Dése mentalmente la orden de guardar en su psiquis todos los datos obtenidos en el ejercicio.
- Cuando lo crea conveniente, vaya abriendo lentamente los ojos, mueva su cuerpo en la medida en que lo necesite, levántese y dé por finalizada la sesión.

Ahora, usted ya tiene guardada en su memoria la imagen completa y pormenorizada de aquello que le permite transformar un estado negativo en otro positivo.

Circunstancias en las cuales utilizar la visualización positiva

A partir del ejercicio anterior usted ya tiene almacenada en su banco de datos mental una visualización detallada en sus múltiples submodalidades de un momento altamente armónico

para usted. Eso le permitirá traerlo a su memoria cuando sea necesario y "activarlo" de manera tal de poder rememorar los sentimientos y sensaciones de aquel momento y estar en condiciones, entonces, de trocar una circunstancia energéticamente negativa en otra de orden positiva.
Seguramente, usted sabrá en qué momentos acudir a su imagen bienhechora pero, a modo de guía, le mencionamos una serie de circunstancias en las que puede llegar a ser por demás positivo que acuda a ella:

- En momentos estresantes vinculados a la medicina y a la salud: sesiones de quimioterapia, visita al odontólogo, etc.
- Situaciones de espera tensionante: antes de dar un examen, previamente a una entrevista laboral, etc.
- Momentos en que las relaciones se tornan problemáticas: situaciones de agresión, discusiones, malosentendidos, etc.

:: CAPÍTULO 6

PNL y lenguaje

La PNL le otorga una enorme importancia al lenguaje, ya que son las palabras (su creación y utilización) lo que nos hace verdaderamente humanos. Compartimos muchos rasgos con los animales, entre ellos, la comunicación no verbal, esto es, aquella que hace a los gestos y a las posturas. Pero los animales no tienen palabras y nosotros sí. Lo que nos hace específicamente humanos es, precisamente, ese acceso a la dimensión lingüística.

El lenguaje nos permite, además de comunicarnos de manera harto eficiente, hacer algo vedado al resto de los seres vivos: trascender el momento presente, al poder contar a otros aquello que ya sucedió (la historia, el pasado), lo que puede suceder (el proyecto, el futuro probable), y lo que nunca ocurrió (lo posible y lo imposible, fruto de nuestra imaginación).

A la PNL le interesa especialmente el lenguaje porque, además de lo mencionado, da cuenta y permite percibir los filtros que operan sobre las personas para captar y procesar la realidad. Recordemos que existen tres filtros principales con los que cada ser humano se enfrenta al mundo y conforma su mapa: los sistemas representacionales, los metaprogramas y las creencias. Veamos cómo el lenguaje da cuenta de cada uno de ellos.

Tal como se lo mencionó y explicó en el capítulo 2 existen determinadas expresiones predominantes en cada tipo de sistema representacional. Efectivamente, quienes perciban el mundo de una manera visual tenderán a usar metáforas (ver más abajo) que aludan a este sentido, mientras que quienes lo hagan a través de un sistema representacional auditivo, harán otro tanto con el oído.

Los metaprogramas (explicados en el capítulo 3) pueden muchas veces –si bien, no siempre– ser detectados a través de ciertas expresiones verbales que los ponen de manifiesto. Efectivamente, quien repite a menudo: "A mí me parece que...", "Yo siento que...", "A mí me pasó que...." casi sin duda que pertenecerá al tipo metaprogramático conocido como *asociado*, esto es, aquellos que tienen dificultades en objetivar debido a que permanecen muy pegados a su yo.

Por último, las creencias referidas y explicadas en el capítulo 4 se ven reveladas en sus correspondientes expresiones verbales. Gracias al discurso de una persona podemos inferir cuál es su sistema de creencias y darnos cuenta si éstas le posibilitan soluciones o, por el contrario, resultan limitantes para el individuo en cuestión.

La PNL, además de lo explicado hasta el momento, trabaja sobre el lenguaje a partir de tres ejes principales: las metáforas, el metamodelo lingüístico y el modelo Milton.

Las metáforas

La palabra metáfora tiene sus raíces en la lengua griega, con el significado de "llevar más allá, trasladar". Cuando se la utiliza se traslada una idea o un sentido, llevándolo desde un significado concreto a otro simbólico o figurado que lo represente. Es decir, expresamos una cosa por medio de otra, similar en algún aspecto. De esa manera, decimos, por ejemplo: "El hombre es el lobo del hombre", para hablar de la crueldad de los seres humanos entre sí. La metáfora implica una comparación entre dos cosas que son diferentes pero que tienen una o más características similares que son las que permiten, precisamente, esa comparación. De esa forma, podemos decir, por ejemplo, "Esa muchacha es un junco" porque la joven en cuestión y el junco poseen rasgos en común tales como flexibilidad y esbeltez.

Aunque no seamos conscientes de ello, nuestro lenguaje cotidiano está repleto de expresiones metafóricas que, si las analizamos, develan nuestra manera de percibir el mundo. Efectivamente, cuando alguien se refiere a un individuo muy celoso diciendo metafóricamente de él que "los celos lo ciegan", seguramente la que habla es una persona en quien predomina el sistema representacional visual, mientras que si para referirse al mismo sujeto alguien dice que "los celos le hacen hervir la sangre", quien profiera esta última metáfora es, sin duda, un individuo en quien prevalece el sistema representacional kinestésico.

Pero las metáforas que utilizamos para expresarnos revelan, además de los distintos sistemas representacionales individuales, también otros aspectos de nosotros como personas o de la cultura en la que estamos inmersos. Muchas metáforas revelan las creencias de una sociedad y, por lo tanto, de la mayor parte de los individuos que la componen. Es revelador al respecto el libro *Metáforas de la vida cotidiana* de George Lakoff y Mark Johnson quienes investigan, por ejemplo, el hecho de que buena parte de las metáforas que utilizamos para referirnos a una discusión son de orden bélico, lo que hace que creamos que ganar una discusión es casi tan importante como ganar una guerra. ¿Cuáles son esas expresiones metafóricas a las que refieren Lakoff y Johnson? *Destruí* su argumento; Nunca le he *vencido* en una discusión; Si no usas esa *estrategia*, te *aniquilará*; *Atacó* los puntos débiles de mi argumento, etc. Discutimos como si peleáramos una guerra debido a las metáforas que utilizamos. Si en cambio, utilizáramos metáforas que no refieran a la guerra sino a la danza, lo importante no sería tal vez ganar la discusión, sino llevarla a cabo de la forma más estética posible.

La metáfora como procedimiento del lenguaje indirecto

Se conoce con el nombre de *lenguaje directo* a aquel que expresa de forma concreta, sin ambigüedades, sin sugerencias aquello que quiere transmitir. Se trata de un tipo de lenguaje que impone un sentido. Es, por ejemplo, el utilizado en el párrafo que el lector acaba de leer. Habitualmente, se vincula este tipo de lenguaje con la esfera psíquica consciente y con el hemisferio cerebral izquierdo, esto es, aquel que es sede de funciones relacionadas con la lógica, el intelecto, el razonamiento y el pensamiento matemático.

La metáfora, en cambio, es uno de los procedimientos por los que se construye y se expresa el *lenguaje indirecto*, esto es, aquel que no impone un sentido, sino que lo sugiere; que no ordena una determinada decodificación, sino que siembra significados dejando que quien lo escucha o lo lee tome lo que de él necesite. Al lenguaje indirecto se lo relaciona con el plano inconsciente y con el hemisferio cerebral derecho, sede de las funciones vinculadas a la creatividad y la intuición. Este tipo de lenguaje funciona por asociación de ideas, con lo cual favorece el denominado *pensamiento lateral* –esto es, aquel que no se guía por los procesos lógicos convencionales sino que busca (y encuentra) creativos atajos– y la aparición de opciones y soluciones que parecían inexistentes para el pensamiento lógico.

De esa manera, la metáfora abre un campo de sentido asociativo y se convierte en un recurso para hacer surgir soluciones, allí donde el pensamiento convencional obtura el

camino. ¿Cómo lo hace? El lenguaje simbólico de la metáfora logra eludir el plano consciente de quien la escucha al distraerlo con las palabras e imágenes que utiliza y puede dirigirse, entonces, de forma directa al plano inconsciente, provocando de esa forma la apertura necesaria para dejar que ingresen o se generen ideas nuevas. De esa manera, cuando la lógica tradicional no resulta útil para encontrar una solución, se puede apelar al lenguaje metafórico como vía de apertura.

La metáfora como camino terapéutico

Cuando las metáforas permiten abrir senderos mentales para un cambio positivo, se habla entonces de *metáforas terapéuticas*, esto es, de las metáforas y alegorías como formas de curación. ¿Cómo opera este procedimiento del lenguaje para generar efectos curativos? Cuando alguien nos relata un problema, un conflicto o describe una situación que le preocupa y hasta puede aparecérsele como un atolladero, es posible que recordemos alguna película, novela o cuento en la que alguno de sus personajes debió enfrentar un reto similar. Cuando eso sucede, lo que pasa es que nuestra propia mente inconsciente halló alguna analogía, alguna similaridad entre el problema planteado y el que aparece en la película o relato en cuestión, con lo cual muy posiblemente, también haya encontrado algún germen de solución.

Precisamente algo muy similar a eso es lo que hacía Milton Erickson, el famoso psiquiatra e hipnoterapeuta cuyas estrategias modelaron los creadores de la PNL, Bandler y Grinder. Las sesiones de terapia del mencionado psiquiatra generalmente consistían en una serie de relatos (podían ser cuentos, anécdotas, leyendas, etc.) sin ningún nexo aparente entre ellos. Sin embargo, el hilo conductor se creaba en la propia mente de quien los escuchaba, de manera tal que le proveían de soluciones y recursos para superar sus problemas.

Muchos relatos guardan cierta analogía con alguna problemática de una persona en particular y, por lo tanto, apelar a ellos puede ser un excelente método para encontrar soluciones, producir cambios, crecer, y, en definitiva, ayudarlo a ser más feliz.

El metamodelo lingüístico

El metamodelo lingüístico puede definirse como: "el arte del lenguaje para hacer más claro el lenguaje" y fue desarrollado por los mismos creadores de la PNL, Richard Bandler y John Grinder.

En general, consiste en hacer preguntas claves que permitan entender mejor lo que el otro está tratando de decirnos, de modo tal de permitir la precisión, la claridad y la comprensión mutua.

Como el lector ya sabrá a esta altura del presente volumen, el mapa no es el territorio y cada uno de nosotros anda por el mundo llevando a cuestas su propio mapa mental, esto es, una diferente forma de aprehender, procesar y pensar el mundo. Eso implica, las más de las veces, problemas y escollos comunicacionales ya que las palabras tienen distintos significados para diferentes personas. Baste para entender ello recordar la vez que salimos del cine decepcionados por la película que habíamos visto y que nos habían dicho que era "muy buena". ¿Qué sucedió? ¿Nos mintieron? Seguramente no, sólo que el término "muy bueno" aplicado a una película no significa lo mismo para todos los individuos. Mientras que algunos lo aplican a un film vertiginoso y entretenido, para otros que sea muy bueno significa que los mueve a la reflexión.

Para crear ese metamodelo lingüístico, Bandler y Grinder se apoyaron en el trabajo de lingüistas como Noam Chomsky y Alfred Korsybski, quienes consideraban que todo mensaje lingüístico, esto es, todo aquello que decimos tiene dos niveles. Por un lado, existe una *estructura superficial* del lenguaje que se plasma en el mensaje enunciado. Pero, por otro lado, hay una *estructura profunda* que consiste en la representación lingüística de la experiencia que posibilita el lenguaje. Dicho en otras palabras: el lenguaje proferido, la frase dicha, es una demostración externa de la experiencia interna y tiene la forma de palabras encadenadas que conforman una frase; empero, esa frase representa una estructura profunda que es la experiencia en sí misma. El lenguaje no es la realidad, simplemente la representa y si comprendemos el verdadero significado del lenguaje de una persona será más probable que comprendamos su experiencia real, esa que se encuentra más allá de las palabras.

Desde ese lugar teórico que acabamos de exponer el metamodelo lingüístico plantea que existen tres factores básicos que pueden producir confusión, interpretación errónea y problemas comunicacionales:

- Las omisiones

- Las distorsiones
- Las generalizaciones

Esto es: no siempre se dice exactamente lo que se pretende decir sino que se omiten detalles (omisión), se modifican cosas (distorsión) o se convierten temas y tópicos específicos en categorías amplias (generalizaciones).

Las omisiones

Las omisiones representan el hecho de dar cierta información por sentada y, por lo tanto, no explicitar aquellos datos que serían necesarios para que el mensaje quedara claro y la respuesta al mismo fuera la adecuada.

Por ejemplo: una maestra solicita a sus alumnos un trabajo práctico sobre la cultura inca. Menciona fecha de entrega, número mínimo y máximo de páginas que debe contener y señala el hecho de que debe entregarse encarpetado. Sin embargo, omite señalar que no debe estar escrito a mano sino en una hoja impresa de computadora y, al recibir un trabajo manuscrito, reprocha al alumno tal hecho. Cuando el alumno le menciona que ella no señaló ese requisito, la maestra argumenta: "Pero *ya se sabe* que un trabajo práctico no puede entregarse manuscrito". Sin embargo, la maestra se equivoca: nada "se sabe", nada es "obvio", nada "se cae de maduro" y lo mejor en todo intercambio comunicacional –y, más aún, en aquellos que implican un pedido como en el ejemplo que acabamos de dar– es explicitar todos los datos implicados.

Descartar los sobreentendidos es fundamental para no caer en omisiones que conspiran seriamente contra un buen y productivo proceso comunicacional.

Las distorsiones

El término *distorsión* alude a esos fenómenos lingüísticos en los que se altera –generalmente de manera muy sutil– el contenido de lo que se quiere decir. Por supuesto, existen múltiples y diversas formas de hacerlo.

Una de ellas es la *impersonalización*. Un vendedor, puede expresar ante su jefe la siguiente frase: "Hoy no se vendió nada". En realidad, no es que *no se haya vendido* (forma impersonal) sino que *él* en particular no *vendió* (forma personal) producto alguno. Sin embargo, al expresarlo de forma impersonal el vendedor desliga toda responsabilidad al respecto, con lo cual altera los hechos.

Otra forma de distorsión es la *sustantivación*. Cuando convertimos un verbo (que como tal, es algo cambiante, en proceso) en un sustantivo (algo ya terminado y que no permite modificación) obturamos la posibilidad de cambio y de generar o continuar generando un proceso. Si yo *decido* (verbo) se trata de algo en marcha, no terminado y, quizás, alguien más puede participar de ello. En cambio, cuando expreso que tomé una *decisión* (sustantivo) ya se trata de algo inalterable. Para decirlo de manera metafórica, mientras el verbo es arcilla, el sustantivo es mármol.

Las generalizaciones

Tal como lo señalamos anteriormente, en el caso de las generalizaciones se convierte en categorías amplias a temas o señalamientos específicos. También se produce cuando se considera que algo ocurrido de determinada manera sucederá siempre así.

Ejemplo del primero de los casos son frases tales como: "Hoy en día todos los adolescentes son maleducados". ¿Realmente es así?, ¿es verdad que absolutamente todos los adolescentes hacen actualmente gala de mala educación? Bastará con preguntarle a alguien que trate con ellos a diario (un profesor, por ejemplo) para saber que si decimos eso estamos incurriendo en una generalización, ya que hay adolescentes maleducados mientras que también los hay por demás corteses.

En el segundo de los casos se da por sentado que si algo ocurrió de una determinada forma está "condenado" a repetirse siempre de manera idéntica: "A mí siempre me va mal en matemáticas", dice el estudiante que sólo ha reprobado el último examen.

Ambos tipos de generalizaciones producen interferencias comunicacionales, ya que no es cierto que todos los adolescentes sean maleducados ni que al alumno en cuestión siempre le vaya mal en matemáticas y expresarlo de esas maneras es comunicar mal.

Frases y expresiones habituales donde es útil aplicar el metamodelo lingüístico

Tal como lo dijimos anteriormente, el metamodelo lingüístico consiste en hacer preguntas clave que permitan entender mejor

lo que el otro está tratando de decirnos, de modo tal de favorecer la precisión, la claridad y la comprensión mutua.

Presentamos a continuación una serie de ejemplos:

Afirmación: La vestimenta típica de ese país es preciosa.
Pregunta del metamodelo: ¿Qué quieres decir con "preciosa"?
Objetivo: aclarar el significado que el término tiene para esa persona. Solemos otorgar el mote de "precioso" a algo que nos agrada y, como los gustos son algo por demás subjetivo, lo precioso para alguien seguramente no lo será para otra persona.

Afirmación: Seguramente estás pensando que soy muy imprudente.
Pregunta del metamodelo: ¿Cómo sabes que pienso eso?
Objetivo: No permitir que se instale un sobrentendido erróneo. Tal vez el interlocutor no piense que quien habla sea imprudente y es importante dejarlo en claro.

Afirmación: Todos tienen problemas para dar exámenes.
Pregunta del metamodelo: ¿Absolutamente todos?
Objetivo: Demostrar que la afirmación es una generalización y permitir que la persona en cuestión pueda reflexionar acerca de esa creencia que, tal vez, le impida presentarse a dar exámenes.

Afirmación: Ya se sabe que todos los hombres son iguales.
Pregunta del metamodelo: ¿Quién lo sabe?
Objetivo: Descubrir de dónde provienen las creencias de una persona y dejar al descubierto que se trata, precisamente, de una creencia y no de una verdad irrefutable.

El modelo Milton

Su origen está en el modelado que Bandler y Grinder hicieron del lenguaje de uno de sus tres terapeutas más admirados: Milton Erickson. Los creadores de la PNL observaron que Erickson hacía uso de un lenguaje sumamente complejo, artificiosamente impreciso e inespecífico, con el que inducía a estados alterados de consciencia, sin llegar la mayor parte de las veces a un verdadero estado hipnótico. Tras muchas observaciones, llegaron a la conclusión de que Erickson utilizaba ese lenguaje tan intencionalmente abierto e inespecífico, de modo tal que pudiera generar múltiples interpretaciones y el paciente se quedara con aquella que le resultara más útil terapéuticamente.

El modelo Milton es, de maneras diversas, una suerte de "negativo" del metamodelo lingüístico. Mientras este último pide y otorga claridad y precisión, el modelo Milton se interesa por lograr un lenguaje sugerente, ambiguo y no unívoco. Efectivamente, se trata de una herramienta que propugna el uso de un lenguaje sugestivo e indirecto.

¿Por qué presentamos los dos si son tan contrapuestos? Simplemente, porque en algunos contextos y ocasiones el metamodelo lingüístico es el que resulta más útil mientras que en otros es el modelo Milton el que presta la ayuda adecuada. No ser específico abre una puerta a la imaginación y puede conducir a pensamientos altamente creativos, al tiempo que permite acceder a niveles muy profundos de la mente inconsciente; asimismo, la sugerencia de ese tipo de lenguaje, puede promover cambios sin intentar dirigirlos de manera directa.

Por ejemplo, supongamos que una amiga a quien siempre vemos vestida con prendas de colores oscuros que no le sienta bien en absoluto nos pide consejo para comprar ropa. Tenemos allí la oportunidad de ayudarla para que se vea mejor, pero tal vez decirle de forma directa que la ropa elegida hasta el momento no la favorece, puede generar en ella una reacción negativa. ¿Cuál es la solución? Precisamente hacer uso de la ambigüedad propia del modelo Milton y decirle cosas tales como: "Sería bueno que eligieras algún diseño *audaz*, quizás con algún color *llamativo* y de un corte *poco convencional*". ¿Qué significan los términos "audaz", "llamativo" y "poco convencional"? Nada en concreto, pero sí muchas cosas posibles. Y si de esas cosas posibles que sugieren esos términos nuestra amiga es posible de quedarse con aquellas que más la favorecen, habremos cumplido nuestro cometido.

:: CAPÍTULO 7

El lenguaje del cuerpo

El cuerpo "habla". Y no hace falta saber PNL para conocer este hecho. Cualquier persona (a veces de forma más consciente, otras menos) es sensible a los mensajes que se emiten y reciben sin palabras, esto es, desde otras dimensiones corporales distintas a la del lenguaje hablado.

Todos nosotros nos hemos sentido confiados ante un apretón de manos potente y seguro, de la misma forma en que hemos tenido una mala impresión cuando alguien se presentó dándonos una mano blanda, fría y un tanto húmeda. Cuando hablamos y alguien no nos mira a los ojos mientras lo hacemos, una suerte de sexto sentido nos dice que ese individuo no es alguien ciento por ciento confiable. Al ver a una persona tamborileando sus dedos sobre una mesa o golpeando repetidamente uno o sus dos pies sobre el piso, deducimos que está nerviosa. Alguien que anda por la vida con el pecho hacia delante se nos aparece como más seguro y fiable que otro que esconde su caja torácica tirando hacia delante sus hombros. Si quien nos escucha cruza sus brazos por sobre su pecho, mientras lo hace, leeremos eso como una barrera y la comunicación no será tan eficaz.

Todos los ejemplos que acabamos de mencionar forman parte de lo que se conoce como *comunicación no verbal*, un campo de investigación amplio y fascinante que ha sido y es básicamente estudiado por cinco disciplinas diferentes: la psicología, la psiquiatría, la antropología, la sociología y la etología.

La PNL, a su vez, modela los hallazgos de esas cinco disciplinas y ofrece alternativas prácticas y concretas para operar en ese ámbito trascendental de la comunicación: el lenguaje no verbal.

PNL y lenguaje no verbal

La PNL otorga una importancia capital al lenguaje verbal y el contenido del capítulo 6 es prueba de ello. A lo largo de los años, la Programación Neurolingüística investigó de qué forma la utilización y la internalización de determinadas metáforas influyen decisivamente en nuestra realidad, así como también privilegió el camino metafórico como uno de los senderos terapéuticos posibles. Asimismo, y muy especialmente a través del denominado *metamodelo lingüístico*, proporcionó una herramienta para apuntar a la claridad lingüística y, por lo tanto, a la mejor comprensión y entendimiento entre los seres humanos.

Pero, al mismo tiempo que reconocía y trabajaba sobre el lenguaje verbal, la PNL desplegaba también su investigación sobre los otros canales de comunicación: el táctil, el visual, el olfativo, el gustativo y el auditivo no vinculado a la palabra. Todo ello conforma la denominada *comunicación o lenguaje no verbal*. Y comprenderlo y manejarlo es tan importante como hacer otro tanto con las palabras. Una de las razones de ello es que, de acuerdo a las últimas investigaciones, al hablar con alguien sólo una parte relativamente pequeña (aproximadamente un 50%) de la información que obtenemos procede de sus palabras. El otro porcentaje lo inferimos de los mensajes provenientes de la comunicación no verbal, esto es, de sus gestos, apariencia, postura, mirada y expresión, entre otras señales.

Funciones de la comunicación no verbal

- **Repetir:** a veces, con la comunicación no verbal, simplemente se reafirma aquello que se dice con las palabras. Por ejemplo, alguien está relatando que saludó a otra persona y, mientras lo hace, mueve su mano en forma de saludo. En esos casos, el lenguaje corporal repite el verbal, potenciando de esa manera el mensaje lingüístico.
- **Sustituir:** en otras ocasiones, el lenguaje no verbal sustituye la comunicación verbal. Por ejemplo, cuando un orador levanta las manos para pedir silencio, ese gesto sustituye a la petición verbal.
- **Contradecir:** a veces la conducta corporal contradice a la verbal. Cuando esto sucede, al ser el mensaje gestual contrario al lingüístico, le resta fuerza a este último volviéndolo poco creíble y, por lo tanto, también poco confiable a la persona que lo emite. Cuando alguien comunica verbalmente: "Este es un asunto sumamente importante" pero lo hace, por ejemplo, sentado con las piernas estiradas, manteniendo las manos cruzadas tras la

cabeza y con una sonrisa permanente en los labios, el mensaje se torna poco creíble.

- **Complementar:** se trata de una función que puede considerarse opuesta a la de contradecir y parecida a la de repetir, pero sutilmente distinta. Se produce cuando la conducta no verbal complementa o amplifica el mensaje lingüístico. Por ejemplo, cuando una persona expresa verbalmente que está complacido, contento o satisfecho y su cuerpo corrobora o apoya ese mensaje (está relajado, tiene el pecho hacia delante, la boca sonriente, etc.) se produce una complementación entre ambos niveles comunicacionales que genera un potente y positivo efecto de credibilidad, tanto en el mensaje en sí como en quien lo emite
- **Acentuar:** en algunas ocasiones, los actos no verbales sirven a modo de signos de exclamación para acentuar determinadas partes del mensaje lingüístico. Cuando, por ejemplo, una persona dice: "No me voy a dejar vencer" y mientras lo hace golpea con uno de sus puños sobre la palma de la otra mano, este gesto refuerza el mensaje verbal.
- **Regular o controlar:** en las situaciones interpersonales, los mensajes no verbales cumplen frecuentemente la misión de regular el flujo de la conversación. Inclinar la cabeza hacia delante y cerrar un poco los ojos significa que no se ha entendido bien la última parte del mensaje, mientras que doblar la cabeza hacia uno de los lados señala que se está prestando atención. Se trata de todo un repertorio de señales que, si bien tal vez no podamos explicarlas desde el plano consciente, desde lo inconsciente se encuentran claramente clasificadas y es por ello que pueden regular la conversación.

Lenguaje no verbal durante el galanteo

"La pareja en pleno galanteo suele ocuparse de su arreglo personal: las mujeres juguetean con el cabello o se acomodan repetidas veces la ropa; el hombre se pasa la mano por el cabello, se endereza las medias o se toca la corbata. Por lo general, estos son gestos inconscientes que se hacen automáticamente.
A medida que avanza el coqueteo, las señales son obvias: miradas rápidas o prolongadas a los ojos del otro. Pero también existen algunos signos menos obvios. Durante el galanteo las parejas se enfrentan abiertamente. Rara vez vuelven su cuerpo hacia un lado. Se inclinan el uno hacia el otro y en algunas ocasiones extienden un brazo o una pierna, como para no dejar pasar a ningún intruso. (...) Algunas veces, la pareja realiza roces sustitutivos: una mujer puede pasar suavemente el dedo por el borde de una copa en un restaurant o dibujar imaginarias figuras sobre el mantel. (...) Las parejas durante el galanteo ladean la cabeza y emplean señales genéricas como la inclinación pelviana. El mostrar la palma de la mano es quizás el más sutil de todos los signos" (Flora Davis en *El lenguaje de los gestos*)

Pequeña guía de mensajes no verbales

- Una sonrisa que muestra los dientes en demasía (especialmente, ante personas con las cuales no se tiene un vínculo de intimidad) puede resultar en extremo amenazante.
- Hablarle a alguien sin mirarlo a los ojos genera muy poca confianza en quien escucha el mensaje.
- De manera contraria al caso anterior, mirar atentamente los ojos del interlocutor mientras hablamos, es señal de que tenemos interés en que entienda lo que le estamos diciendo.
- Quienes usan anteojos oscuros están impidiendo el acceso a su mirada, una fuente privilegiada de información acerca de la persona. Eso provoca sensación de frialdad, distanciamiento, reserva y hasta de rechazo a establecer un vínculo.
- El tiempo durante el cual una persona mantiene su mirada puede darnos también algunas pistas. Las personas inseguras la mantienen menos y quienes se sienten seguras tienen menos conflictos a la hora de mantener la mirada.
- El lugar hacia el que dirigimos la mirada también dice mucho. En nuestra cultura occidental, cuando se trata de personas que recién acabamos de conocer, lo más afinado es mantener la mirada dentro del triángulo formado por los ojos y la nariz; entre amigos se amplía ese triángulo para incluir la boca. Bajar la mirada por debajo de la cara tiende a interpretarse como un deseo de mayor intimidad y puede hacer que una persona, sobre todo si es mujer, se sienta incómoda o enojada al interpretarlo como una insinuación sexual.

- Morderse los labios o pellizcarse partes de la cara mientras se habla con alguien revela sentimientos de hostilidad hacia el interlocutor.
- Los niños se tapan descaradamente los oídos cuando no quieren oír algo; los adultos, más discretos, se los tocan.
- Cuando una persona interpone entre ella y nosotros algún objeto, seguramente está poniendo una barrera debido a que no se siente muy cómoda con el estado actual de la comunicación.
- Taconear con firmeza al caminar es un signo inequívoco de seguridad.
- Los movimientos afirmativos de cabeza revelan mensajes diferentes según su velocidad y su calidad. Cuando son rápidos pueden significar "Entiendo; continúa", o bien pueden ser señal de que queremos que esa persona se dé prisa y termine de hablar lo más rápidamente posible. Cuando son amplios y lentos (especialmente si se acompañan con un leve cierre de ojos) nos están diciendo algo así como: "Te sigo en lo que estás diciendo y estoy de acuerdo"

Los movimientos oculares

La importancia que los movimientos oculares tienen en la comunicación interpersonal fue uno de los grandes descubrimientos de los fundadores de la PNL, Bandler y Grinder. Las bases de este importante hallazgo fueron dos: por un lado, las investigaciones de diversos médicos y biólogos acerca de la vinculación de los funcionamientos del ojo y del cerebro y, por otro, las propias observaciones realizadas por el dúo creador de la Programación Neurolingüística. En relación a la primera de ellas, Bandler y Grinder se encontraron con que diversos estudios neurológicos habían demostrado que el movimiento del ojo está asociado con la activación de distintas partes del cerebro, ya que a través de un nervio el ojo accede a los diferentes "departamentos" cerebrales según tenga necesidad. Al conocimiento de ese hecho se le unió toda una serie de minuciosas observaciones que realizaron sobre videos experimentales que habían sido grabados en laboratorios y que mostraban a grupos de gente interactuando entre sí. De esa forma y uniendo ambas evidencias, pudieron comprobar lo siguiente:

- Tal como se explicó en el capítulo 2 aquellos individuos en quienes predomine el sistema de representación visual tendrán tendencia a mover los ojos hacia arriba mientras hablan, mientras que las personas con predominio auditivo tenderán a moverlos hacia la derecha e izquierda y los kinestésicos lo harán hacia el lado inferior derecho.
- Para buscar en su memoria imágenes visuales, la mayoría de las personas mueve los ojos hacia arriba a la izquierda.
- Para generar imágenes nuevas, de algo que no se ha vivido, el movimiento de los ojos se dirige hacia arriba a la derecha, ya que ese es el canal de los sueños, la creatividad y los proyectos.
- En el caso de que alguien busque un sonido almacenado en su memoria moverá sus ojos hacia la izquierda, aproximadamente a la altura del oído.
- Cuando, en cambio, se trate de imaginar un nuevo sonido los ojos también se desplazarán a la altura del oído, pero esta vez lo harán hacia la derecha, canal privilegiado de los músicos y los compositores.
- Quienes están en un momento conectados fuertemente con sus sentimientos, tenderán a poner la vista hacia la derecha y hacia abajo.
- Si una persona necesita sacar conclusiones en pos de resolver un problema, lo más usual es que baje su vista hacia la izquierda.

Esas son, en general, las claves oculares de la mayor parte de las personas. Sin embargo, debe mencionarse el hecho de que algunos individuos pueden tener claves oculares cruzadas, cosa que sucede especialmente en el caso de quienes son zurdos.

Utilidad de conocer el significado de los movimientos oculares

Conocer el significado de los movimientos oculares tiene dos grandes utilidades. La primera de ellas es que permite una sintonización más ajustada, lo cual se explica en el capítulo 10. Esa es la aplicación más difundida y extendida. Sin embargo

existe una suerte de "utilidad inversa" que no es tan ampliamente conocida y que consiste en lo siguiente: en lugar de que los movimientos de nuestros ojos expresen lo que sucede en nuestro interior, utilizar los movimientos oculares para generar o regular nuestros estados anímicos. Al estar conscientes del significado y alcance de nuestros movimientos oculares, nos será de ayuda moverlos de acuerdo a nuestras necesidades. Por ejemplo:

- Si necesitamos visualizar un proyecto, mover los ojos hacia el ángulo superior derecho nos facilitará el imaginar los resultados del mismo.
- Si, en cambio, necesitamos recordar algo, mover los ojos hacia arriba a la izquierda nos ayudará a encontrar el dato perdido en nuestra memoria.
- Cuando la necesidad es la de resolver una situación, generar opciones o encontrar respuestas, lo mejor es meditar acerca de ello con los ojos enfocados hacia abajo y hacia la izquierda.
- Al estar inmersos en un estado de ánimo desfavorable (tristeza, angustia) es importante tener en cuenta que no es bueno bajar los ojos hacia el lado izquierdo, ya que esto incrementará las sensaciones negativas.

"El comportamiento visual es, tal vez, la forma más sutil de lenguaje corporal. La educación nos preparara desde pequeños, enseñándonos qué hacer con nuestros ojos y qué esperar de los demás. Como resultado de esto, si un hombre esquiva la mirada, si se encuentra con la mirada de otra persona o si no lo hace, produce un efecto totalmente desproporcionado al esfuerzo muscular que ha realizado. Aun cuando el contacto visual sea efímero, como generalmente lo es, la suma de tiempo acumulado en mirar puede tener cierto significado. Los movimientos de los ojos, por supuesto, determinan qué es lo que ve una persona. Los estudios sobre comunicación han demostrado el hecho inesperado de que estos movimientos también regulan la conversación. Durante el cotidiano intercambio de palabras, mientras la gente presta atención a lo que se dice, los movimientos de los ojos producen un sistema de señales de tráfico hablado que indican al interlocutor su turno para hablar" (Flora Davis en *El lenguaje de los gestos*)

La burbuja personal

Nuestro espacio personal, nuestro –para decirlo en términos animales– "territorio" está formado por nuestro cuerpo y una zona de varios centímetros que se encuentra alrededor de éste. Es lo que se conoce como *burbuja personal*. Se trata de un espacio en el cual sólo dejamos penetrar a nuestras relaciones más íntimas: pareja, mejores amigos y algunos familiares cercanos.

Pero si nos presentan a alguien en una reunión de trabajo y para hablarnos se colocara a una distancia que consideráramos excesivamente cercana a nuestro rostro, daríamos un instintivo paso hacia atrás y nos sentiríamos molestos ante la invasión. Seguramente, también pensaríamos que esa persona tiene algún tipo de "falla" que le impide conocer ciertas reglas sociales que no se encuentran escritas en ningún código, pero acerca de las cuales todos estamos anoticiados y las respetamos.

Otra posibilidad es que el contexto nos obligue (y haga otro tanto con quienes nos rodean) a quebrar el respeto por las burbujas personales, tal como cuando debemos viajar en un transporte público atestado de gente. En esos casos, todos sabemos que la conducta adecuada y deseable es la de evitar todo contacto ocular con la gente con la que compartimos el lugar, más allá de que las circunstancias nos hagan inevitable el hecho de mantener contacto con ellos.

Un poco más lejos de esa zona altamente personal se sitúa una suerte de "segunda burbuja" que contiene a la anterior y dentro de la cual dejamos penetrar a personas con quienes no mantenemos un trato tan cercano, tales como compañeros con quienes tenemos un buen vínculo, pero nada excesivamente cercano.

Si bien todos conocemos estas reglas que acabamos de describir (aunque nunca las hayamos procesado de manera consciente) es fundamental tenerlas más que presentes en algunas ocasiones, tales como una primera entrevista laboral o el contacto con alguien que nos es presentado en un contexto social. En esas instancias, siempre debe respetarse la burbuja personal de nuestro interlocutor y, para evitar todo tipo de malentendidos, recordar que siempre es preferible "pecar" por estar demasiado lejos que por demasiado cercano.

El lenguaje no verbal al hablar en

público

Como el lector tal vez ya lo sepa, muchas personas experimentan una suerte de pánico ante la idea de tener que hablar en público. Dar un discurso o participar de una presentación de resultados de una investigación, suelen ser para esas personas motivo de nervios, ansiedad extrema y –en ocasiones– molestos síntomas físicos. Es lo que se conoce como *temor oratorio*. En pos de superarlo y tener una performance de la mayor excelencia posible, mucha gente prepara el contenido de aquello que va a decir. Y eso está muy bien. Pero, al tiempo que lo hace, suele descuidar un aspecto por demás relevante: una planificación de cómo será su lenguaje no verbal, de manera tal de causar la mejor impresión en su auditorio.

A continuación, presentamos una sencilla y práctica guía al respecto:

- Si bien cada circunstancia particular demandará un código diferente de vestimenta –no es lo mismo presentar un discurso en una asociación médica que ser el anfitrión de una entrega de premios en un lugar más informal– siempre que se esté en la duda, debe optarse por la indumentaria más formal y neutral posible: tonos discretos, zapatos (y no zapatillas) y ausencia de joyas u otros detalles ostentosos.

- En cuanto a la gestualidad, hay una serie de posturas y movimientos que deberán evitarse a toda costa. Por lo tanto es importante recordar las siguientes pautas:

- No cruzarse de brazos. Se trata de una actitud de barrera que, en este caso específico, impondrá una distancia con el auditorio.
- Evitar tomarse las manos por detrás. Esa postura es leída como autosuficiencia y despreocupación, especialmente si quien la tiene balancea alternativamente (por lo general, de forma inconsciente) su cuerpo hacia atrás y hacia delante,
- No tomarse las manos por delante. El público leerá esa en términos de "inseguridad" por parte del orador.
- Absolutamente prohibido ponerse las manos en el o los bolsillos. Genera un abanico de malas impresiones: despreocupación, desprolijidad, falta de respeto hacia quienes escuchan, etc.
- Evitar los ademanes excesivamente ampulosos.

- ¿Qué alternativas quedan entonces para lucirse al hablar?

- Lo ideal en buena parte de estos casos es contar con un atril. Eso permite "atrincherarse" detrás de él (lo que redunda en un positivo sentimiento de seguridad) además de ofrecer un lugar permitido donde colocar las manos, que quedarán a la vista del público, generando en éste la sensación de que quien habla es sincero y no tiene nada que esconder.
- Si no fuera imposible contar con un atril, suele ayudar mucho tener un objeto en una de las manos (un papel, una ficha, una lapicera, un puntero láser, etc.) de manera tal de "mantenerla ocupada" y poder utilizar la otra para realizar ademanes.

- Si se va a hablar de pie, es importante llevar los hombros hacia atrás y no inclinarse hacia delante –ya que esto genera sensación de pesadumbre– pero tampoco inclinar el torso hacia atrás, ya que esto provoca efecto de arrogancia.

- Si se va a hablar sentado, es importante estar erguido y mantener una distancia aproximada de 10 cm a la mesa y 10 cm al respaldar, lo que proporcionará una postura estética y permitirá una buena dosificación de aire. Asimismo, esta misma posición requiere tomar una serie de precauciones muy importantes con respecto a las posturas y los gestos a evitar. Ellas son:

- No esconder los brazos bajo la mesa. Quien escucha a alguien que hace eso, siente inconscientemente que "esconde" algo.
- No poner los codos sobre la mesa con los brazos y manos hacia el pecho.
- No apoyarse en los antebrazos, ya que los nervios harán temblar a las manos que se encontrarán sin apoyo.

¿Qué hacer entonces?

- Colocar una mano al costado y otra a la altura de la cintura, de modo tal de poder utilizar esta última para realizar ademanes.
- Dejar que las manos caigan naturalmente sobre un papel, en caso de tener ese elemento frente a nosotros, sobre la mesa.

:: CAPÍTULO 8

Anclaje

Un barco navega libremente por el mar abierto y se desplaza por el agua sobre un fondo del cielo. Va hacia su destino. Sin embargo, si en plena navegación su ancla cayera en el agua, su marcha se detendría. Esa es, precisamente, la metáfora que la programación neurolingüística rescata en su concepto de *anclaje*: el de condicionamientos que, al igual que las anclas en el caso del barco, frenan nuestra marcha en el camino hacia la superación, el éxito personal, el crecimiento y la felicidad.

El peso de las anclas mentales

El anclaje o las anclas mentales constituyen otro importante capítulo de la PNL. Consisten en la asociación que se genera entre un espacio físico y/o mental determinado y una conducta y/o sensación. Dicho de una manera más sencilla: el ancla es el estímulo sensorial que, por asociación o recuerdo, permite a una persona experimentar un estado interno en particular.

Para ponerlo en ejemplos: ya entrados en nuestra madurez escuchamos una canción que nos acompañó en nuestra adolescencia y nuestra mente se retrotrae a cuando teníamos 15 años. Comemos un determinado alimento que probamos por vez primera en alguna vacación y el sabor nos hace viajar mental y sensorialmente a ese lugar, aunque permanezcamos en nuestra casa. Inspeccionando nuestro placard encontramos la ropa que usamos en el funeral de alguien muy querido y cercano a nosotros y la tristeza por la pérdida vuelve a embargarnos. Cada vez que pasamos por aquella esquina donde fuimos víctimas de un robo, volvemos a experimentar en algún lugar, una punzada de miedo, aunque no haya indicios de peligro alguno. Ejemplos más simples y menos vinculados a la afectividad serían, por ejemplo, el hecho de que cada vez que vemos la luz roja del semáforo nos detenemos.

La vida de toda persona se mueve por diferentes espacios y

situaciones, ya sean físicos o mentales. Muchas veces, estos se repiten y marcan una respuesta recurrente en la persona, réplica que puede ser tanto una acción como un sentimiento. O, aún sin repetirse, la situación o hecho resulta tan fuerte en algún sentido que dejan a un individuo marcado con esa experiencia: eso es el anclaje.

Los anclajes son considerados desde un punto de vista más estrictamente científico, relaciones del tipo estímulo-respuesta, causa-efecto. Esta relación fue descubierta por Pavlov a partir de su trabajo de condicionamiento realizado con perros. En él, los animales en cuestión "aprendieron" a producir saliva cuando escuchaban el sonido de una campanilla que sonaba mientras le ofrecían comida. Una vez creada esa relación estímulo-respuesta, el mero hecho de que la campana sonara provocaba la respuesta condicionada (la salivación) aún cuando la comida no se hacía presente.

Toda nuestra vida está llena de anclajes. Algunos de ellos son positivos y otros no tanto. Efectivamente, cualquiera de las situaciones que describimos un poco más arriba en el listado de ejemplos, demuestra claramente que nuestra psiquis puede, ante el o los estímulos indicados, salir del aquí y ahora en cualquier momento y revivir visual, auditiva y kinestésicamente cualquier situación. Por ello, es importante ser consciente de que existen los anclajes, de modo tal de tener control sobre ellos y poder elegir qué reacciones tener y cuáles eliminar. Por supuesto, existen anclajes "positivos", esto es, posibilidad de revivir una relación estímulo-respuesta que nos beneficie y nos encamine al bienestar. Por ejemplo, si he notado que usar tacos altos me hace sentir segura y, en cierta circunstancia trascendente, ese sentimiento de seguridad me posibilitó el éxito, sé que en ese tipo de zapatos tengo un anclaje benéfico. Sin embargo, lamentablemente los anclajes más potentes y reiterados son de los de orden negativo. Y la PNL ofrece las herramientas para cambiar esas anclas que nos remiten a situaciones dolorosas y que, por lo tanto, nos hacen daño y nos limitan.

Algunos de los anclajes negativos más frecuentes

Cuando los anclajes son poderosos y nos remiten a situaciones dolorosas, se convierten en anclajes negativos. Son aquellos que nos van limitando cada vez más nuestro abanico de opciones posibles, de modo tal que cada vez nos encerramos más en nosotros mismos. De esa manera vamos viviendo, más que en el presente, en situaciones pasadas que nos atan (nos "anclan") y que no nos dejan existir de forma plena, ya que cada vez que las recordamos, nuestra mente las vuelve a vivir en todas sus dimensiones y con la misma carga emocional.

Algunas de esas situaciones negativas que más a menudo conforman anclas son las siguientes:

- No poder volar en avión debido a una mala experiencia anterior.
- Estar incapacitado de formar (y, más aún de conservar) una relación de pareja porque alguna vez se sufrió un engaño, se pasó por una situación de maltrato –ya sea físico o psicológico–, etc.
- Tener una mala relación con alguien, sola y básicamente porque se parece a alguien que nos lastimó en el pasado.
- No poder presentarse a dar un examen por haber reprobado el anterior.
- Sentir pánico y estar incapacitado de manejar un automóvil luego de haber chocado.

Cómo deshacerse de anclas perjudiciales

El lector ya conoce la enorme utilidad que tienen los movimientos oculares para regular y generar estados anímicos: ello fue detalladamente explicado en nuestro capítulo anterior. También sabe (de acuerdo al capítulo 5) acerca de la capacidad de las técnicas de visualización para superar fobias y situaciones difíciles. El sencillo ejercicio que presentamos a continuación aúna, precisamente, movimientos oculares y visualización, en una sinergia que posibilita remover anclas mentales negativas y liberarse de ataduras que nos hacen la vida más difícil:

- Visualice lo más nítidamente posible la imagen de la conducta o sentimiento que desea eliminar. Recuerde que las submodalidades son el camino para lograr esa nitidez.
- Si aún no lo ha hecho de manera espontánea, lleve sus

ojos hacia arriba a la izquierda. Permanezca con los ojos en esa posición hasta rememorar y fijar bien la imagen.

- Una vez que la imagen esté bien definida, baje la vista hacia el lado izquierdo y, piense en un recurso que le permita eliminar la conducta no deseada. Algunos de los recursos más habitualmente utilizados son: paciencia, disciplina, concentración, comunicación, relajación, etc. Elija aquel que usted considere más adecuado para cambiar ese costado de su comportamiento que desea desechar.
- Cuando haya escogido el recurso, mueva los ojos hacia arriba y hacia la derecha (canal de la creatividad y los proyectos) y repita la escena inicial de la conducta o sentimiento no deseado y añádale el recurso elegido para cambiar la escena. Visualícela con las correcciones necesarias, esto es, bajo los efectos del uso del recurso en cuestión.
- Como último paso, baje la vista hacia la derecha y verifique si se siente a gusto con el cambio. Si es así, realice un par de respiraciones profundas, de manera tal de integrarla a su ser.
- En caso de no sentirse a gusto, finalice sin respiraciones profundas y comience nuevamente utilizando otro recurso.

:: CAPÍTULO 9

Modelado

Modelar es un término frecuentemente utilizado en PNL. Como consecuencia de ello, no existe una definición única y se lo puede caracterizar de diferentes maneras. Una de las definiciones más comunes y operativas es aquella que lo refiere como un proceso por el cual alguien analiza o copia (o ambos) la forma de ser de otra persona o sus patrones de conducta, pensamiento o reacción. Se trata, precisamente, de emular un modelo que nosotros consideramos como de excelencia en algún campo de actividad.

Por ejemplo, si estamos en una reunión de trabajo y alguien la coordina excepcionalmente bien, modelar supondría, en principio, detectar y analizar qué es precisamente aquello que hace de manera tan eficiente: ¿gerencia bien el tiempo?, ¿trata de manera personalizada a cada uno de los concurrentes?, ¿dosifica muy bien la información?, ¿cuenta con material gráfico a modo de apoyo?, etc. Luego, una vez detectados y analizados esos elementos, pueden ponerse en práctica (o, al menos, intentar hacerlo) cuando nos toque a nosotros coordinar una reunión laboral.

La situación que acabamos de describir es un ejemplo de modelado de conducta, esto es, de algo externo, observable. Pero existe otro tipo de modelado, más complejo de realizar, que consiste en descubrir las características no observables de una persona en una determinada situación (por ejemplo, sus sentimientos, pensamientos y creencias) de modo tal de comprender qué los motiva y cómo reacciona ante la circunstancias.

Breve historia del concepto de modelado

En el primero de los capítulos del presente volumen dijimos que la PNL, para ser creada, se basó en tres pilares: los trabajos de Fritz Perls, Virginia Satir y Milton Erickson, los cuales fueron –precisamente y ni más ni menos– *modelados* por Bandler y

Grinder en pos de crear lo que con el correr del tiempo se denominaría y conocería como Programación Neurolingüística.

Efectivamente, lo primero que hicieron los padres de la PNL fue inferir los patrones lingüísticos que utilizaban estos tres terapeutas tan eficaces a quienes ellos admiraban tanto. Ese procedimiento fue llamado *modelar* debido a que permitía extraer el modelo que utilizaban los terapeutas. Ese fue el principio del concepto de modelado y sólo se restringió al aspecto lingüístico. Años más tarde, Leslie Cameron Bandler, David Gordon y Michael Lebeau emprendieron la tarea de especificar y ampliar el conocimiento y la puesta en práctica del proceso por el cual dicho modelado puede ser realizado por cualquier persona y no solamente a nivel lingüístico, sino tomando otros aspectos o variables de su conducta. Ese proceso recibió el nombre de *método Emprint*.

Los dos tipos diferentes de modelado

Existen dos tipos diferentes de modelado:

El primero de ellos es el que se conoce con el nombre de *identificación de trance profundo*. En general, se trata de un proceso que se produce en buena medida de manera inconsciente y a través del cual se "absorben" las características de otra persona, generalmente de alguien profundamente admirado. Un joven médico "absorbe" rasgos del maduro galeno que es el jefe de su equipo, un asistente a un taller literario copia sin saberlo algunas características del literato que lo coordina, etc. La palabra "trance" que se utiliza para denominar este tipo de proceso de modelado nos remite a dos de sus características fundamentales: se trata de un procedimiento *inconsciente* que no puede ser manejado a voluntad y requiere de *una total concentración*.

El segundo tipo de modelado se denomina *modelado de estrategias* y, al contrario que el anterior, supone una exploración consciente (y, por lo tanto, planificable y manejable) de los elementos incluidos en el rendimiento de una persona.

El método Emprint

Por supuesto y tal como ya se explicitó, existe la posibilidad de modelar intuitivamente copiando aspectos de la persona en cuestión que nos parecen relevantes para su buen desempeño: una forma adecuada e impecable de vestir, una utilización por demás rica del lenguaje, una escucha atenta del otro, etc. Ello no tiene nada de malo y, de hecho, mucha gente lo realiza y obtiene resultados considerablemente aceptables.

Pero el método Emprint ofrece algo más: un listado de variables a observar y a copiar si se quiere realizar un proceso de modelado conscientemente dirigido. Ello permite tener una serie de pautas para comenzar a comprender cuál es el modo de pensar y de sentir que hay detrás de la actividad que desarrolla una persona que admiramos y cuyos modos de hacer, decir o pensar queremos modelar. Se trata de comprender cómo funcionan ciertas variables de la persona modelada. Ellas son:

Estructura temporal

La estructura temporal es la que motiva a la persona cuando realiza la actividad; y algunas estructuras son más adecuadas que otras para conseguir ciertas metas.

El presente, por ejemplo, nos permite orientarnos y reorientarnos según los cambios sutiles del ambiente, por lo que focalizar en él ayuda a atravesar de la manera más eficiente posible situaciones que requieren de un potente "aquí y ahora": jugar tenis, dar una clase, tener relaciones sexuales, etc.

El futuro, en cambio y al contrario que el presente, al ser tan sólo un futuro imaginado (el futuro nunca llega, ya que al hacerlo se transforma en presente) permanece constante y, de esa forma, nos permite orientarnos hacia él de modo consistente. Focalizar en el futuro da continuidad al comportamiento y permite hacer planes y generar proyectos.

Instalarnos en el pasado es útil para aprender de experiencias anteriores, pero nunca para que éste se conforme en una suerte de rémora que nos impide vivir el presente y proyectar el futuro.

Criterios

Conocer los criterios de una persona permite comprender sus decisiones y prever con precisión reacciones futuras. Desde el marco de la PNL se entiende por *criterio* a los valores por los cuales un individuo evalúa y aprecia sus experiencias y el mundo que lo rodea. Por ejemplo, una pareja está decidiendo el lugar de sus próximas vacaciones. Mientras que la mujer sugiere conocer un nuevo lugar del que ha tenido noticias por una revista de turismo que pudo hojear en la sala de espera del consultorio del dentista, el hombre menciona las virtudes de volver al lugar de

sus anteriores vacaciones: ambos saben que es de su agrado, los precios resultan accesibles para su economía, etc. En este caso, vemos que el hombre valora la familiaridad, mientras que la mujer hace otro tanto con la novedad. Se trata, efectivamente, de criterios distintos para evaluar la posibilidad de unas próximas vacaciones.

Equivalencia de criterios

En el ámbito del modelado tomar conocimiento de las equivalencias de criterios de un individuo en un contexto en particular resulta esencial para comprender sus procesos internos y las reacciones de ellos derivadas.

Generalmente, tendemos a funcionar como si las demás personas compartieran nuestras equivalencias de criterios, lo cual provoca malentendidos, conflictos y confusiones, ya que no siempre dos personas que comparten el mismo criterio lo satisfacen de la misma manera. Por ejemplo, dos individuos comparten el criterio de que es necesario ser exitoso en la vida. Sin embargo, para uno de ellos "éxito" significa acumular la mayor cantidad de dinero y poder posible, mientras que para el otro la misma palabra se traduce en términos de una familia grande y estable y un lugar destacado en la comunidad.

Sistema representacional predominante

Ya hemos explicado en profundidad en el capítulo 2 el tema de que los distintos sistemas representacionales (visual, auditivo y kinéstesico) predominantes en cada persona hacen que ésta perciba y procese la realidad de manera diferente. Ahora, en este punto, podemos agregar: los sistemas representacionales indican cuál o cuáles son los canales sensoriales principales para evaluar los criterios, es decir, a través de qué sentido la persona considera que un criterio está satisfecho. Por ejemplo, alguien puede considerar que un violín es un instrumento de buena calidad porque toca su superficie y, con ello, verifica peso y comodidad (kinestésico) mientras que otra persona puede llegar a la misma conclusión observando su apariencia y viendo la forma de sus líneas (visual). Para descubrir el sistema representacional predominante en un individuo basta con escuchar atentamente las expresiones o predicados que utiliza al especificar sus criterios (para ello, revisar también el capítulo 2 del presente volumen).

Categorías de referencia

Las categorías de referencia (también conocidas como *sistemas referenciales)* son la fuente de información que un individuo utiliza para realizar una evaluación, sacar una conclusión, etc. Nadie evalúa ni saca conclusiones en el vacío, sino que siempre nos apoyamos en alguna referencia que hace las veces de información previa que sustenta esa evaluación o conclusión. Sin embargo, las fuentes de esa información son diversas: cambian de individuo en individuo y, aún en el mismo individuo, también pueden variar según el contexto o la situación particular.

Por ejemplo, una categoría de referencia bastante habitual es la propia experiencia vivida por la misma persona. Como un individuo transitó por una determinada zona de la ciudad y fue asaltado, concluye que esa es una zona peligrosa.

La lectura también opera a modo de categoría de referencia. Continuando con el ejemplo anterior, supongamos que la misma persona no sufrió ningún incidente en la zona, pero leyó en los diarios que se trata de un sitio con alto índice de delitos y, por ello, lo evita debido a que su criterio le indica que la zona es peligrosa.

De manera similar a la lectura, opera aquello que se escucha de boca de otras personas, los rumores y hasta los chismes. Tal vez el individuo no ha sido víctima de un delito en la mencionada zona ni los diarios lo refieren como un área de peligrosidad, pero "se dice" que es una zona de riesgo o alguien le ha contado que lo asaltaron allí y ello genera, entonces, el criterio de evitarlo.

En suma: la categoría de referencia especifica la base de las informaciones que utilizamos para evaluar los criterios en un procedimiento operativo en particular.

La pregunta más adecuada para descubrir estas informaciones es la fórmula: "¿Por qué concluyes que se cumple el criterio X?", la que aplicada al ejemplo que venimos manejando, se convierte en: "¿Por qué piensas que esa zona es peligrosa"?

Relaciones causa-efecto

Las relaciones causa-efecto son las que proporcionan a la persona las experiencias que justifican sus criterios. Se producen cada vez que un individuo cree que una determinada circunstancia lo llevará necesariamente a otra. Desde el punto de vista lógico se expresa en la fórmula: "Si A, entonces B". Es el porqué de las acciones y da cuenta de cómo se produce en la mente de una persona la relación causal entre acontecimientos,

vínculo que, por supuesto, puede variar de individuo en individuo. Por ejemplo, para una persona la relación puede ser "Si gasto dinero, me sentiré feliz" (debido a que se trata de alguien en quien predomina el criterio hedonista de la vida) mientras que para otra la relación causa-efecto bien puede ser: "Si gasto dinero, me sentiré angustiado", debido a que se maneja en la vida con un criterio de ahorro y previsión.

Como el lector tal vez ya lo haya advertido, las relaciones causa-efecto están muy vinculadas a las creencias (ver capítulo 4) y pueden ser detectadas prestando atención al uso que las personas hacen de las formas lingüísticas que las presuponen. La fórmula predominante es la de: "Si... entonces", en la cual el "entonces" aparece frecuentemente reemplazado por una coma: "Si no duermo un mínimo de 8 horas, al día siguiente me muero de sueño", "Si como, engordo", etc.

Motivación

También conocida como *categoría motivadora* se trata de la estructura temporal que la persona encuentra más motivante y que, por lo tanto, es la que lidera el comportamiento. En general, refiere a dos tiempos: pasado y presente. Mientras algunos individuos se sienten motivados profundamente por los beneficios a obtener en un plazo inmediato (presente) otros son capaces de visualizarlos y sentirse motivados por otros que se efectivizarán un poco más a largo plazo, esto es, en el futuro. Por ejemplo: alguien tiene un pequeño trabajo pendiente que hacer y que entregar al día siguiente, pero se siente cansado o con sueño. Si opta por ir a dormir y al día siguiente decidir qué hacer, se está subordinando al futuro. Si, en cambio, decide lavarse la cara con agua fría, prepararse una taza de café y arremeter con la labor pendiente, se trata de un individuo motivado por el presente.

:: CAPÍTULO 10

Sintonización

Sintonización, acompañamiento, empatía comunicacional, sincronización.... todas palabras o expresiones que refieren a la capacidad de vibrar en armonía con el otro, a la posibilidad de sintonizarse emocionalmente con los demás. Desarrollar empatía, crear y mantener buenas relaciones es un paso esencial para vincularse de manera eficaz con quienes nos rodean y la PNL ofrece un abanico de técnicas para hacerlo.

Crear y mantener la empatía

Cuando las personas se llevan bien, se entienden sin demasiadas complicaciones y la comunicación entre ellos se da de manera fluida. A eso se lo denomina *empatía*. A veces conocemos a alguien y desde un primer momento se produce la "magia" de la empatía, nos sentimos a gusto con esa persona y nos comunicamos con ella como si lo hiciéramos desde hace años.

De manera contraria, en otras ocasiones, los roces, la dificultad para comunicarnos y la incomodidad que se produce al entrar en contacto con alguien no logran "pulirse" por más que el tiempo transcurra y se ponga buena voluntad en ello. ¿Qué es lo que marca la diferencia?

Un gran principio básico al respecto es que tendemos a llevarnos bien con quienes, de alguna o algunas maneras, son semejantes a nosotros. Formar parte de una misma religión, compartir una profesión, tener una misma forma de alimentación (por ejemplo, ser vegetariano y conocer en una reunión a otra persona que también lo es) o ser afecto a un mismo grupo musical, nos indican que alguien es parecido a nosotros. Ello conlleva una idea muy importante que tiene un impacto sumamente potente a nivel inconsciente: en tanto y en cuanto el otro es familiar, no es percibido como una amenaza, sino como un aliado. Y eso hace que surjan sentimientos de comodidad, placidez, distensión, confianza, etc.

Cuando eso sucede naturalmente, bienvenido sea. Pero... ¿qué

pasa cuando no es así, pero es conveniente que la relación fluya? A veces nos encontramos en nuestro lugar de trabajo con compañeros muy diferentes a nosotros o debemos compartir un aula con gente a la que no terminamos de aceptar o nuestros hijos se hacen muy buenos amigos de niños con cuyos padres nunca logramos un verdadero entendimiento. En esos casos, tal como ya adelantamos, la PNL puede ayudar a crear y a mantener la empatía con los demás cuando eso no sucede de forma espontánea. ¿Cómo hacerlo? La premisa general de base es que si alguien no tiene empatía automática con alguien ésta puede crearse –de forma artificial, pero efectiva– pareciéndose en algo a esa persona o adecuándose a lo que ella hace. A eso se denomina, precisamente, *sintonización* y consiste en reflejar hacia la otro persona su propia imagen, enviándole señales (básicamente, no verbales) que pueda identificar fácilmente y de manera inconsciente como suyas, de forma tal de crear un vínculo donde predominen la tranquilidad, la confianza y el entendimiento. Efectivamente, la sintonización crea un clima que invita al interlocutor a seguir hablando al tiempo que nos permite a nosotros mismos escuchar al otro de manera más "fina" y, en última instancia, nos conduce a la obtención de un vínculo con sólidas bases positivas.

Tres formas posibles, una adecuada

¿Cómo sintonizar con alguien intentando parecérsele? Tal como reza el título existen tres formas básicas posibles (imitar, hacer espejo y sintonizar) pero sólo esta última es la utilizada y recomendada por la PNL. Vayamos a explicar cada una de ellas.

La primera de las formas de intentar ser similar a alguien es imitarlo. Se trata de un procedimiento peligroso, con más potenciales desventajas que ventajas. La razón de ello reside en que a menudo no es bien recibido debido a que la persona puede sentirse ridiculizada y, por lo tanto, enojada y con justa razón.

El segundo procedimiento consiste en hacerle de espejo, esto es, efectuar exactamente lo que la persona en cuestión hace. En cierta manera similar a la idea anterior, el hecho de hacer de espejo puede ser muy obvio y, a menudo, ser también malinterpretado.

La tercera de las modalidades consiste en sintonizar; esto es, hacer las cosas de un modo similar a la otra persona, pero efectuando lo mínimo necesario para parecerse a ella. De esa manera, el individuo en cuestión no se sentirá agredido ni ridiculizado –debido a que probablemente ni siquiera pueda captar de forma consciente las similitudes– pero inconscientemente captará las señales similares y eso hará que se sienta cómodo y confortable en nuestra compañía. ¿Cómo sucede ello? Baste recordar en qué forma se mueven o se manejan dos personas que sintonizan bien de manera natural: dos amigos o una pareja caminan por la calle dando los pasos al unísono, dos amigas almuerzan juntas en un restaurante y se llevan la comida a la boca casi al mismo tiempo, etc.

Para qué sirve la sintonización

Tal como se mencionó y explicó anteriormente, la sintonización sirve para crear un clima de confianza y colaborar con ello a una comunicación más eficaz. Algunos de los contextos donde esta práctica estratégica da mayores y mejores frutos son los siguientes:

- Un primer encuentro con una persona desconocida con quien nos interesa particularmente tener un buen vínculo, como por ejemplo, la primera entrevista con alguien que podrá ser nuestro futuro empleador.
- Las reuniones grupales de trabajo, en las cuales lo conveniente es sincronizarse sucesivamente con cada participante a medida que nos dirigimos a ellos.
- Las reuniones de negocios con un interlocutor único.
- Para negociar una fase difícil de una conversación tal como, por ejemplo, cuando hace su aparición un desacuerdo.

Parámetros para sintonizar

La sintonización intencional –que es la que trabaja la PNL, ya que la otra se da de manera espontánea y no puede ser manejada ni controlada– se basa en dos tipos de parámetros: no verbales y verbales, siendo los primeros los más usualmente utilizados.

Parámetros no verbales

Se trata de copiar señales del lenguaje corporal y ciertas

características de la forma de hablar y no de su contenido .
Ellas son:

La postura

Nuestro interlocutor puede estar en diversas posturas. En principio, puede estar de pie o sentado. En la primera posición es posible, a su vez, que esté derecho o desgarbado, apoyado en algo (una silla o una pared) o suelto, con una mano dentro del bolsillo, etc. Si se encuentra sentado, puede estar con las piernas cruzadas o no, con los brazos cruzados o no. Es importante sincronizar en líneas generales con esa posición, sin intentar reproducirla de manera exacta. Igualmente, cuando el interlocutor cambie de postura se deberá esperar a que se instale bien en la nueva posición, antes de reproducirla.

La gestualidad

De la misma forma en que nuestro interlocutor puede estar en distintas posturas y una buena sintonización implica actuar en congruencia con ellas, de acuerdo a con quién interactuemos deberemos sintonizarnos con diversos tipos de gestos. Efectivamente, la gestualidad de nuestro interlocutor puede ser casi inexistente o sumamente abundante y marcada; estar conformada, por un lado, por gestos redondeados o rectilíneos y con ángulos, y, por otro, por ademanes continuos o discontinuos. Asimismo, es posible que tenga algún tic gestual, tal como golpear repetidamente un pie sobre el piso o tamborilear sus dedos sobre una superficie. ¿Cómo sintonizar en este nivel de comportamiento no verbal? Es fundamental no copiar al interlocutor gesto por gesto, ya que esto podría interpretarse casi como una burla, sino enviarle solamente una suerte de "reflejo general" de su manera de expresarse gestualmente. Por ejemplo, si está inmóvil, evitar gestualizar en exceso; si tiene un gesto característico, reproducirlo ligeramente de vez en cuando, etc.

Una parte de esa totalidad que es la gestualidad merece un párrafo aparte: se trata de la cabeza y de sus movimientos. Esa zona del cuerpo tiene una importancia primordial en la comunicación no verbal. Parte de ese valor se debe a que en ella se localizan los ojos (fuente fundamental de información) y la boca, cuyos movimientos al hablar completan el sentido de las frases. Por eso, es fundamental sincronizar la postura de nuestra cabeza con la de nuestro interlocutor: derecha, hacia un lado o hacia el otro, hacia delante o hacia atrás, etc.

La vocalización

Se entiende por vocalización no a las palabras y su significado –ya que ellas forman parte del nivel verbal– sino al volumen, el tono y el ritmo de voz en que son dichas. Al igual que en el caso de la postura y de la gestualidad hay múltiples posibilidades y es por ello que dos personas no dicen la misma frase de manera idéntica. Algunas lo hacen en volumen alto y otras en bajo, algunas tienen un tono de voz agudo y otras grave y, mientras hay quienes hablan a una velocidad lenta, otros lo hacen rápidamente. Cuando se habla con alguien es importante tener en cuenta esos tres parámetros (volumen, tono y velocidad) de manera tal de aproximarse lo más posible a cómo los maneja el interlocutor en cuestión. Sin embargo, es imprescindible dejar en claro que se trata de lograr una aproximación y no de imitar, precaución que cobra especial importancia si el interlocutor tiene algún acento o, mucho más, algún defecto en el habla.

La respiración

Existen muy diversas maneras de respirar: abdominal o torácica (también conocidas como baja y alta), de manera superficial o profunda, regular o brusca y entrecortada, con o sin suspiros, etc. Si se logra descifrar parte de ese patrón y se acompasa el ritmo respiratorio, el *rapport* mejorará de manera notable.

Parámetros verbales

Los parámetros verbales constituyen la forma que toma el discurso en lo que hace a su contenido y a las formas de expresarlo. Existen muchas maneras de trabajar con ellos cuando se quiere sintonizar y aquí hemos elegido destacar dos de ellas: la técnica de la reformulación y el uso de expresiones que igualen el sistema representacional predominante.

Reformulación

La *técnica de reformulación* consiste en retomar las ideas claves de nuestro interlocutor –ya sea expresadas de manera similar o parafraseadas– varias veces a lo largo de una misma conversación. Ello hace sentir cómoda a la otra persona en tanto percibe que "tiene la razón", más allá de las objeciones que pongamos. Por ejemplo, supongamos que intentamos bajar el precio de una propiedad que estamos interesados en comprar y el dueño, que es quien realiza la venta, coloca como una de las razones principales del precio elevado el excelente estado del

inmueble. En ese caso, no se trata de negar el buen estado de la vivienda en cuestión, sino de reformular varias veces esa cualidad que opera como idea clave y objetar desde otro frente, por ejemplo, usando frases tales como: "Es cierto que el estado de la casa, como usted dice, *es realmente muy bueno*. Pero sucede que está ubicada en un lugar donde no hay muchos comercios y está ciertamente, muy lejos de la estación de subterráneo".

Nivelación verbal del sistema representacional

La nivelación en el uso de expresiones o predicados que dan cuenta del sistema representacional (ver capítulo 2) del interlocutor también es una ayuda considerable. Si detectamos que estamos frente a una persona en quien predomina el sistema visual, de poco nos valdrá expresarnos frente a ella con predicados que remitan a lo auditivo.

:: CAPÍTULO 11

Logro de objetivos y gerenciamiento del tiempo

En el presente capítulo haremos hincapié en dos áreas del quehacer humano en las cuales la PNL ha realizado importantes aportes y que suelen ser bastante problemáticas para buena parte de las personas: se trata del cumplimiento de objetivos y del gerenciamiento del tiempo.

Definiendo objetivos

Es usual que mucha gente finalice un año con una suerte de listado de todas las cosas que desea llevar a cabo en el que recién está por iniciarse. Con la mejor buena voluntad, inmejorable predisposición y una dosis considerable de optimismo, buena parte de las personas expresan deseos y se plantean objetivos en esa etapa del año. Sin embargo, lo cierto es que cuando arriba el próximo fin de año, esos mismos individuos ven que no han alcanzado sus metas, que sus deseos no se han cumplido, que sus sueños no se han hecho realidad. ¿Qué fue lo que sucedió? Muy seguramente que sus objetivos no estaban diseñados de manera tal de poder trabajar en pos de ellos y sólo una dosis enorme de casualidad y buena suerte hubiera hecho posible que se cumplieran.

Una de las más importantes aplicaciones prácticas de la PNL consiste en las herramientas que otorga para el logro de los objetivos. Efectivamente, la programación neurolingüística proporciona un modelo básico para convertir nuestros sueños en realidad al enseñarnos cómo diseñar y modelar nuestros objetivos y cumplir nuestras metas, aún aquellas que puedan parecer excesivamente ambiciosas. La fórmula en cuestión es: *El objetivo que se desea cumplir debe ser propio, alcanzable, específico y se debe tener un determinado grado de control*

sobre él. Luego, es por demás conveniente dividir el plan para llevarlo a cabo en tantos pasos como sea posible.

Ahora que hemos enunciado la fórmula de manera general, pasaremos a especificar qué significa cada uno de los requisitos enunciados.

El objetivo debe ser propio

Tal vez el mismo título puede parecer una verdad de perogrullo, algo que se cae de maduro y el lector quizás esté preguntándose: "¿Pero de qué manera mis objetivos podrían no ser propios sino ajenos"? Sin embargo, no es del todo raro que eso suceda, aunque tal vez no de manera plenamente consciente. Muchos jóvenes se plantean como objetivo primordial terminar una carrera universitaria tradicional (tal como medicina o abogacía) sin entender que ese no es el objetivo de ellos, sino el de sus padres. No pocos hombres jóvenes se desvelan por una mayor cuota de prestigio, poder y dinero sin darse cuenta que es un deseo de sus esposas y no de ellos. He conocido niñas que se sacrificaban desde muy pequeñas en enormes salas de ensayo, sólo porque sus padres habían inscripto en sus mentes la idea de que tenían que ser bailarinas clásicas. Por otro lado, están también aquellos innumerables casos en los que sólo opera la imitación, el dejarse llevar por un contexto, el hacer lo que hacen todos, sin tener verdaderos y profundos deseos de internarse por ese camino.

En todos esos casos, la realización de la meta se torna en algo sufriente, sumamente difícil de lograr y, lo que es peor aún, en caso de ser alcanzada, casi no proporciona satisfacción ni felicidad alguna. Por todo ello, una primera regla a tener en cuenta para alcanzar los objetivos es que éstos deben ser propios. *Si intenta obtener algo porque alguien le ha dicho que debería hacerlo o, simplemente, porque otros lo hacen y parece ser lo correcto, tendrá menos oportunidades de alcanzar el éxito. El o los objetivos planteados deben ser profundamente suyos y hacer a su esencia y necesidad de su momento vital. Sólo de esa manera podrá despegar hacia ellos de una manera verdadera y asegurarse, desde el principio, posibilidades de éxito en su concreción.*

El objetivo debe ser alcanzable

Pocas cosas propician una frustración más segura que plantearse metas inalcanzables. "Quiero adelgazar 20 Kg en un mes", "Quiero casarme con la estrella cinematográfica del momento" son ejemplos de objetivos imposibles de alcanzar. Por eso, una de las primeras cuestiones a tener en cuenta a la hora de plantearse metas es que estas deben ser realizables. *Plantearse objetivos que, con mayor o menor esfuerzo y en un tiempo –ya sea más o menos extenso– son alcanzables, es una buena manera de recorrer el camino hacia el éxito. Se trata de que delinee sus metas de forma realista y con los pies sobre la tierra, conociendo sus posibilidades.*

De esa forma, en lugar de plantearse "Deseo adelgazar 20 Kg en un mes" (objetivo que, además de imposible, puede poner seriamente en riesgo la salud) la idea es proponerse: "Deseo adelgazar 3 Kg por mes de manera tal de alcanzar los 20 Kg deseados en un tiempo cercano a los 7 meses". Seguramente no resulta un objetivo tan deslumbrante como el anterior, pero tiene la inestimable ventaja de que es posible y saludable.

El objetivo debe ser específico

Una idea-base de suma utilidad es la de desear en términos de metas y no de sueños. ¿Cuál es la diferencia? Mientras los sueños tienden a ser ambiguos, poco claros y pasan por alto los detalles, las metas pueden ser definidas con claridad y se detienen en los pormenores, rasgo que facilita el hecho de que puedan concretarse.

Por ejemplo: un sueño puede ser "deseo tener una vida plena". Quien así lo exprese, podrá tal vez pasarse buena parte de su existencia quejándose porque no alcanzó tal nivel de maravilla que ni siquiera él mismo sabe claramente a qué refiere. Si, en cambio, hubiera delineado sus metas en términos específicos, muy posiblemente las cosas serían distintas. En primer lugar: ¿Qué es concretamente para alguien una "vida plena"?, ¿es casarse antes de determinada edad y tener tres hijos?, ¿es servir a Dios y a su comunidad de todas las formas posibles? ¿es llegar a ganar la mayor cantidad de dinero posible?, etc.

Supongamos, por ejemplo, que el individuo en cuestión ha llegado a un primer nivel de especificidad y se ha decidido por la última opción. Deberá pasar, entonces, a un segundo nivel de especificidad. Ya decidido, entonces, que su objetivo es ganar la mayor cantidad de dinero posible, deberá despejar entonces las siguientes incógnitas: con qué medios cuenta para lograr ese dinero, cuánto dinero querrá tener de aquí a dos años, si para hacerlo contará con el asesoramiento financiero de algún

profesional especializado, etc.

Recuerde siempre: *Mientras más claramente delinee sus objetivos, más posibilidades de éxito tendrá.*

Se debe tener un determinado grado de control sobre el objetivo

Muchas personas, de manera totalmente errónea, sueñan y expresan sus deseos, aspiran a cosas que escapan totalmente a su control, lo cual constituye una variación específica del asunto que tratábamos en el segundo punto, esto es: se plantean metas inalcanzables. Tal como lo hemos aclarado, ello no puede derivar sino en frustración. Algunos ejemplos de esos deseos que escapan al propio control son: esperar con ansias que haga buen tiempo durante el fin de semana; pretender que otra persona (nuestra pareja, algún amigo, nuestros padres) se comporten tal como nosotros quisiéramos y no como ellos lo hacen, y desear que nuestro equipo favorito de fútbol gane un campeonato. Nada podemos hacer en pos de que alguna de esas cosas suceda y colocar nuestra energía deseante sobre acontecimientos sobre los que no tenemos control alguno puede devenir en frustración. Por ello, *es saludable y práctico que encamine sus deseos y se plantee metas y objetivos sobre terrenos en los cuales sí puede accionar para lograrlos. Al identificar sus metas, concéntrese exclusivamente en lo que puede generar y deje de lado aquello que escapa a su influencia. Eso facilitará que logre sus objetivos y que ahorre mucha de su valiosa energía.*

Se debe dividir el plan en tantos pasos como sea posible

En nuestro capítulo 1 explicábamos que uno de los postulados básicos de la PNL es que toda tarea puede ser llevada a cabo o aprendida si se la divide en pequeños pasos y si estos son ejecutados de uno a la vez. Y el logro de objetivos no es una excepción al respecto. Muchas veces, cuando uno se plantea una meta como algo terminado y acabado, esto es, cuando se visualiza el producto y no el proceso, puede muy bien aparecerse como inalcanzable; pero si se lo divide en pequeños pasos, de esa manera se torna algo perfectamente manejable.

Supongamos que alguien que tiene una casa a la que considera en mal estado (despintada, con algún vidrio roto, etc.) y repleta de cosas ya inútiles (muebles sin uso, electrodomésticos rotos, etc.) se plantea el objetivo de hacer de su vivienda una casa más confortable y amigable, de manera tal que provoque una potente sensación de gozo entrar en ella. Si se queda simplemente en esa formulación y mira a su alrededor es posible que sienta que se trata de una tarea titánica, inabarcable, en suma: imposible. Pero si, pasada esa primera sensación, realiza un plan racional para llegar al objetivo, verá que es total y absolutamente posible. Ese plan podría ser, por ejemplo:

- **Semana 1:** limpiar a fondo el o los dormitorios y seleccionar aquellos objetos de los que desea desprenderse. Darles un destino concreto y en el momento (Tirarlos, empaquetarlos para enviarlos a una institución benéfica, etc.).
- **Semana 2:** limpiar a fondo la cocina y el baño y seleccionar aquellos objetos de los que desea desprenderse. Darles un destino concreto y en el momento.
- **Semana 3:** limpiar a fondo el resto de los ambientes y seleccionar aquellos objetos de los que desea desprenderse. Darles un destino concreto y en el momento.
- **Semana 4:** Realizar un listado de las tareas de reforma a realizar y averiguar qué profesionales las realizan. Dedicar la semana a contactarlos, obtener los presupuestos y compararlos.

Por supuesto se trata de un plan tentativo e incompleto, pero que le podrá dar al lector una idea cabal de cómo comenzar a accionar ante un panorama, en apariencia, desolador e inabarcable. Para hacerlo, nunca debe perder de vista que *un proceso de progreso sostenido a través de pasos intermedios bien escogidos y realistas produce, finalmente, los resultados deseados.*

Gerenciando el tiempo

Todos disponemos de la misma cantidad de horas diarias: 24. Sin embargo, también sabemos que, dependiendo de la persona en cuestión, el tiempo rinde más o rinde menos. Por ejemplo:

- Hay quienes consiguen realizar muchas actividades en ese lapso, mientras que otros pueden hacer menos.

7- Cuando esté inmerso en una actividad, no se deje distraer por factores externos

Una vez que comience una actividad de las que ha planificado (por ejemplo, revisar los avisos clasificados en pos de encontrar un empleo) no detenga la búsqueda para darle de comer a su gato o limpiar una repisa que de repente ha notado sucia. La gente que tiene esa tendencia suele tardar entre el doble y tres veces más para realizar cada una de sus actividades.

8- Agrupe las actividades similares

De esa manera, podrá eliminar (o, al menos, disminuir en importante medida) la repetición de acciones, así como también reducir las interrupciones a un mínimo.

9- No dé por terminada una actividad sin saber cómo retomarla al día siguiente

Un famoso escritor latinoamericano cuando era reporteado acerca de sus técnicas para escribir relataba que, cuando estaba en proceso de escribir una novela, jamás apagaba su computadora sin saber cómo continuar al día siguiente. Es, sin dudas, un excelente consejo para aplicar en buena parte de las tareas y obligaciones.

10- Evite tener el hábito de posponer la toma de decisiones

Esa mala costumbre supone una pérdida preciosa de tiempo, muchas veces hace que se pierdan buenas oportunidades y aumenta la presión de las fechas límites establecidas.

:: CAPÍTULO 12

Principales estructuras de la PNL

Hemos dejado para el último capítulo del presente volumen a las estructuras, ya que cada una de ellas retoma uno o varios de los conceptos que se fueron mencionando y explicando hasta el momento, al tiempo que los pone en relación y muestra su interdependencia.

Es importante destacar que las estructuras no constituyen visiones ni explicaciones completas de la realidad, pero sirven de útiles guías para reconocer cómo funcionan las personas, por qué lo hacen de esa manera y cómo implementar uno o varios cambios en su conducta.

Las principales estructuras o esquemas que ofrece la PNL son:

- Tríada cognitiva
- Posiciones perceptivas
- Orden experiencial
- Niveles lógicos
- Teoría del campo unificado

Tríada cognitiva

Se trata de una estructura simple pero reveladora que nos enseña que en cualquier experiencia hay tres aspectos inseparables que interactúan de forma dinámica e influyéndose mutuamente dentro de la persona: los pensamientos; las emociones, sentimientos o estados corporales; y las acciones.

Cualquier situación que atravesamos –desde la más simple y cotidiana hasta aquellas que implican los grandes dilemas a los que nos somete la existencia– moviliza en nuestro interior estos tres aspectos. ¿De qué manera lo hace? Por ejemplo, un disparador emocional (un sentimiento de ira) puede desencadenar una acción

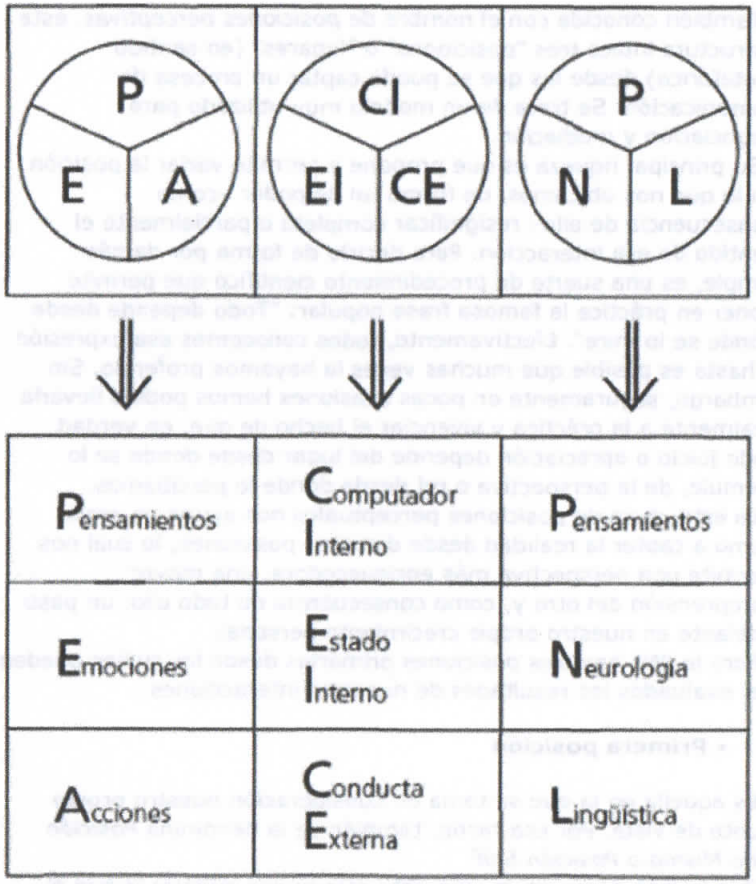
(golpear a alguien) y pensamientos asociados a esa acción ("Después de esto no volveré a ver a esta persona en mi vida").

De manera similar al caso anterior, ciertos pensamientos pueden generar sentimientos y provocar una acción determinada. Por ejemplo, necesito un tipo especial de destornillador y emprendo mi marcha hacia la ferretería. Pero en el trayecto no dejo de imaginar (pensamiento) que tal vez no tengan precisamente el tipo especial de herramienta que yo necesito y que, por lo tanto, haber hecho el camino hasta allí resultó una inútil y desagradable pérdida de tiempo, etc.

Al llegar y solicitar el destornillador en cuestión, el vendedor me dice que no tiene exactamente ese que le solicito, pero sí uno equivalente que podrá serme igual de útil. Totalmente "tomada" por mis pensamientos anteriores, me es imposible escuchar lo que me dice el vendedor, la ira (sentimiento) se apodera de mí y me voy del comercio de mala manera (acción).

Por último, ciertas acciones pueden desencadenar pensamientos y sentimientos referidos a ellas. Hacer gimnasia (acción) nos lleva en el mismo momento en que la estamos ejecutando a reflexionar (pensamiento) acerca del hecho de que le estamos haciendo bien a nuestro organismo y eso nos genera emociones de bienestar (sentimiento).

Este esquema se expresa gráficamente de la siguiente forma:



- El CI o computador interno es el más abstracto de los componentes de la triada y se refiere a nuestros pensamientos, creencias, reflexiones, valores y conceptos.
- El EI o estado interno incluye tanto a las emociones como a las sensaciones corporales que las acompañan.
- La CE o conducta externa es aquello que se manifiesta hacia el exterior, ya sea bajo la forma de una acción física o como acto verbal o lingüístico.

Posiciones perceptuales

También conocida con el nombre de *posiciones perceptivas*, esta estructura indica tres "posiciones" o "lugares" (en sentido metafórico) desde los que se puede captar un proceso de comunicación. Se trata de un modelo muy utilizado para negociación y mediación.

Su principal riqueza es que propone y permite variar la posición en la que nos ubicamos, de forma tal de poder –como consecuencia de ello– resignificar completa o parcialmente el sentido de esa interacción. Para decirlo de forma por demás simple, es una suerte de procedimiento científico que permite poner en práctica la famosa frase popular: "Todo depende desde dónde se lo mire". Efectivamente, todos conocemos esa expresión y hasta es posible que muchas veces la hayamos proferido. Sin embargo, seguramente en pocas ocasiones hemos podido llevarla realmente a la práctica y vivenciar el hecho de que, en verdad, todo juicio o apreciación depende del lugar desde donde se lo formule, de la perspectiva o rol desde donde lo percibamos.

La estructura de posiciones perceptuales nos ayuda en grado sumo a captar la realidad desde distintas posiciones, lo cual nos permite una perspectiva más enriquecedora, una mayor comprensión del otro y, como consecuencia de todo ello, un paso adelante en nuestro propio crecimiento personal.

Para la PNL hay tres posiciones primarias desde las cuales pueden ser evaluados los resultados de nuestras interacciones:

- **Primera posición**

Es aquella en la que se toma en consideración nuestro propio punto de vista. Por esa razón, también se la denomina *Posición Uno Mismo* o *Posición Self*.

Desde esta perspectiva, el sujeto sólo puede evaluar lo que él siente, piensa o hace. Está muy apegado a su propio cuerpo, a menudo experimenta sensaciones intensas, pero es incapaz de salirse de sí mismo e identificarse, aunque más no sea momentánea y parcialmente, con el otro o con los otros. Otra de las desventajas de estancarse en esta posición es la dificultad (y, a veces, imposibilidad) de revisar críticamente los propios sentimientos y acciones. El lenguaje popular a menudo refiere a este tipo de individuos con ingeniosas y certeras metáforas, tales como "Es una persona que no puede dejar de mirarse el ombligo" o "Es incapaz de ponerse en los zapatos del otro".

- **Segunda posición**

También conocida como *Posición otro o Posición Others*, estar en ella implica colocarse metafóricamente separado de sí mismo y ser capaz de observarse desde el lugar del otro. La consecuencia de ello es que el sujeto puede despegarse de una postura en extremo narcisista y tomar en cuenta el punto de vista del otro o de los otros involucrados en la interacción.

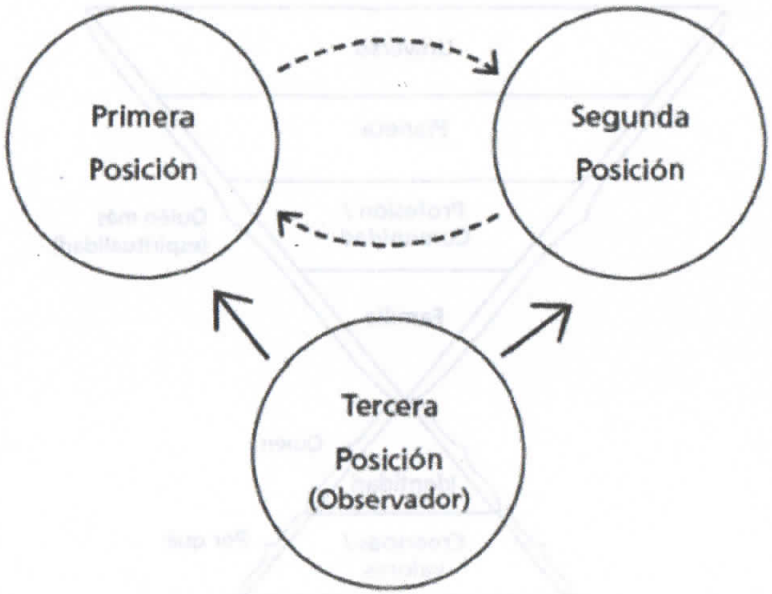
Esta posición implica ventajas y desventajas. Entre las primeras se cuenta el hecho de que permite adoptar un punto de vista más separado y, de esa manera, supervisar lo que uno hace, dice, siente, etc. Las desventajas es que adoptarla como modo de vida, esto es, de forma constante, implica una interrupción continua de las respuestas emocionales y la posibilidad de ser tildado como una persona desapegada, fría y distante.

- **Tercera posición**

Estar en tercera posición implica tomar el punto de vista de un observador externo, esto es, mirarse a sí mismo y al o los otros que participan de la interacción, desde afuera. También se la conoce como *Posición Observador* o *Metaposición*, y supone estar disociado de manera más tajante y profunda que en la posición anterior, ya que se trata de una perspectiva que nos separa de la interacción y nos ubica en el lugar de espectadores.

Su principal ventaja reside en que permite hacer evaluaciones desapasionadas y objetivas de las situaciones en las que nos vemos implicados, con lo cual permite una percepción más clara de los recursos necesarios para realizar cambios.

Gráficamente, se la puede expresar de la siguiente forma:



La puesta en práctica de la PNL nos permite ver el mundo desde nuestra propia posición, desde la posición del otro y desde la de un hipotético observador del diálogo entre el "yo" y el "tú", todo ello en función de contemplar una misma situación desde todos los enfoques posibles, ayudando así a tomar decisiones de mayor calidad.

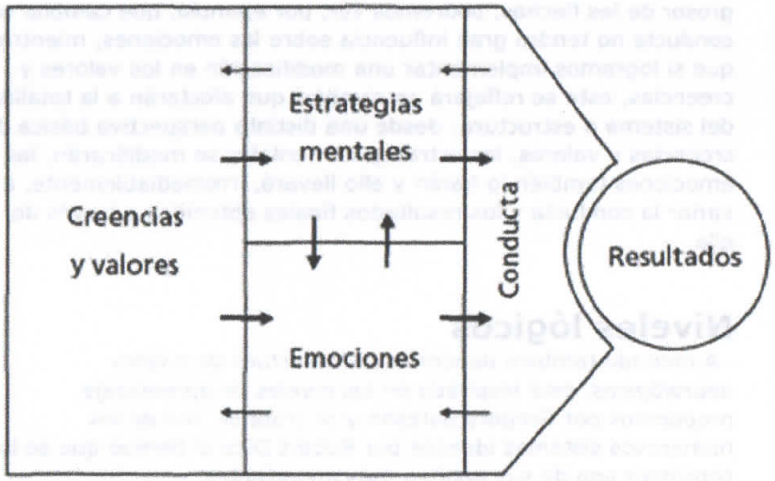
Cambiar la perspectiva, esto es, intentar percibir una misma situación desde diferentes posiciones perceptuales fomenta la autoconsciencia, la comprensión de los puntos de vista ajenos, nos posibilita el ser más flexibles, el estar más abiertos a los cambios y nos permite contactarnos con recursos que podrán resolver mejor una situación conflictiva.

Orden experiencial

Esta estructura fue desarrollada por David Gordon junto al británico Graham Dawes. Se trata de un sistema que ilustra el proceso a través del cual un individuo consigue resultados en un área en particular y, como consecuencia de ello, la necesidad de implementar alguna modificación dentro de la estructura. Dicho en otras palabras: el modelo muestra que, si utilizamos las mismas formas de pensar y de actuar obtendremos idénticos resultados, mientras que si procedemos a efectuar cambios en alguna o algunas de esas áreas, podremos desarrollarnos y progresar.

Sus aplicaciones básicas son: el cambio personal, el modelado y el perfeccionamiento del rendimiento.

Tal como se podrá apreciar en el esquema que presentamos abajo, el modelo del orden experiencial está compuesto por cinco elementos y sus correspondientes interrelaciones entre sí.



Los distintos elementos que lo componen son:

- **Creencias y valores:** constituyen el sustrato de nuestra personalidad, en la mayor parte de los casos son inconscientes y son la base desde donde partimos para ejecutar cada una de las acciones y conductas de nuestra vida. (Para más información al respecto de este punto, remitimos al lector al capítulo 4 del presente volumen).
- **Estrategias mentales:** son uno de los resultados de las creencias y valores y tienen un estatuto plenamente racional y operativo.
- **Emociones:** también se derivan de las creencias y valores, pero tienen un estatuto emocional.
- **Conductas:** son el "fruto" tangible que aparece como resultado de las creencias, valores, estrategias mentales y emociones.
- **Resultados:** constituyen el final del proceso e implican las

consecuencias de todas las instancias anteriores.

Las relaciones entre los elementos están representadas por flechas que, de acuerdo al grado de influencia que tienen sobre otra área, poseen más o menos grosor. De esa manera, podremos ver, por ejemplo, que la influencia de las emociones en la conducta es mayor que la de las estrategias mentales en las creencias y valores. Tomando especialmente en consideración la dirección y el grosor de las flechas, podremos ver, por ejemplo, que cambiar una conducta no tendrá gran influencia sobre las emociones, mientras que si logramos implementar una modificación en los valores y creencias, esto se reflejará en cambios que afectarán a la totalidad del sistema o estructura: desde una distinta perspectiva básica de creencias y valores, las estrategias mentales se modificarán, las emociones también lo harán y ello llevará, irremediablemente, a variar la conducta y los resultados finales obtenidos a través de ella.

Niveles lógicos

A menudo también denominada *Estructura de niveles neurológicos*, está inspirada en los niveles de aprendizaje propuestos por Gregory Bateson y se trata de uno de los numerosos sistemas ideados por Robert Dilts al tiempo que se lo considera uno de sus aportes más importantes.

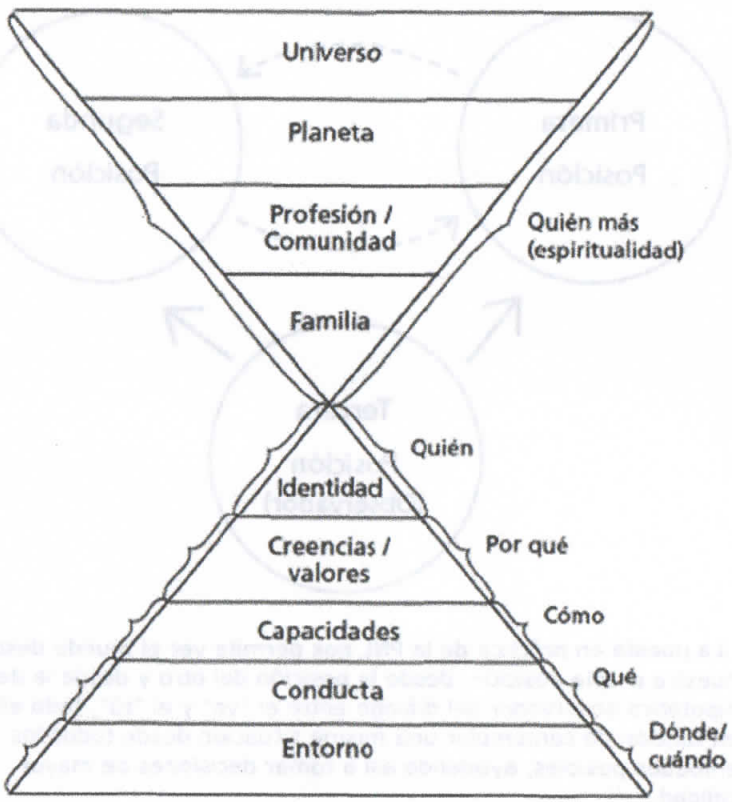
Es sumamente útil para reflexionar acerca de los procesos de aprendizaje y el cambio y el desarrollo personal en general.

Consta de seis niveles básicos que refieren a estamentos en los que puede "operar" un individuo y a partir de los cuales puede producirse el proceso de aprendizaje.

Tiene la forma de un doble triángulo.

El primero de ellos (que le sirve de base y se encuentra hacia arriba) refiere al espacio intraindividual y consta de cinco niveles.

El segundo (que aparece invertido) alude al espacio supraindividual y consta de un nivel que se divide, a su vez, en cuatro subniveles.



- El primero de los niveles corresponde al *entorno*, el contexto, nuestro medio ambiente, las personas y objetos con los que nos relacionamos. Refiere al dónde y cuándo suceden las cosas y nos habla de las oportunidades y de los obstáculos a los que nos enfrentamos para cambiar y crecer.

Responde a la pregunta: ¿dónde y cuando hago lo que hago?

Por ejemplo, el hecho de relacionarme con amigos que promueven mi crecimiento y mi progreso y comparten la felicidad que experimento ante cada nuevo logro, facilitará más mi aprendizaje y mis cambios que si me rodeo de un entorno de amigos que reaccionan ante cada cambio de mi parte como una suerte de "traición" al espíritu del grupo.

- El segundo nivel es el de la *conducta*, esto es, el comportamiento, las acciones concretas que llevamos a cabo, lo que hace una persona, sus acciones y reacciones.

Responde a la pregunta: ¿Qué hago?

Como se dice varias veces a lo largo del presente volumen, existen acciones que, en determinados momentos, facilitan el crecimiento y la superación y el progreso personal, mientras que otras la obstaculizan.

Permanecer mucho tiempo en un puesto laboral que ya no implica para mí ningún desafío ni tampoco una remuneración verdaderamente importante simplemente porque conozco el trabajo y puedo hacerlo casi por inercia, no es una acción que me permita superarme. Contrariamente, tener una actitud alerta para ver dónde se genera una vacante laboral de un trabajo para el que estoy capacitado, pero que me implica un desafío al tiempo que está mejor remunerado, sí es una postura que hace a mi progreso como trabajador y como persona.

- El tercero de los niveles se refiere a las *capacidades*, las habilidades, la posibilidad de llevar a cabo algo. Hace alusión a cómo actúa un individuo, sus tácticas y estrategias, los planes que ejecuta, etc.

Responde a la pregunta: ¿Cómo hago lo que hago?

Por ejemplo, si dirigiéndome a una persona de determinada manera no obtuve una buena respuesta de su parte, lo más probable es que si vuelvo a hacerlo de la misma forma, la respuesta sea idéntica. Se trata entonces, de entender que esa conducta no es positiva para mí (al menos con esa persona en particular) y que cambiarla por otra, seguramente, facilitaría una comunicación más exitosa y ello contribuiría a mi crecimiento.

En la respuesta a esta pregunta se encuentra la revelación de lo que constituye un "misterio" para muchas personas: por qué si dos profesores exponen los mismos contenidos, uno de ellos genera la atención y el interés de sus alumnos mientras que el otro sólo ve frente a sí los aburridos rostros de sus educandos. La respuesta es que, si bien imparten los mismos contenidos, lo hacen de distinta manera, a través de otra modalidad, esto es, implementando otras tácticas.

Este nivel nos permite ver que el crecimiento, el progreso personal y los cambios positivos, a veces son posibles, simplemente, modificando la forma en que se hacen las cosas.

- El cuarto de los niveles corresponde a las *creencias y valores* que constituyen el sustrato de toda personalidad; tal como ya lo hemos dicho, en muchas ocasiones son inconscientes y son la base desde donde partimos para ejecutar cada una de las acciones y conductas de nuestra vida.

Es el estrato que nos permite inferir las causas profundas por las que una persona hace una cosa y no otra, y qué es lo que le resulta estimulante, ya que es el nivel que revela qué es importante para cada persona.

Responde a la pregunta: ¿Por qué hago lo que hago?

Ejemplo: ¿Por qué en una misma reunión de una agencia de publicidad donde se discuten ideas creativas y estrategias para una campaña, ante la disertación de Helena, Mauro la observa y escucha con atención al tiempo que toma algunas notas, mientras que Agustín mira hacia abajo sin anotar nada y tamborilea levemente sus dedos? Porque este último cree que el lugar de la mujer está en la casa mientras que Mauro entiende que toda persona capaz debe estar en el puesto laboral correspondiente sin importar el sexo.

Se trata de un nivel profundo, difícil de modificar pero que, cuando se logra hacerlo, permite cambios de raíz y sumamente duraderos.

- El quinto nivel es el de la *identidad* y refiere al sentido básico que todo ser humano tiene de sí mismo, a los componentes esenciales de su subjetividad y a la misión personal que ese individuo cree tener en su vida. Es el nivel que apunta a la esencia de la persona más allá de las contingencias que puedan afectarlo en una determinada circunstancia o en un momento dado.

Responde a la pregunta: ¿Quién soy?

Por ejemplo, una enfermera que ha seguido esa profesión con el fin de aliviar el sufrimiento humano y ayudar a sus semejantes (misión personal) y encuentra gratificación en el ejercicio de su profesión, sentirá que *es* una enfermera, que eso es parte esencial de la constitución de la subjetividad, aunque temporalmente deba ganar su sustento con otra actividad o, simplemente, se encuentre de vacaciones.

- El sexto nivel es el de la espiritualidad y hace a lo que existe más allá de la persona en sí: implica (de lo macro a lo micro, de lo más pequeño a lo más amplio): la familia, la comunidad, el planeta y el Universo. Se trata, por ello, del

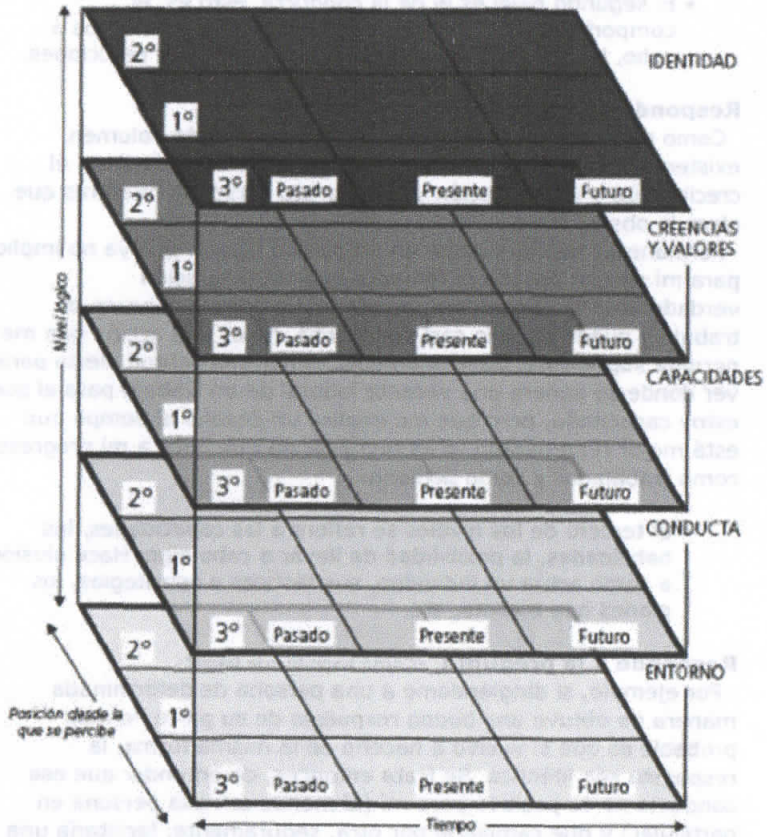
plano supraindividual.

Responde a la pregunta: ¿Quién y qué más, además de mí?

Teoría del campo unificado

Ideada por Robert Dilts, se trata del intento mejor logrado de integrar el campo total de la PNL en una estructura. Según cuenta su creador, él sentía que, a medida que progresaba en su conocimiento y práctica de la PNL, más se iba alejando del modelo sistémico e integrador en el que se había originado. Dilts sentía que, efectivamente, los conocimientos y planteos de la PNL eran cada vez más profundos y cuantiosos, pero también más fragmentados e independientes, con lo cual se perdía la posibilidad de una mirada holística. Concretamente, Dilts afirmó: "la Programación Neurolingüística comenzó siendo una teoría del campo unificado, una estructura que sintetizaba los campos de la neurología, la lingüística y la inteligencia artificial". En pos, entonces, de retornar a esos orígenes e inspirado en el ejemplo de Albert Einstein que buscó una teoría del campo unificado en la física que combinara todas las perspectivas en un modelo único de funcionamiento del universo, Dilts plantea su teoría del campo unificado para la PNL.

Precisamente, por ser una teoría integradora, la presentemos en este punto final de capítulo y del volumen.



La teoría del campo unificado consta de tres elementos:

- Niveles de funcionamiento: entorno, conducta, capacidades y creencias y valores.
- Tiempo: pasado, presente y futuro.
- Perspectiva: o posición desde la que se percibe: primera, segunda y tercera.

Si bien dar cuenta de la complejidad y la riqueza de la teoría del campo unificado excede totalmente los límites y las intenciones del presente volumen que se plantea como un manual introductorio, sí

es posible explicar que es una estructura que se ocupa, por un lado, de combinar todas las técnicas precedentes desarrolladas por la PNL; por otro, también plantea relaciones entre la PNL y otros sistemas de pensamiento y, en tercer lugar, se ocupa de los procesos generadores que permiten y promueven la evolución y el crecimiento. En relación a este último punto, vale destacar que se trata de una conformación que ayuda a las personas a gestionar múltiples niveles y perspectivas de comunicación y de cambios ya que permite alcanzar objetivos seleccionando el curso de las acciones más apropiadas dentro de cada uno de los espacios multidimensionales.

Orígenes, historia y expansión de la PNL

La hoy mundialmente conocida y aplicada PNL (Programación Neurolingüística) vio la luz en la década del 70 del siglo pasado y sus creadores fueron Richard Bandler y John Grinder.

Ambos estaban sumamente interesados en llegar a comprender cuál era la clave de ciertos terapeutas clínicamente muy eficaces y esa búsqueda los llevó a estudiar a tres profesionales muy renombrados en su momento y a los que resulta imprescindible mencionar si se quiere entender qué es la PNL y de dónde proviene: Fritz Perls (terapia gestáltica), Virginia Satir (terapia familiar sistémica) y Milton Erickson (hipnoterapia).

Los tres pilares de la PNL: Fritz Perls, Virginia Satir y Milton Erickson

Fritz Perls

Nacido en Berlín en 1893 y fallecido en 1970, Perls era psiquiatra. En un primer momento (todavía en Europa) se inclina hacia ciertas posturas freudianas o psicoanalíticas, pero pronto las rechaza debido a que siente que el psicoanálisis, *para* comprender la enfermedad y emprender su curación, le otorga excesiva importancia al pasado del individuo. Al contrario, Perls consideraba que el presente era más importante que el pasado en pos de entender el desorden mental y curarlo. Hacia 1946 emigra a los Estados Unidos y a principios de la década del 50 funda el *Instituto de Nueva York para la Terapia Gestáltica* y luego colabora en *Esalen*, reconocido centro californiano para el crecimiento humano integral. Hacia finales de la década del 60 se traslada a Canadá y funda el *Instituto Gestalt de la Columbia Británica*.

Su aporte más importante fue el de ser el fundador de la terapia gestáltica, cuya base se encuentra en la psicología o

teoría de la Gestalt. Esta última data de principios del siglo XX y hace hincapié, básicamente, en temas tales como percepción, estructura y totalidad de la experiencia. La "novedad" de Perls fue que convirtió a esa teoría en un instrumento terapéutico, esto es, curativo. La palabra *gestalt* significa "forma" en alemán y hace referencia a un patrón de partes que conforman un conjunto y a la necesidad de entenderlo como tal, ya que el estudio de sus partes por separado no permite llegar a su cabal comprensión. "El todo es más que la suma de las partes" es un popular dicho que se ajusta muy bien a la visión gestáltica.

La terapia gestáltica tiene como misión principal lograr los siguientes objetivos: que las personas puedan vivir en el aquí y ahora, que dejen de imaginar y fantasear como modo de sustitución del mundo real y que no conviertan al mero pensamiento especulativo en un sustituto de la acción concreta. Resumiendo, el objetivo de esta modalidad terapéutica puede enunciarse de la siguiente manera: "Vivir en el ahora tratando de darnos cuenta de cómo lo hacemos". Ese pensamiento fue de una enorme influencia en la PNL, al igual que la idea de que una entidad se puede comprender a través de las relaciones recíprocas de las partes que la componen.

Entre las obras escritas por Perls se destaca *Sueños y existencia* y su autobiografía *Dentro y fuera del tarro de basura*.

Virginia Satir

Nacida en 1916, Virginia Satir era una asistente social interesada especialmente en el funcionamiento familiar y que desarrolló un método denominado *Terapia familiar sistémica*. Muy innovadora en sus perspectivas y abordajes, utilizó en sus investigaciones audio, video, juegos y cámara Gesell, entre otros elementos. En 1959 fue invitada a unirse a Gregory Bateson para iniciar el prestigioso *Instituto de Investigación Mental* de Palo Alto, donde fue directora de entrenamientos desde ese año hasta 1966.

Una de las características principales de su trabajo fue el entrenamiento de personas para el contacto y la interacción con "partes" internas de sí misma, especialmente aquellas tomadas de miembros de la familia. Desarrolló la técnica de tener una "Reunión de Partes" en la cual un individuo designaba a otros para asumir los roles de sus distintas partes internas, en pos de establecer un diálogo entre ellas, conversación que era supervisada por la misma Satir. Esas reuniones de partes también involucraban el nombramiento de una suerte de "presidente" que tenía una metaposición con respecto a los demás y oficiaba a modo de moderador. El metamodelo lingüístico y otras técnicas básicas de la PNL fueron modeladas a partir de importantes aportes de esta trascendental figura.

Escribió: *Relaciones humanas en el grupo familiar* y su último libro *Cambiando con las familias*, de 1976, fue escrito justamente con Richard Bandler y John Grinder.

Milton Erickson

Nacido en 1901, en Nevada, su particular y, hasta en cierta medida, trágica historia de vida influye notablemente en su desarrollo profesional. Era daltónico, disléxico y padeció desde pequeño de una arritmia cardíaca. A los diecisiete años enferma de polio y (tragedia médica que se da en contadísimas ocasiones) sufre un segundo ataque de la misma enfermedad ya pasados los cincuenta años. Aunque se recuperó casi totalmente de la parálisis total que le produjo el primer ataque, lo cierto es que el segundo lo deja dolorido de por vida, circunstancia que intenta paliar en la medida de lo posible con ejercicios de hipnosis. Efectivamente, él entendía a este particular método como una suerte de proceso natural, suave, no directivo y, por todo ello, de una utilidad primordial en los procesos de comunicación humana. Desde muy joven (concretamente, a partir de los 22 años) asistió a seminarios formales acerca del tema de la hipnosis, en 1928 se licencia en medicina y luego se convierte en el psiquiatra jefe del Hospital Worcester State en Massachusetts. A partir de la década del 40 trabaja conjuntamente con la antropóloga Margaret Mead, investiga el fenómeno de la distorsión del tiempo y edita con otros colegas la publicación *American Journal of Clinical Hypnosis*.

En los últimos años de su vida, fue públicamente reconocido por sus múltiples e importantes trabajos sobre la hipnosis, los mismos que años antes habían condenado sus colegas más rígidamente académicos. Bandler y Grinder se interesaron vivamente por sus trabajos y Erickson proporcionó los basamentos de buena parte de lo que hoy se conoce en PNL como *Modelo Milton*.

La fundación de la PNL: Richard Bandler y John Grinder

Hacia finales de la década del 50 del siglo pasado, un grupo muy particular de personas (científicos de disciplinas varias e intelectuales) se fue estableciendo progresivamente en Palo Alto, California, una pequeña ciudad en el extenso extrarradio de San Francisco, cercano a la Universidad de Stanford.

Esa peculiar amalgama de individuos, con formación e inquietudes de renovación, dio origen a lo que se conoció posteriormente como *Proyecto de Investigación de la Comunicación*. Liderados por Gregory Bateson (ver más adelante) se dedicaron de forma transdiciplinaria a estudiar la comunicación, las diferentes formas y posibilidades de psicoterapia y la conducta animal. Como la cibernética era un campo recientemente creado que fascinaba a buena parte de las mentes inquietas de la época, también estudiaron cibernética y vincularon los conceptos de las nacientes computadoras a la teoría de la comunicación, relacionando a su vez las teorías cibernéticas y comunicacionales con las diferentes posibilidades de abordajes terapéuticos de las enfermedades mentales.

En 1959 se funda, además, en Palo Alto el Instituto de Investigación Mental que se suma a la labor del Hospital de Veteranos (institución psiquiátrica).

A ese grupo de científicos y a esas instituciones que los cobijaban, se le suma otro factor: está por dar comienzo la década del 60, célebre por su espíritu audaz, innovador y experimental. A todo ello se lo conoció (y aún se lo conoce) como el *Grupo de Palo Alto*. Entre sus primeros miembros se cuenta el ya mencionado Bateson y Paul Watzlawick. El trabajo de este grupo y de sus continuadores tuvo una enorme influencia en los creadores de la PNL, Richard Bandler y John Grinder.

Bandler y Grinder formaban parte del denominado grupo de Santa Cruz originado, precisamente, en la Universidad de Santa Cruz (California), muy cercana a Palo Alto y, asimismo, un hervidero de ideas novedosas y creativas. Este grupo también estudiaba la comunicación (como el de Palo Alto) pero la abordaba desde una perspectiva un tanto distinta y conectaba con ella otras áreas, tales como la creatividad y el perfeccionamiento personal. Bandler se dedicó allí al estudio de diversas temáticas y disciplinas –en un principio física, matemática y cibernética, para luego pasar a la psicología y a la matemática– y se interesó muy especialmente en la terapia gestáltica debido a la capacidad de ese enfoque para producir cambios prácticos y concretos sobre la realidad.

Fue también allí donde Bandler conoció y trabó un estrecho vínculo con Grinder, profesor de lingüística y doctor en filosofía en quien habían calado hondo las concepciones de Noam Chomsky (ver más adelante) acerca del lenguaje. Además, Grinder había sido intérprete en el ejército de los Estados Unidos y tenía mucha experiencia en trabajar con el lenguaje a través del modelado (ver capítulo 9). La capacidad de Bandler para asimilar los patrones de conducta de otros individuos y la práctica de Grinder en el modelado a través del lenguaje los lleva a investigar y experimentar juntos y uno de sus primeros y más importantes trabajos fue, justamente, el análisis de las razones del alto rendimiento de tres destacados terapeutas que ellos admiraban muy especialmente: Fritz Perls, Virginia Satir y Milton Erickson.

A partir de ese momento, comienza a formarse alrededor de Bandler y Grinder un grupo de inquietos investigadores que veía con gran interés la labor que estaba realizando el dúo en cuestión. Los resultados de ese trabajo y esa investigación serían, justamente, los que servirían como base y darían surgimiento a la PNL. Con el correr del tiempo, fundarían la *Sociedad de Programación Neuro-Lingüística*.

Para conocer de primera mano el pensamiento de los fundadores de la PNL se recomienda leer: *Tranceformate*, *La estructura de la magia*, *De sapos a príncipes* y *Use su cabeza*.

Pequeño diccionario de nombres de peso en la PNL

A continuación presentemos brevemente a cuatro investigadores que, desde diferentes áreas y con distintas perspectivas, constituyeron una importante influencia en la base teórica de la PNL. Ellos son: Gregory Bateson, Noam Chomsky, Alfred Korsybski y Paul Watzlawick.

Gregory Bateson

Antropólogo inglés que investigó, escribió e innovó en diversos campos tales como la comunicación, la psicología, la psiquiatría, la genética, la cibernética y la teoría de los sistemas, entre otros. Trabajó en el Hospital de Veteranos (psiquiátrico) de Palo Alto y estuvo muy ligado –y, de hecho, ofició de líder– al grupo de intelectuales estudiosos de ese mismo lugar. La PNL rescata de su obra, básicamente, su énfasis en el hecho de que las personas

deberían pensar y actuar de manera sistémica, permitiendo que los procesos conscientes e inconscientes den formas a sus decisiones y desarrollando congruencia y armonía entre las diversas áreas de la mente.

Entre sus libros más destacados se encuentran *Pasos hacia una ecología de la mente* y *Comunicación: la matriz social de la psiquiatría*

Noam Chomsky

Actualmente dedicado a cuestiones vinculadas a la política, fue en épocas previas al surgimiento de la PNL, un profesor de lingüística y uno de los estudiosos más destacados del lenguaje. Influenciado en parte por las ideas de Korsybski, sus puntos de vista fueron fundamentales para el desarrollo de la PNL.

Entre sus principales obras dedicadas al lenguaje se cuentan *Aspectos de la teoría de la sintaxis*, *Lingüística cartesiana* y *Lenguaje y entendimiento*.

Entre los aportes fundamentales para el desarrollo del estudio del lenguaje figuran: la idea de entender al lenguaje como un campo de exploración y creatividad y la importancia de concebir al sujeto hablante como creador de esa lengua, siempre con posibilidades de renovarse. Los conceptos de *estructura superficial y estructura profunda del lenguaje* son algunos de los que más han aportado a la PNL.

Alfred Korsybski

Considerado el padre de la semántica general (disciplina que estudia el significado de las palabras), fue una influencia fuerte en el desarrollo de la PNL, especialmente en el concepto de metamodelo lingüístico. Polaco de nacimiento, se sumó a los servicios militares norteamericanos y canadienses. Fue fundador en 1938 del *Instituto de Semántica General*, importante centro donde la investigación y la educación se encaraban desde una perspectiva eminentemente neurolingüística. De hecho, fue Korsybski el primero en utilizar ese término en su libro de 1933 *Science and sanity*. Falleció en 1950.

Paul Watzlawick

De origen austriaco y nacido en 1921, fue profesor adjunto de clínica en el departamento de Psiquiatría y Ciencias de la Conducta en el Centro Médico de la Universidad de Stanford, además de ser ayudante de investigaciones en el MIR de Palo Alto desde 1960.

Sus libros *Cambio, ¿Es real la realidad?, Teoría de la comunicación humana, El arte de amargarse la vida, Lo bueno de lo malo* y *El lenguaje del cambio* se cuentan entre sus aportes más importantes.

Quiénes han desarrollado la PNL

Leslie Cameron Bandler

Fue una de las estudiantes del grupo original de investigación que trabajó con los fundadores de la PNL en la década del 70 y, luego, primera directora de Investigación de la *Sociedad de Programación Neuro-Lingüística*. Fue pionera en el desarrollo de los metaprogramas, modeló a Virginia Satir, dirigió múltiples aplicaciones de PNL y, junto a David Gordon y Michael Lebeau, creó el método Emprint, donde se describen pautas para modelar, uno de los principales procedimientos propugnados por la PNL. Hacia finales de los 80 abandonó el mundo de la disciplina que nos ocupa y se convirtió en una comprometida activista a favor de la ecología.

Robert Dilts

Robert Dilts, quien estudió con Milton Erickson y Gregory Bateson, fue uno de los primeros en aportar al desarrollo de la PNL y se interesó vivamente en temas tales como la vinculación de esta disciplina a la salud y a la espiritualidad. Implementó numerosas estructuras, siendo las más conocidas la de los *Niveles lógicos* (también llamado *Estructura de niveles neurológicos*) y la *Teoría del campo unificado*. Ambas se explican en detalle en el último capítulo del presente volumen.

También creó un programa personal propio llamado *Ingeniería humana*.

Escribió *Las creencias. Caminos hacia la salud y el bienestar, Cómo cambiar creencias con PNL, Liderazgo creativo* y –junto a Grinder, Bandler y DeLozier– *Programación Neurolingüística*, volumen 1.

David Gordon

Creador junto a Graham Dawes del *Modelo de Orden Experiencial* (paradójicamente, uno de los principales al tiempo que menos divulgados de la PNL y que se explica en nuestro último capítulo) su forma de trabajo se caracterizó siempre por el sentido del humor unido al pensamiento sistémico. Su libro más conocido es *Metáforas terapéuticas*.