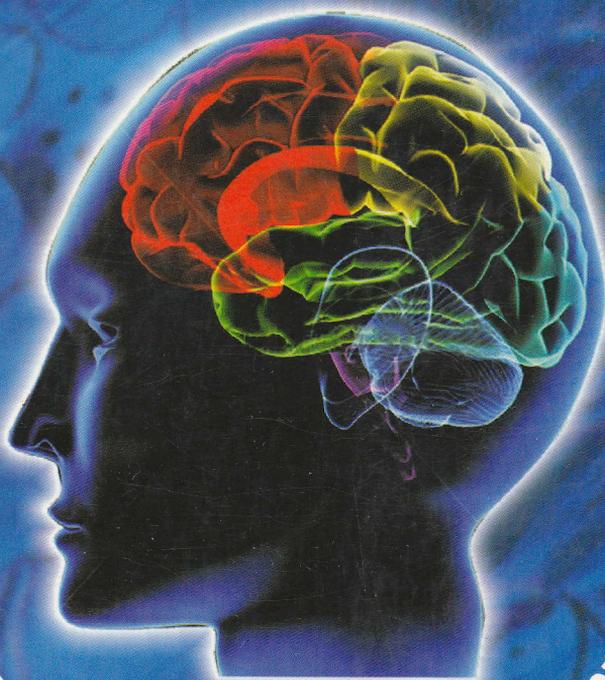


**EL ARTE y la CIENCIA
de obtener lo que deseas**

PNL

PROGRAMACIÓN NEURO LINGÜÍSTICA



La Nueva Ciencia de la Excelencia Personal

Dr. Harry Alder

EDAF / PSICOLOGIA Y AUTOAYUDA

HARRY ALDER

P N L
Programación
Neurolingüística

La nueva ciencia
de la excelencia personal

PSICOLOGÍA Y AUTOAYUDA

A Joy, Debbie y Marcus

Índice

	<u>Págs.</u>
INTRODUCCIÓN	11
1. Conseguir lo que desea	17
2. Establecer sus metas	41
3. Saber cómo se siente	59
4. ¿Puedes creértelo?	91
5. Soñar el camino hacia el éxito	125
6. Su equipo interior	137
7. Crear elecciones	159
8. Ganar con palabras	189
9. Convertirse en un maestro	203
10. Conseguir lo que desea de otros	237
11. Su plan de acción de 21 días	261
LECTURAS RECOMENDADAS	283

Introducción

LA *Programación Neurolingüística* se ocupa de cómo los máximos responsables en diferentes campos consiguen resultados sobresalientes, y cómo sus exitosos patrones de pensamiento y comportamiento se pueden copiar. Trata de lo que sucede cuando *pensamos*, y del efecto de nuestro pensamiento sobre nuestro comportamiento, y el comportamiento de otros. Nos muestra cómo podemos pensar mejor, y así, alcanzar más. La PNL nos enseña cómo comunicarnos, interior y exteriormente, de un modo que pueda establecer la diferencia entre la mediocridad y la excelencia. Pero, en vez de añadir sencillamente más cosas a la teoría de la comunicación, la PNL es muy práctica. Se basa en los modelos en que las personas sobresalientes piensan y actúan, de una forma que usted y yo podamos utilizar para producir similares resultados notables. La mayoría de las técnicas que describo en este libro se pueden probar de inmediato para que usted sea capaz de disfrutar de la obtención de resultados en diferentes campos de su vida a la vez que aprende, y luego construya sobre sus éxitos.

La PNL también es muy adaptable. Si una técnica en particular no funciona en el acto, le permite

modificar lo que hace y el modo en que piensa sobre su circunstancia o problema específico hasta que consiga lo que está buscando. Una vez que haya comprendido unos pocos y fundamentales principios, podrá realizar estos cambios con facilidad, y así obtener un mejor entendimiento de la manera en que usted, como individuo, piensa y el modo en que sus procesos de pensamiento afectan su comportamiento... y en consecuencia sus logros. La PNL le proporciona un abanico completo de técnicas mentales para el cambio que le permiten tomar el control de su vida.

La PNL es a la vez un arte y una ciencia de excelencia personal. Es un arte porque el modo en que pensamos y actuamos es único para cada uno de nosotros, y cualquier descripción —en especial de los sentimientos, actitudes y creencias— está destinada a ser muy subjetiva. También es una ciencia, aunque todavía en estado embrionario, porque incorpora métodos bien investigados que se pueden emplear para identificar los patrones del comportamiento exitoso.

Todo comenzó a principios de la séptima década del siglo cuando John Grinder, un lingüista, y Richard Bandler, un matemático, psicoterapeuta y experto en computadoras, estudiaron los métodos de tres importantes psicoterapeutas, que de manera consistente eran capaces de provocar notables cambios en el comportamiento humano. El doctor Milton H. Erickson ha sido descrito como uno de los más grandes hipnoterapeutas de todos los tiempos, mientras que Virginia Satir es una sobresaliente terapeuta familiar que ha logrado originar la solución de problemas de relación en apariencia insuperables. Gregory Bateson, un antropólogo británico, a

la vez que proporcionaba un modelo de excelente ejecución, influyó mucho en los fundadores de la PNL, Grinder y Bandler, en sus primeros trabajos. Los métodos que desarrollaron desde entonces se han aplicado en los campos del deporte, los negocios, el gobierno y el desarrollo personal, atrayendo un importante y creciente seguimiento mundial.

El impacto de la PNL ya ha sido trascendente, pues sus aplicaciones se han extendido a más y más áreas de la vida humana. Sus conceptos sencillos pero profundos y los registros de seguimiento de éxitos prácticos han dado como resultado su notable crecimiento, y ahora desafía el puesto que ocupa la psicología ortodoxa en la relevancia que tiene para la gente normal. Al mismo tiempo, hace que generaciones enteras de libros de autodesarrollo y pensamiento positivo resulten muy incompletos y anticuados.

Aunque el tema es relativamente nuevo, no hay escasez de literatura. Sin embargo, muchos de los libros sólo cubren aspectos específicos de la PNL y pueden resultar intimidatorios para el novato. Bastantes fueron escritos por autores con estudios en psicoterapia o hipnoterapia, y el estilo de la escritura lo refleja. No ha de resultar sorprendente que se haya desarrollado un argot, que en parte refleja la formación de sus fundadores (un lingüista y un psicólogo) y en parte expresa algunos de los conceptos nuevos y especializados que acumula cualquier ciencia. Incluso en la conversación cotidiana el así llamado practicante de PNL puede aludir a una técnica efectiva como «elegante» o a la armonía entre individuos como una «danza».

Poco se ha escrito para los ejecutivos o el hombre de la calle, y la selección en gran medida se ve limitada a versiones superficiales y populistas del tema, o a

completos libros de texto. Este libro, eso espero, llenará el vacío existente. Incluye los comienzos principales y ciertas técnicas demostradas que podrá usar de inmediato. No habría sido posible abarcar todo el tema en un volumen de este tamaño, de modo que he debido ser selectivo. En este proceso de selección he adoptado una actitud de saludable escepticismo y he dejado fuera cualquier cosa que pareciera «difícil de tragar» o «un poco pesada». Por ejemplo, he omitido cualquier referencia a la hipnoterapia, debido a sus connotaciones místicas en las mentes de algunos lectores. Las técnicas para curar fobias importantes más o menos en media hora (que ya han beneficiado a miles de personas) tampoco aprobaron esta «prueba de credibilidad», aunque describo muchas técnicas para cambiar todo tipo de hábitos arraigados y más o menos alcanzar cualquier objetivo personal. De forma similar, algunos métodos de PNL resultan más adecuados para una situación de terapia y están excluidos porque no encajan en mis requisitos de *Hágalo-Usted-Mismo*. Pero si usted es nuevo o reciente en la PNL, espero que encuentre aquí tanto como pueda usar con utilidad en unos meses, y ciertamente lo suficiente para generar mejoras fundamentales en la consecución de metas, confianza personal y estilo de vida. Para aquellos que deseen saber más, al final del libro sugiero unas lecturas recomendadas.

¿Por qué el nombre? La parte *Programación* se refiere a la forma en que podemos programar nuestros propios pensamientos y comportamiento, de manera muy similar al modo en que se programa un ordenador para que haga cosas específicas. *Neuro*

alude a los procesos neurológicos de ver, oír, sentir, gustar y oler: los sentidos que empleamos para procesos de pensamientos interiores a la vez que para experimentar el mundo exterior. Toda nuestra comprensión, y lo que describimos como conciencia, llegan a través de estas ventanas neurales que dan a nuestro cerebro. *Lingüística* reconoce la parte que desempeña el lenguaje, tanto en nuestra comunicación con otros como en el modo en que organizamos nuestros pensamientos.

En resumen, la PNL trata de la manera en que filtramos, a través de los cinco sentidos, nuestras experiencias del mundo exterior y de cómo usamos esos mismos sentidos interiores, adrede y también sin saberlo, para conseguir los resultados que deseamos. Todo tiene que ver con la forma en que percibimos o pensamos. Y es nuestro pensamiento —la percepción, la imaginación, los patrones de creencias— el que determina lo que hacemos, y lo que conseguimos. El tema se halla en rápida evolución, ya que continuamente se realizan nuevos descubrimientos sobre el funcionamiento del cerebro, de modo que cualquier explicación seguro que será incompleta. Pero por el momento la PNL se puede definir como «el arte y la ciencia de la excelencia personal».

1

Conseguir lo que desea

CHRISTY Brown, el novelista irlandés, sólo podía mover su pie izquierdo. Nacido con parálisis cerebral, incapaz de hablar, caminar o alimentarse a sí mismo, más adelante aprendió a leer, a pintar y a mecanografiar. Contra todo pronóstico se convirtió en una importante figura literaria y tuvo éxito en conseguir lo que deseaba. Describió la libertad que le aportaron sus esfuerzos:

Escribía y escribía sin pausa, sin ser consciente de mi entorno, una hora y otra sin parar. Me sentía una persona distinta. Ya no era infeliz. Ya no me sentía frustrado ni aprisionado. Era libre, podía pensar, podía vivir, podía crear... Me sentía liberado, en paz, podía ser yo mismo... Y si no tenía a mi alcance conocer el gozo de la danza sí podía conocer el éxtasis de la creación.

El deseo por la excelencia humana es implacable. Cuando vemos la excelencia en otros —bien los envidiemos, admiremos o incluso idolatremos—, eso posee una atracción única. Tendemos a sentirnos atraídos hacia ejemplos de lo mejor que hay en el logro humano. Y siempre que vemos tales exhibicio-

nes, vemos un poco de nosotros mismos; una parte de nosotros más elevada o profunda que parece saber que hay algo más, algo mejor por lo que afanarnos. Sin importar lo que deseemos tener, hacer o ser, el deseo por la excelencia parece ser universal. El misterio radica en por qué algunos, como Christy Brown con todo en su contra, encuentran lo que están buscando, mientras muchos otros no alcanzan sus sueños.

Durante largo tiempo el éxito se ha comparado en la cultura occidental con posesiones materiales, los adornos del rango social y el poder. Sin embargo, nuestros periódicos y canales de televisión están llenos de historias de artistas, deportistas o estadistas que poseen todo lujo imaginable y son capaces de tener cualquier estilo de vida pero que aún siguen considerándose fracasados. Muchos incluso han acortado sus vidas debido a los excesos de su así llamado «éxito». Casi todos conocemos a un amigo o a un colega que, en términos de riqueza material o incluso de la buena salud que todos tenemos en tan alta consideración, apenas podrían describirse como personas de éxito de acuerdo con los criterios habituales de la sociedad. No obstante, poseen un grado de satisfacción, realización y verdadera felicidad que envidiamos. De algún modo, han conseguido lo que querían; están haciendo lo que quieren hacer.

Los modelos del éxito real son las personas que tienen recursos para aprender, capaces de trascender sus propios pensamientos y observar la totalidad del cuadro, dispuestas a descartar modos pasados de pensar en favor de otros más adecuados que les consiguen lo que desean. Utilizan los retos; utilizan los fracasos; utilizan las circunstancias fortuitas y en apariencia negativas para conseguir el dominio,

la creatividad y el éxito. De eso es de lo que trata este libro: cómo puede obtener lo que desea, hacer lo que quiere hacer y ser quien desea ser. En las décadas de 1950 y 1960 apareció un vasto conjunto de libros de «pensamiento positivo» y de autodesarrollo. En su mayor parte los leyeron los pensadores positivos, que acumularon más y más libros a medida que se realizaban más descubrimientos y se revelaban nuevos sistemas de filosofías. Su instintiva actitud optimista se veía incentivada de manera autorrealizadora por cada libro o concepto nuevos. Una categoría más reducida de lectores invirtió de manera menos entusiasta en las panaceas a largo plazo pero tentadoras que les ofrecían. En esos casos, cualquier mejora inmediata en el pensamiento resultaba breve. No tardaban en volver a caer en las actitudes y creencias más cómodas, familiares y negativas, etiquetando el esporádico fracaso como «típico» y el esporádico éxito como «afortunado». Sin embargo, un examen detenido del pensamiento evangélico positivo de la época revela más retórica que sustancia, y una base de investigación anecdótica en vez de científica.

Ha habido cambios. Junto con el asombroso desarrollo en el mundo de los ordenadores, las comunicaciones y la cosmología, hubo avances importantes, aunque no tan ampliamente conocidos. El trabajo de Roger Sperry en la década de 1960, ganador del premio Nobel en Fisiología, nos proporcionó nuevas y notables percepciones del modo en que funciona el cerebro humano. Se han desarrollado algunas ideas atesoradas. Por ejemplo, el descubrimiento de que los dos lados del cerebro (específicamente la parte superior, o córtex cerebral) operan de manera efectiva como dos mentes, ha modificado el modo en que

ahora entendemos el pensamiento y comportamiento humanos. Asimismo, las pruebas de que la experiencia detallada de toda una vida es almacenada en el «disco duro» del cerebro, y es accesible, ha cambiado nuestra comprensión de la intuición, la memoria y todo el proceso del pensamiento. Y al haberse descubierto que el número de conexiones neurales potenciales en un sólo cerebro humano *es mayor que el número total estimado de átomos en el universo conocido*, hemos empezado a preguntarnos si hay algo más que podamos hacer con este «pedazo de materia gris». En resumen, el cerebro humano parece ofrecer una comprensión divina de nosotros mismos, de nuestros congéneres y de nuestro entorno, al igual que un vasto y no utilizado potencial para los logros... para conseguir lo que deseamos.

La ciencia de la Programación Neurolingüística, o PNL tal como popularmente se la conoce, ha consolidado un montón de esos avances, y por primera vez nos ha proporcionado una estructura para el estudio de la excelencia en el comportamiento y comunicación humanos. En otras palabras, ahora disponemos de un enfoque científico para el tema altamente subjetivo pero universalmente interesante de conseguir lo que queremos. Una vez dicho esto, la PNL no se compara, ni siquiera de manera remota, con las ciencias físicas, ya que los seres humanos jamás han sido sujetos de laboratorio ideales, y sus patrones de comportamiento, por no mencionar sus procesos de pensamiento, desafían todas las reglas ortodoxas del método científico. El cerebro humano parece ocupar un lugar especial en el esquema global de las cosas. Pero la PNL sí brinda una base para describir y comunicar procesos de pensamiento, para la construcción de bloques de sentimientos, actitudes y

creencias que, a su vez, crean el comportamiento. Ofrece un enfoque estructurado a la parte que desempeña el lenguaje en el pensamiento y la comunicación interpersonal. Y, de modo único, proporciona una estructura para copiar, o tomar como modelo, la excelencia humana. Las destrezas, habilidades e incluso las así llamadas estrategias de pensamiento se pueden transferir de una persona a otra. Lo que es más importante, y aquí es donde la PNL difiere de casi todas las ramas de la psicología y otras terapias que involucran un comportamiento personal, produce notables resultados en un espacio de tiempo muy corto. Casi todos los principios y técnicas se pueden aplicar sin necesidad de visitar a un terapeuta, consultor o guru. En su mayor parte es un Hágalo-Usted-Mismo.

Mi objetivo en este libro no es el de producir una guía de PNL para el profano, sino más bien una guía para que el profano consiga lo que desea. Sucede que la PNL proporciona técnicas demostradas que acercan metas habituales al alcance de todos nosotros. El tema ya no tiene que ver con acertar o fallar. Ya no es un estímulo retórico. Ya no necesita serlo a medida que se acumulan las evidencias y la gente escéptica y pragmática de todos los ámbitos de la vida comienza a ver los beneficios por sí misma.

Factores de éxito

Como seres humanos todos tenemos un instinto interior para alcanzar metas. Puede que éste no tenga dimensiones para cambiar la sociedad o realizar un impacto histórico; quizá se vea confinado a su vida familiar, a su jardín o a una única y absorbente afición o interés. Pero todos tenemos propósi-

tos que nos impulsan, aunque no siempre seamos capaces de reconocerlos. Más aún, siempre que vemos a la gente que tiene éxito, da la impresión de que una y otra vez aparecen los mismos factores. Estos factores no nos brindan una fórmula ya hecha —las personas son muy distintas en sus personalidades, talentos y recursos—, pero sí nos proporcionan pistas sobre los elementos esenciales.

Por ejemplo, siempre encontramos un impulso, entusiasmo o pasión —llámelo como guste— que parece estar unido a una claridad de objetivo o visión. Algún sueño o meta entusiasma a una persona. En ello encontramos fuertes creencias... no necesariamente de tipo religioso, sino creencias sobre usted mismo, de lo que es capaz de hacer, y de la gente con la que se relaciona. Y, unido a todo ello, por lo general existe un fuerte sistema de valores, sin importar cuáles sean éstos. (Los valores centrales resultan asombrosamente universales en culturas y religiones, y así lo han sido a lo largo de los siglos.) También nos damos cuenta de que las personas con éxito, aparte de saber dónde quieren estar, por lo general parecen seguir algún plan o estrategia. Dan la impresión de estar organizadas en sus pensamientos y el modo en que conducen esos recursos internos y externos. Ello se aplica a los deportistas, ejecutivos, padres, artistas, músicos y gente de otras profesiones creativas que tienen éxito. También parecen poseer una cierta energía... no mera fuerza y preparación físicas, sino una energía interior que hace que luchen contra los obstáculos cuando la gente normal ya habría abandonado. Al igual que sus creencias, valores y visión, pocos le atribuirían esa energía especial al historial genético, educativo o cultural. Da la impresión de ser parte integral de la lucha en pos de un objetivo, o sueño,

que todos, como seres con un fin determinado, entendemos. Por último, poseen la capacidad de *comunicarse*, en cualquier nivel y modo necesarios para generar su éxito.

No hace falta una ciencia especial para identificar estas características en la gente con éxito. Lo que la PNL ofrece es la capacidad para comprender cómo esos rasgos, y otros, funcionan en individuos específicos. Luego nos muestra cómo copiar esas exitosas extrategias de pensamiento y comportamiento, sin tener que pasar por los años de pruebas y errores. Una vez que se conoce el proceso, antes que el contenido, del comportamiento exitoso, esa excelencia queda al alcance de cualquiera.

Cuatro pasos al éxito

Existen cuatro pasos esenciales para conseguir lo que se desea. Son sencillos, pero extraordinariamente profundos. Conforman la base de todo éxito humano, y los cimientos de la PNL. Si usted está comprometido en alcanzar sus deseos, estos pasos resultan suficientes, incluso sin apoyo o explicación ulteriores, para llevar a cabo cambios significativos a mejor en su vida. Cuando se ven reforzados con los principios y técnicas específicos descritos en este libro, brindan toda la tecnología que le hace falta para conseguir lo que quiere.

1. *Conozca lo que desea*

PNL habla sobre conocer su *efecto*: el resultado que desea conseguir. Cualquier persona de éxito sabe qué es lo que quiere. Eso es lo que diferencia a

la gente que lo consigue. Si usted no es especialmente ambicioso, u orientado hacia los objetivos, quizá no le resulte natural afirmar sus metas de una manera específica. Pero puede empezar en alguna parte. Todos tenemos deseos y sueños, incluyendo los que en última instancia benefician a la familia y a los amigos, o al resto de la comunidad. Quizá haya hábitos que desee cambiar, o habilidades y capacidades que admira en otros que le gustaría tener. Todo ésto puede expresarse en lo que la PNL llama efectos, capacitándolo para *convertirse* en una persona que consiga sus metas. Y éste es tan buen momento como cualquier otro para empezar. En el siguiente capítulo aprenderá algunas reglas sencillas para garantizar que sus objetivos se exponen con claridad. Expresar con claridad los efectos le proporciona la máxima posibilidad para realizarlos.

2. *Entre en acción*

Haga lo que crea que originará la consecución de su deseo. Esto suena muy obvio, pero la característica principal de la gente que lo consigue es que en realidad empieza a hacer las cosas de las que los demás hablan y sueñan. Lo que usted haga quizá no funcione siempre, de modo que existe un elemento de riesgo personal. Pero jamás lo sabrá hasta que actúe.

3. *Aprenda a reconocer los resultados de lo que hace*

Esto requiere lo que se llama «agudeza sensorial». Debe ser capaz de observar con precisión las

cosas que acontecen como resultado de su comportamiento... si sus actos lo acercan a alcanzar el efecto. También necesita reconocer las señales, o retroalimentación negativa, que aparecen cuando se ha desviado de su curso. Gran parte de la PNL tiene que ver con la comprensión de cómo sentir estas cosas, interpretarlas y alimentar la información de nuevo a acciones ulteriores.

4. *Esté preparado para cambiar su comportamiento hasta que consiga el efecto que persigue*

Basándose en la retroalimentación sensorial, siempre ha de estar preparado para hacer otra cosa. Si al principio no tiene éxito, ¡intente algo distinto! A veces ello requiere un pensamiento creativo por su parte, y este libro le sugiere muchas maneras de generar ideas para nuevos enfoques y un comportamiento diferente.

Estos cuatro pasos son tan sencillos que existe el peligro de ignorarlos y buscar algo más complejo y exigente. Otro error corriente es el de saltarse una fase... como estar dispuesto a *hacer* algo, incluso cuando no tiene absoluta seguridad del resultado que deparará, o estar dispuesto a *cambiar* su *comportamiento* cuando preferiría quedarse con una manera de comportarse más predecible y libre de riesgos. Pero si dedica tiempo a observar a la gente que ha hecho cosas valiosas con su vida, incluyendo aquellas personas que usted conoce bien, comenzará a ver este patrón de pasos importantes en todos los

éxitos que alcancen. Esos pasos sencillos a veces resultan exigentes, por lo menos al principio, pero siempre hay que pagar un precio para conseguir algo que merezca la pena. Tenga la seguridad de que su inversión dará muchos beneficios y, al igual que con otras actividades exigentes, puede haber tanto placer en el viaje como en llegar a la meta.

Conjeturas de la PNL

Como cualquier rama de la ciencia, la PNL se basa en ciertos principios. Sin embargo, éstos son mucho más flexibles que las leyes que se aplican a las ciencias físicas. Se las debería considerar no tanto como verdaderas, sino como útiles. (Por ejemplo, la afirmación de que siempre llueve en Galicia quizá no sea verdad, pero puede resultar útil.) Describiré algunos de estos principios desde el comienzo con el fin de proporcionarles una muestra del tema como una totalidad. También formarán los cimientos para algunas de las técnicas que aprenderán más adelante. La comprensión de estos principios —o las presuposiciones, como a veces se las llama— pueden provocar notables mejoras en la realización cuando se las aplica a situaciones cotidianas. Éstos son algunos de los principios más importantes.

El mapa no es el territorio

Todos interpretamos lo que sucede a nuestro alrededor a través de nuestros cinco sentidos. Lo que usted cree sobre lo que ve, oye y siente se basa en la

experiencia de toda su vida, que filtra cualquier información que le llega a través de los sentidos. Lo que para usted parece bueno podría parecer malo para mí. Lo que es útil para mí a usted podría no servirle. Nuestra única interpretación de todo lo que nos rodea se convierte en un mapa mental personal. Este mapa personal conforma nuestra realidad: nuestra comprensión o conciencia. Pero su mapa es distinto del mío. Cada uno de nosotros vemos las cosas de forma diferente. Y ninguno de nuestros mapas es la realidad objetiva. Es decir, no son el *territorio* del mundo exterior, objetivo; sólo se trata de interpretaciones subjetivas. Que jamás podamos conocer el mismo territorio frustra y abate. A cambio, debemos arreglarnos con nuestros mapas únicos, personales, que siguen siendo subjetivos, sin importar lo mucho que nos esforcemos por registrar de manera precisa lo que vemos, oímos y sentimos. Puede que usted crea que un terrorista no es un luchador por la libertad, que el heroísmo no es temeridad, que María tiene confianza en sí misma en vez de ser agresiva. Pero mi mapa podría interpretar la misma realidad objetiva de modo muy distinto. Ninguno de nosotros puede afirmar que percibe con objetividad; sólo hemos filtrado los hechos y las circunstancias de distintas maneras. Todos tenemos creencias diferentes acerca de multitud de cosas cotidianas. Tenemos mapas diferentes del mismo territorio.

Aunque esta metáfora puede parecer simple, posee implicaciones profundas. Ciertamente explica las guerras y las incontables desgracias provocadas por diferentes mapas del mismo territorio. Al mismo tiempo abre la posibilidad de comprender las percepciones de otras personas y los enormes beneficios de una mejor comunicación.

Entender cómo el mapa de alguien difiere del suyo no sólo evita todo el tiempo y el esfuerzo desperdiciados en la mala comunicación, sino también le permite saber qué mueve a otras personas y cómo puede influir en ellas para que le ayuden a alcanzar sus metas.

Aunque nuestro comportamiento podría parecer inapropiado, incluso extraño o irracional, para otros, siempre «tiene sentido» en el contexto de su propio mapa mental. Hacemos lo que es mejor dentro de nuestra única y muy limitada visión de la realidad.

Asumir la responsabilidad de todo el comportamiento es una intención positiva

PNL establece una distinción entre nuestro comportamiento y nuestras intenciones: lo que hacemos y lo que queremos alcanzar. Existe una intención positiva detrás de todo lo que hacemos. Siempre apuntamos hacia algún objetivo que es positivo y valioso para nosotros, sin importar lo que crean otros. Incluso un acto como fumar es probable que tenga una intención positiva implícita... quizá el deseo de estar más relajados, o de ser aceptados en un entorno social específico.

Para poner otro ejemplo, un hombre que pasa muy poco tiempo con su familia quizá piense que actúa en favor de sus mejores intereses, al afanarse por ganarse la vida, potenciando su carrera y buscando asegurar el futuro de aquella. Sin importar lo descarriado que le pueda parecer ese comportamiento a otros, su intención es positiva. A veces nuestras intenciones no están claras a un nivel cons-

ciente y puede, como en el caso de fumar, que sean complejas y conflictivas. Pero un poco de reflexión generalmente identificará la intención que hay detrás del comportamiento. Al comprender ese principio usted puede deshacerse de los comportamientos no deseados, no «probando» o aplicando el poder de voluntad, sino reconociendo la intención positiva y localizando otras maneras de lograrlo. Por lo general existe otro modo, un modo mejor, de satisfacer la misma intención.

La elección es mejor que la no elección

Disponer de elecciones significa disponer de una mayor libertad para actuar, y también tener una mayor posibilidad de conseguir lo que desea. Gran parte de la PNL se ocupa de aportar más elecciones o ideas. A menudo nos sorprendemos de cuántas ideas ingeniosas pueden surgir cuando nos encontramos en un estado mental creativo. Esos momentos creativos pueden tener lugar en cualquier instante: cuando está en la ducha, cuando conduce o incluso cuando se despierta en mitad de la noche. Nos proporcionan percepciones de los problemas y nos brindan elecciones.

PNL lo presenta de esta manera: una opción no es una opción; dos opciones pueden ser un dilema; tres o más opciones le proporcionan la libertad para conseguir sus objetivos de la mejor manera. Si duda de su capacidad para que se le ocurran opciones, este libro contiene diversidad de técnicas que tienen que ver con el modo en que usted emplea el lenguaje y cómo «ve» las situaciones, que le capacitarán para recurrir a la creatividad ilimitada de su cerebro.

El significado de su comunicación es la respuesta que produce

Si una comunicación no produce el efecto deseado, nuestro instinto habitual es echarle la culpa a la persona del extremo receptor. «Sencillamente no escucha.» «Está ahí en blanco y negro.» Volviendo a la metáfora anterior, damos por hecho que nuestro propio mapa es el mismo que el de la otra persona... y el mensaje, aunque comunicado de forma tan sencilla y directa como es posible, refleja esa falacia. Además del mensaje básico, nuestro tono de voz y el lenguaje corporal también revelan nuestros sentimientos, actitudes y creencias (nuestro mapa personal), y todo ello forma parte de la comunicación. No es de extrañar que exista tanto alcance para los malentendidos y la falta de comunicación.

Un enfoque alternativo a la comunicación es el de tratar el resultado (sea cual fuere) sólo como información. Entonces podremos cambiar nuestro comportamiento, si es necesario de forma repetida, hasta que se obtenga el efecto deseado. Eso elimina la emoción de la situación o relación, y concentra nuestras mentes en el núcleo de lo que es la comunicación: conseguir un resultado o efecto determinados. Aunque este método de pruebas y errores puede llevar tiempo, y coloca una pesada carga de responsabilidad en el comunicador, por lo menos el esfuerzo no se desperdicia. Con el tiempo tenemos éxito en nuestra intención. El proceso de comunicar es sólo un medio para ese fin, y se puede modificar o terminar según las circunstancias. Pero el pensamiento adicional que dedicamos a la manera en que nos comunicamos es una inversión, pues lo que aprendamos por medio de la «retroalimentación

negativa» nos será de valor en el futuro. De modo que muéstrese predispuesto al cambio. Si siempre hace lo que siempre ha hecho, ¡siempre recibirá lo que siempre ha recibido!

Poco a poco aprendemos a hacer llegar nuestro mensaje, y las cosas que hay que hacer y decir para provocar los resultados que deseamos. Pronto nos convertimos en excelentes comunicadores y aprendemos a ser eficaces en la consecución de las metas que nos ponemos. Esta perspectiva sobre la comunicación nos proporciona poder y una elección adicional, de modo que no nos hallamos a merced de las distintas percepciones y creencias de otras personas. Sin embargo, con el poder llega la responsabilidad de nuestras propias acciones, de conseguir las cosas que deseamos alcanzar. Y recuerde, es más fácil cambiarse a sí mismo que cambiar a otros. De modo que éste es el grado de la comunicación eficiente: no las palabras empleadas, o el medio o las ayudas tecnológicas, sino si se han conseguido los resultados deseados.

No hay fracaso, sólo retroalimentación

Si las cosas no salen del modo en que las planeamos, por lo general pensamos que hemos fracasado. Pero el punto de vista en PNL es que lo que sucede no es bueno ni malo, sino mera información. Si hizo rechinar los cambios al aprender a conducir, ello no significa que fracasó como conductor... sólo que aprendió cuáles eran los resultados de cambiar de marcha de esa manera específica, cambió su comportamiento y en consecuencia se benefició. Utilizó la información, o la retroalimentación, para mejo-

rar. Ésta es una distinción importante, ya que la sensación de fracaso (un aspecto de nuestro mapa personal, no la realidad), y la autoimagen más baja que crea, siempre afectarán nuestro comportamiento de manera adversa. El fracaso, o un nivel más bajo de logro, se convierte en un objetivo subconsciente autorrealizable. Cuando el concepto mismo de fracaso se elimina de su mapa, se abren todo tipo de posibilidades nuevas. Usted lo sigue intentando cuando otros abandonan. ¿Reconoce la siguiente biografía?

**Fracasó en los negocios a la edad de 31 años.
Fue derrotado en una campaña legislativa a los 32.
Volvió a fracasar en los negocios a los 34.
Experimentó la muerte de su novia a los 35.
Tuvo una crisis nerviosa a los 36.
Perdió unas elecciones a los 38.
Perdió una campaña para el Congreso a los 43.
Perdió una campaña para el Congreso a los 46.
Perdió una campaña para el Congreso a los 48.
Perdió una campaña al Senado a los 55.
Fracasó en un esfuerzo por convertirse en vicepresidente de los EE.UU. a los 56.
Perdió una campaña al Senado a los 58.
Fue elegido presidente a los 60.**

Su nombre era Abraham Lincoln. Y él no fue la única figura histórica en experimentar muchos «fracasos» en su camino hacia los logros. Thomas Edison, después de intentar 9.999 modos de perfeccionar la bombilla eléctrica, insistió: «No fracasé. Simplemente descubrí otra manera de no inventar la bombilla eléctrica.» De hecho es interminable la lista de gente triunfadora que ha demostrado este principio. También ilustra los cuatro pasos hacia el éxito que hemos discutido antes. La actitud que pro-

duce es lo que lo mantiene en marcha y le hace sobresalir de la multitud. Usted aprende de todos los así llamados errores, y de esa manera convierte cada resultado —sin importar lo negativo o doloroso que sea en su momento— en algo ventajoso para usted. Empieza a reconocer el comportamiento que consigue resultados y, en consecuencia, adapta a ello sus prioridades en tiempo y en esfuerzo.

Una manera mejor de aprender

Considerará por estos principios que la PNL se ocupa del aprendizaje de lo que observamos, y que basamos nuestras acciones en lo que aprendemos. De modo que estas presuposiciones tienen que ver tanto con el aprendizaje —en el sentido más amplio— como con la comunicación y la consecución de los objetivos. Pero necesitamos aprender en el estilo aventurero, gozoso y estimulante en que lo hace un niño, en vez de la forma en que hemos llegado a esperar de los maestros en el colegio y en la universidad. Esta capacidad para aprender a medida que avanza, y hacerlo de forma eficiente, por lo general sin un maestro, es uno de los beneficios más importantes que recibirá de la PNL.

Las personas que alcanzan la excelencia personal en cualquier esfera específica a menudo no son conscientes de su excelencia hasta que se la señalan. Además, con frecuencia no son capaces de explicar qué o cómo lo hacen. Su destreza ha llegado a un nivel en el que operan de forma inconsciente. Un tenista campeón, en los momentos finales del partido, puede que esté pensando conscientemente dónde quiere que caiga la pelota, o en la copa que

recibirá pronto, o en una ducha caliente y una cama confortable; no pensará en las molestias de su mano o cómo se mueven sus pies de forma automática. Es inconsciente de las habilidades mágicas que mantienen a los espectadores hechizados. En efecto, tal como lo explica Timothy Gallwey en su libro *The Inner Game of Tennis*, al pensar en esa destreza, de hecho, se volverá menos competente, perderá su «fluir» y es probable que estropee sus posibilidades de éxito. Esto también se aplica a usted y a mí en el momento en que empezamos a pensar cómo conducir un coche: los movimientos en la palanca de cambios, nuestras manos en el volante y una docena más de habilidades automáticas que hemos perfeccionado a un nivel de «competencia inconsciente».

De modo que si este nivel de dominio inconsciente es el objetivo final en cualquier destreza o actividad, ¿por dónde empezamos? Al principio todos nos encontramos en un estado que se podría llamar ignorancia inconsciente (en cuanto al conocimiento) o incompetencia inconsciente (en cuanto a destreza o habilidad). En otras palabras, no sabemos qué es lo que no sabemos o lo que podríamos ser capaces de hacer. Según el primer principio de la PNL, el conocimiento o la destreza se hallan fuera de nuestro actual mapa mental del mundo. Estoy convencido de que una y otra vez se encuentra con algún tema o situación que ni siquiera sabía que existía. A partir de ese momento usted abandona su bendita ignorancia o incompetencia inconscientes y entra en un estado de incompetencia consciente. Ahora sabe que no sabe o no puede hacer algo.

Cuando intentamos aprender algún conocimiento nuevo o adquirir una nueva habilidad —desde preparar un suflé o cambiar la rueda de un coche

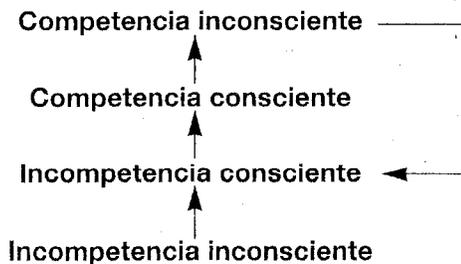
hasta hablar un idioma extranjero—, operamos en este modo de aprendizaje de ser incompetentes pero sabiéndolo. Al haber adquirido la competencia o el conocimiento, entonces pasamos a la fase de aprendizaje de competencia consciente. Usted sabe que puede hacer algo, y que es bueno en ello, por lo menos hasta un punto. Todos aspiramos a incluir más y más actividades en esa categoría, desde deportes o logros académicos a competencia profesional o relaciones personales.

La última fase en esta escalera de aprendizaje es con mucho la más importante desde el punto de vista de PNL. En un nivel dado de experiencia sencillamente ya no somos conscientes de nuestra competencia. Podemos hacer cosas sin saber con exactitud cómo las estamos haciendo, y no necesitamos pensar en ellas de manera consciente. Hasta los expertos mundiales a menudo no son capaces de explicar cómo consiguen lo que hacen... para ellos es algo que surge de manera natural. No lo intentan realmente.

Sólo podemos pensar en una cosa por vez en un nivel muy consciente, aunque podemos manejar quizá cinco o seis. De modo que para cualquier actividad compleja, desde conducir un coche hasta comer costillas asadas (mientras nos sentamos en una silla, mantenemos una conversación, vigilamos a un bebé de dos años y estamos atentos al comienzo de las noticias en el televisor), necesitamos invocar nuestro «piloto automático». Ello es lo que nos capacita para realizar cosas rutinarias, como afeitarnos, vestirnos o limpiar las ventanas sin pensar en ello. Cuando funcionamos con el piloto automático, que es la mayoría del tiempo, no somos conscientes de todo lo que sucede, sólo de una o dos actividades

que requieren una atención de nivel alto, consciente (como un punto específico que introducimos en una conversación o el comienzo de un dolor de cabeza). Comer las costillas, ducharnos o llenar la lavadora se ha convertido en una actividad en la categoría del inconsciente competente.

Basándose en esta escalera de aprendizaje, y en algunas técnicas de consecución de objetivos de PNL, usted puede relegar (o elevar, depende de cómo lo considere) prácticamente cualquier destreza a un nivel de competencia inconsciente. No existen límites para lo que el cerebro humano puede aprender a conseguir de esta manera. Una vez alcanzado este nivel de aprendizaje, la gente dirige negocios, realiza asombrosas proezas de memoria, mantiene cautiva a una audiencia con su virtuosismo musical o escribe 50 libros en un solo año. Para ellos eso no representa gran cosa... no piensan en ello. Este tipo de aprendizaje utiliza todo el cerebro, el lado izquierdo consciente y el lado derecho inconsciente, aplicando estrategias de pensamiento que funcionan. El objetivo con cualquier destreza en PNL es el de emplearla de una manera intuitiva. Al igual que sucede cuando se aprende cualquier habilidad física que merezca la pena, al principio requiere cierto esfuerzo y práctica conscientes.



A veces tenemos que *desaprender* algo: como corregir un *swing* de tenis o quitarnos malos hábitos al conducir un coche. Ello involucra pasar de la competencia inconsciente (cuando actuamos sin pensar) a la incompetencia consciente. *Reaprender* requiere salir de la incompetencia consciente, pasar por la competencia consciente y volver a la competencia inconsciente... tras haber aportado más elecciones y obtenido un nivel más alto de dominio.

Éstos son algunos de los principios fundamentales de la PNL tal como afectan a nuestro pensamiento, comportamiento y aprendizaje. Ya conoceremos otros. Y describiré las técnicas que le permiten obtener el máximo de estas sencillas pero trascendentes presuposiciones.

Pero todo depende de usted. En los capítulos siguientes aprenderá técnicas demostradas para aplicar estos principios a cualquier área de su vida. Han sido trazadas de la observación de miles de personas altamente exitosas en sus diversos campos y forman una tecnología que siempre produce resultados cuando se las sigue con entrega. Pero sólo usted puede tomar la decisión de cambiar, de emprender el camino para conseguir lo que de verdad es capaz de lograr. Es hora de elevar sus normas, de cambiar creencias limitadoras y de adoptar estrategias que den resultados. Es hora de tomar decisiones.

Hora de decidir

Lo que ahora mismo es importante para usted dictará la dirección de su vida. Lo que *decida* ahora crea-

rá su futuro. Usted es lo que es hoy por las decisiones que tomó, o no tomó, en algún momento del pasado. Y sus decisiones determinarán dónde estará dentro de diez años a partir de ahora. La excelencia humana está a punto de tomar el control de su vida. Obtengamos ese control por nuestros actos. Y nuestros actos están determinados por las decisiones que tomamos.

Decidir significa comprometerse. Existe todo un mundo de diferencia entre tener sólo un meró interés en algo («Creo que me gustaría tener eso, o hacer esto y lo otro») y comprometerse con un determinado objetivo («Voy a hacer eso»). La mayor parte de la gente establece excusas por no haber logrado las muchas cosas que le habría gustado alcanzar. Lo que a usted lo separará de los muchos otros no es el conocimiento de qué hacer y cómo hacerlo, sino su compromiso con el cambio y la acción. Si quiere dejar de fumar, deberá tomar una decisión irreversible. Si quiere aprender un idioma, deberá traducir el interés en compromiso... tendrá que decidir. Todos somos capaces de tomar decisiones —es una facultad incorporada—, pero muchos de nosotros estamos un poco oxidados. Necesitamos tomar más, todos los días, ya que todas las decisiones, sin importar lo pequeñas que sean, activan las acciones que con el tiempo obtienen resultados. Vale la pena ponerse a practicar, porque una vez que de verdad decida hacer algo, podrá realizar casi todo lo que desee. Empiece decidiendo seguir de manera seria las técnicas que aprenderá en este libro. Decida obtener la información y habilidades para poner en práctica el Plan de Acción de 21 Días. Decida evaluar sugerencias simplemente sobre la base de si éstas funcionan o no.

En el siguiente capítulo usted decidirá sus objetivos. Algunos quizá sean a corto plazo, mientras que

otros reflejarán sus creencias y valores y afectarán toda su vida. De modo que, a la vez que decidirá qué *hacer*, estará decidiendo qué es importante para usted y qué no lo es; en qué concentrarse y qué poner en segundo lugar. En todos los niveles tiene que decidir.

Esto asusta a mucha gente. Y por lo general el miedo es acerca de tomar la decisión equivocada. Así que la primera decisión a tomar será la de no tenerle miedo al fracaso, estar dispuesto a darle una oportunidad a las cosas, aun cuando el éxito jamás está garantizado en un 100 por 100. La única garantía es que si usted no hace algo, jamás recibirá nada. Los que lo consiguen siempre están dispuestos a «fracasar»; a todos les sucede (a algunos de forma repetida), pero rara vez emplean la palabra «fracaso». Saben que tienen que empezar haciendo algo, que tienen que estar dispuestos a cambiar a medida que avanzan y que deben seguir en pos de su objetivo en contra de todos los inconvenientes. De modo que no tenga miedo de tomar decisiones equivocadas. Estará en compañía de algunas de las mejores personas del mundo. Decida ahora dar el primer paso para conseguir lo que desea, aprendiendo a establecer objetivos claros.

2

Establecer sus metas

EL primer paso hacia el éxito es saber lo que desea: lo que quiere tener, lo que quiere ser o lo que quiere conseguir. PNL no crea sus metas y deseos —sólo *usted* puede decidir qué es lo que de verdad desea—, pero le ayuda a aclarar cualquier deseo que tenga, y le ofrece maneras de realizarlos.

Hace tiempo que se sabe que «los que lo consiguen» tienden a ser personas orientadas a objetivos. En un estudio llevado a cabo por la Universidad de Yale en 1953, se les preguntó a los estudiantes si tenían objetivos específicos, escritos, y un plan para lograrlos. Sólo el 3 por 100 los había escrito. Veinte años después, los investigadores entrevistaron a todos los miembros supervivientes de la clase de 1953. Descubrieron que el 3 por 100 con metas específicas se hallaba mejor en términos financieros que el resto del 97 por 100 junto. Aunque este tipo de evaluación no cuenta toda la historia (y ciertamente el éxito no debería medirse sólo en términos financieros), otras evaluaciones muy subjetivas, como el nivel de gozo y felicidad que sentía el graduado, también mostró que ese 3 por 100 puntuaba muy alto.

Algunas personas tienen dificultad para establecer sus metas, o quizá no han pensado en hacerlo. El hecho de que usted esté leyendo este libro es probable que signifique que no se encuentra en esa categoría, pero al mismo tiempo puede que sus metas sean algo más parecido a deseos: no muy claros, no muy serios y en constante cambio. Tal vez no se vea a sí mismo como alguien ambicioso u orientado a los objetivos. Pero quizá sólo se trate del modo en que usamos de manera distinta el lenguaje.

Todos los seres humanos son mecanismos de consecución de metas. Cientos de nuestros «objetivos» vitales —como mantener la respiración, el ritmo de latidos y la temperatura— se logran todo el tiempo sin que siquiera nos percatemos de ello. Por fortuna para todos nosotros, esas metas están programadas en nuestro sistema. Pero sólo porque una persona no ambiciosa —tal vez descrita como «conservadora»— no establezca metas conscientes, no significa que él o ella no estén orientados hacia los objetivos. Por ejemplo, requiere mucha voluntad y tenacidad mantener el *statu quo* en un mundo en constante cambio. Llevar una así llamada «vida tranquila», por lo menos según mi experiencia, es una meta ambiciosa en un mundo acelerado.

Resulta fácil asumir que los objetivos han de ser visibles y materiales. Pero podemos tener metas acerca de nuestra familia, salud, aficiones, actividades deportivas o de tiempo de ocio que en su mayor parte pueden ser intangibles, y que se midan en calidad antes que en cantidad. Si su deseo es salir de la rutina de un trabajo, una carrera o un estilo de vida determinado, quizá se trate de un desafío mayor que ascender por la escalera del éxito material... y una meta igual de valiosa.

Los que consiguen las metas y los soñadores

La gente establece y expresa sus metas de maneras diferentes. Algunas personas son sistemáticas y muy organizadas, escriben todo y quizá dividen sus objetivos a corto, medio y largo plazo. Sin duda tendrán un modo lógico similar para solucionar problemas y tomar decisiones como cambiar de trabajo o mudarse de casa. Otras no establecen metas de una manera consciente, organizada, sin embargo, también están orientadas hacia los objetivos... pues tienen un claro cuadro mental o sensación de lo que quieren conseguir. Son impulsadas más por una visión o un sueño, como podría ser el caso con un medallista olímpico o un sobresaliente empresario independiente, pero también es gente que con facilidad es capaz de imaginar una meta antes de que haya tenido lugar: bien sea un trabajo mejor, un logro deportivo o una decoración distinta del jardín. Esta diferencia tiene que ver con el modo en que pensamos, y específicamente con el lado del cerebro que más tendemos a usar. El lado izquierdo es mejor para el pensamiento detallado consciente con el empleo de procesos lógicos y del lenguaje. El lado derecho se encuentra más feliz al tratar con imágenes y sensaciones, parece superar la lógica y tiende a ver las cosas de manera «holística».

PNL tiene mucho que ver con el aprovechamiento de ambos lados del cerebro con el fin de formarse claros objetivos que tendrán la mejor posibilidad de éxito. Usar todo su cerebro le proporciona un recurso único y formidable, y le capacita para mezclar sus sueños con el sentido común y entrar en contacto con lo que de verdad desea.

Haga una lista

Antes de nada, haga una lista de deseos, objetivos, anhelos, resultados... como usted quiera describirlos. En esta fase la lista puede incluir *todos* sus objetivos, incluyendo aquellos de las categorías «Me gustaría...», «No me importaría...», «Sería agradable si...». Casi todos se eliminarán más adelante, pero aunque uno solo o dos se consigan con el tiempo, la totalidad del ejercicio habrá valido la pena. El propósito de esta lista es el de establecer sus metas verdaderas y motivadoras, las que tendrán una alta posibilidad de éxito. Si lo desea, puede categorizarlas en metas y deseos definidos; y en corto, medio y largo plazo. En la última categoría entrará cualquier objetivo vital importante; en la primera categoría, cosas que le gustaría conseguir el siguiente fin de semana, o quizá a final de mes. Para establecer sus metas, hágase las siguientes preguntas.

¿Son específicos sus objetivos?

Sea preciso respecto de lo que quiera, mostrándose todo lo específico que pueda. Pregúntese: «¿Qué es exactamente lo que deseo?» Los objetivos necesitan tener «una base sensorial»; ¿qué verá, oírás, sentirás, probarás y olerás? También pregúntese: «¿Cuál es la situación ahora, y que deberá ser *diferente* si quiero conseguir mi objetivo?» Sea específico. Por ejemplo, si quiere aprender un idioma, ¿qué normas se establecerá: unas pocas frases para las vacaciones o un conocimiento adecuado de trabajo, incluyendo la gramática? ¿Y para cuándo: tres meses, seis meses, un año? ¿Un extenso estudio por su propia cuenta, clases noc-

turnas? Le ayudará si escribe sus metas, porque el acto de poner un objetivo en papel requiere en sí mismo que piense con precisión acerca de lo que quiere. También debería intentar meditar en su objetivo con cierta profundidad. ¿Hay algún deseo menos obvio que este objetivo que intenta realizar? A veces en realidad queremos cualificaciones u otros signos exteriores de logro debido al reconocimiento y respeto que aportan. O quizá los queremos con el fin de mejorar nuestras carreras y, al mismo tiempo, que nos den poder, rango social o independencia financiera. Mientras piensa honradamente en todo esto, tal vez desee cambiar metas específicas para que estén más acordes con sus deseos fundamentales. O quizá quiera sustituirlas por metas totalmente distintas. A la vez que arranca deseos imprecisos o sospechosos, este proceso incrementará en general su autoconciencia.

Así como «Quiero ser feliz» es un deseo valioso, no cumple con los criterios de ser específico, y quizá también desee evaluar cada meta con las siguientes preguntas. Al preguntarse: «¿Qué me haría feliz?» comenzará a identificar objetivos alcanzables que le ayudarán a conseguir la felicidad.

Conozca sus objetivos. Disfrute leyendo acerca de lo que pretende conseguir y llevando a cabo algunas investigaciones. A la vez que define con claridad qué es lo que quiere, empiece a alinearse con sus metas, véase a sí mismo habiéndolas alcanzado, e interprete lo que quiera ser.

¿Están sus objetivos dentro de su control personal?

Compruebe que cada objetivo se halle razonablemente dentro de su control personal. En otras pala-

bras, el éxito o el fracaso en gran medida dependerán de usted, y más adelante no será capaz de producir una larga lista de excusas si las cosas no funcionan. Por ejemplo, si quiere el trabajo de su jefe, su éxito depende mucho de otra persona... que quizá se quede más tiempo que el que usted creyó. Una meta semejante no reflejará su propio éxito, sino circunstancias y acontecimientos por los que no podrá recibir el crédito ni la culpa. Sin embargo, si apunta a encontrarse dentro de un año en una posición al mismo nivel en el que está su jefe, sin restringirse a una sola empresa, o incluso industria, entonces tendrá infinitamente más control personal sobre la realización de su objetivo. De modo que tiene que ser específico sobre lo que desea de verdad, que en el último ejemplo probablemente sea el rango social, el salario y el reconocimiento de un trabajo en un nivel más elevado, en vez de un trabajo en un nivel más alto en su actual empresa.

Si tiene planes que involucren una actividad en equipo, un cierto control personal sigue siendo importante. Tal vez tenga metas para su propio papel dentro de un equipo, digamos en un deporte o en un negocio, pero tener fuertes metas para todo el equipo sacaría la situación fuera de su control personal... a menos que usted sea el entrenador o el director, en cuyo caso es usted el principal responsable que puede aceptar tanto la alabanza como la culpa.

La esencia del éxito no radica sólo en alcanzar los objetivos, sino en lograr los objetivos *adecuados*... para usted. Si, por ejemplo, la meta es el éxito de su hijo (y si se deja en estos términos ésta no sería ni específica ni estaría razonablemente dentro de su control, sin importar el padre bien intencionado y experto que usted sea), podría dividirla en diversas

metas, como ocuparse financieramente de la educación del niño, prepararle una experiencia de vacaciones que merezca la pena, ofrecerle ayuda cuando con el tiempo el niño desee iniciarse en los negocios... o lo que sea. Estas metas interinas pueden ser bastante específicas, y hallarse bastante bajo su control (en vez de en él de su hijo) personal. Clarificar cada objetivo, e imaginar que se realiza, también es muy motivador. Así que hágase la pregunta: «¿Qué parte tendré yo en la consecución del resultado?» Luego cambie lo que haya que cambiar, formule diferentes objetivos que satisfagan su deseo fundamental. Una meta como «Quiero que gente interesante se sienta atraída hacia mí» quedaría mejor postulada como «Quiero hacer amigos entre la gente interesante». Para llevar las cosas a un nivel práctico, y hacer que sea usted una parte central de ello, pregúntese: «¿Qué haré yo personalmente para alcanzar el objetivo?» y «¿Cómo puedo poner en marcha las cosas?».

Siempre que estructuremos nuestras vidas de tal manera que nuestra felicidad dependa de cosas o de gente fuera de nuestro control podemos esperar experimentar dolor y decepción. Ajustar sus metas para que sea usted el principal jugador coloca la realización de éstas en sus propias manos.

¿Tiene lo que hace falta para realizar sus objetivos?

Esta pregunta se centra en los recursos que usted posea y que pueda utilizar para alcanzar su objetivo. Estos recursos personales incluyen sus habilidades naturales, salud y fortaleza, tiempo disponible, inteligencia y complexión física. No deje que esto lo asus-

te. Sólo ha de ser realista, sin subestimar su potencial. Por ejemplo, si desea llegar a estar entre los primeros 10 en, digamos, tenis o boxeo, y ahora tiene 45 años, sin duda debería tachar esa meta basándose en que carece de lo que hace falta. Sin embargo, en otros deportes, y en otros mil campos más, la edad no sería un obstáculo. Todos podemos citar ejemplos de gente que ha superado grandes desventajas personales con el fin de alcanzar sus deseos. De modo que no sea demasiado duro consigo mismo. Las personas generalmente no carecen de recursos, sólo les falta el control sobre dichos recursos, y eso es algo que podemos mejorar.

Así como lo que podríamos llamar «inteligencia» quizá sea esencial para un trabajo de investigación científica especialmente cerebral, su carencia en verdad que no le impide llegar a estar entre los mejores directores de muchas industrias. Los recursos adicionales que necesitará para ese objetivo por lo general se pueden adquirir con el entrenamiento, la experiencia y el trabajo duro. De modo que esta pregunta tiene que ver con los recursos *innatos* en vez de los que se pueden adquirir, como el dinero o el conocimiento. Si es necesario, usted puede corregir su meta para que encaje con sus recursos. Así, por ejemplo, podría ser bastante factible para usted cantar en un coro local o incluso nacional (dada su voz natural), en vez de alcanzar los escenarios mundiales como un solista virtuoso. En un deporte, una vez que ha dejado atrás «la edad óptima», podría cambiar sus aspiraciones para entrenar a gente más joven, o para la administración o dirección de un club, manteniendo de esta manera vivos su interés y disfrute. Pero tenga en consideración que la mayoría de nosotros tendemos a *subestimar* nuestro potencial. Aprenda de

gente como Christy Brown y otros que conozca que han excavado lo suficientemente hondo para *encontrar* los recursos interiores que necesitaban para alcanzar el éxito.

¿Cómo sabrá cuándo ha alcanzado sus objetivos?

Aparte de mostrarse específico sobre sus metas, debería ser capaz de medir de alguna manera su éxito. Ayuda añadirle a cualquier resultado deseado algún elemento tangible de los que sin duda experimentará. Por ejemplo, si aprende un idioma siguiendo un curso reconocido, casi con certeza recibirá un diploma que indicará su nivel de logro, y así sabrá con exactitud cuándo ha alcanzado el éxito. En otros casos la realización de un objetivo podría requerir cobrar un cheque, visitar alguna ciudad lejana, tomar parte en alguna ceremonia pública o manejar los documentos para la venta o la compra de una casa. Cuanto más tangible sea la prueba que se le ocurra, disfrutando así de su éxito antes de que tenga lugar, más real y cuantificable se volverá su objetivo.

¿Están sus objetivos expresados positivamente?

Esto significa pensar acerca de lo que usted quiere en vez de en lo que no quiere. De modo que es preferible si sus metas no se expresan negativamente (es decir, «No dejaré que se instalen en mi casa», o «No permitiré que me descarten», o «No me echarán de menos de la selección del equipo la próxima temporada»). En algunos aspectos nuestro cerebro es obtuso. Cuando se le ordena «No pierdas el avión, o la

pelota de cricket», sólo parece oír «pierdas». Cualquiera meta puede modificarse en un modo positivo con la pregunta: «¿Qué preferiría?» o «¿Qué quiero de verdad?»

¿Están sus objetivos en el nivel adecuado?

¿Es su meta lo bastante grande, o demasiado grande en vista de sus recursos? Si es demasiado grande, pregúntese: «¿Qué me está impidiendo alcanzar esto?» Entonces puede convertir el problema en objetivos más pequeños que son alcanzables. A esto se le llama «reducción» de la meta. Si es demasiado pequeña para motivarlo, puede «aumentarla» hacia un objetivo mayor. Pregúntese: «Si lograra esta meta, ¿qué significaría para mí?» Y aumente su blanco, quizá aplicando una anterior fecha de consecución al mismo objetivo o elevándolo (¿no le gustaría manejar con fluidez *cuatro* idiomas en vez de uno, o competir a nivel nacional en vez de regional?) hasta que la idea lo estimule y motive.

¿Qué más se podría ver afectado?

Aunque está bien establecer y alcanzar objetivos en aislamiento, a veces uno se puede encontrar en conflicto con otra persona o, algo más corriente, tener algún efecto negativo indirecto en otra zona de su vida. A colocar un resultado dentro del contexto más amplio de su vida, relaciones, y el mundo que lo rodea se le llama una prueba de ecología. Por ejemplo, obtener una cualificación podría requerir dedicarle un montón de tiempo a sus propios estudios, lo

que podría afectar de forma adversa a su matrimonio y relaciones familiares, compromisos de trabajo, aficiones ya existentes, citas sociales y otras relaciones externas. Así que el placer que puede obtener en la consecución del objetivo estrecho se ve reducido o cancelado por sus más amplias implicaciones negativas. Por lo tanto necesita reconciliar sus objetivos, formulándose la pregunta *ecológica*. Entonces tal vez desee cambiar o postergar algunas de sus metas con el fin de crear un mejor equilibrio global en su vida. Esto le presenta una gran oportunidad para ejecutar sus verdaderas prioridades y garantizar que el esfuerzo que le dedica se canalice de la mejor manera posible. Las preguntas que debe formularse son: «¿A quién más afectará esto?», «¿Qué pasará si lo consigo?», y «Si pudiera recibirlo de inmediato, ¿lo aceptaría?». Si su respuesta es «Sí, pero...», probablemente quiere decir que hay un problema. Y, una vez más, puede tomar en consideración estas dudas modificando su meta original.

Colocar sus metas en el orden correcto

Hay más cosas que usted puede hacer en esta fase de establecimiento de objetivos para garantizar que de manera consistente obtendrá lo que desea. Este capítulo se centra en la manera en que usted como persona alcanza sus objetivos: el patrón que sigue en vez de en el contenido de los objetivos específicos. El enfoque que aprenderá presupone sacarle sentido a su lista de objetivos en el contexto de sus metas a largo plazo o «vitales», y de su propia y única personalidad, prioridades y valores.

¿Hacer o tener?

Empiece con la lista que ya ha escrito y, para el propósito que nos ocupa, añada otros seis o siete deseos sin meditar en ellos con demasiada profundidad. Sólo transcriba al papel lo que quiere, expresando cada deseo con sus propias palabras. Ahora, tomando cada meta o deseo por turno, fórmúlese las siguientes preguntas: ¿El objetivo es acerca de hacer algo, como viajar, realizar un cursillo o dedicarse a un nuevo deporte o pasatiempo? O es acerca de *obtener* o *tener* algo, como una casa, un coche, un ascenso o quizá un certificado o una recompensa. Note el énfasis diferente en los objetivos que ha escrito. Las palabras que ha empleado le ayudarán a determinar si sus metas encajan en la categoría de *hacer* o *tener/obtener*. Rotule cualquier objetivo de su lista para que entre en una de estas dos categorías.

Podemos ir más lejos. ¿Tiene su deseo más que ver con *conocer* algo adicional: acerca de un tema académico, acerca de su trabajo o sobre una afición o un interés especial? ¿O tiene que ver con *relacionarse* con gente: familia, amigos o colegas? Una vez más, rotule cualquier objetivo en su lista que encaje en estas categorías. Por último, compruebe si lo que desea requiere *ser*: su propio jefe, *ser* más delgado, *ser* financieramente más seguro, *ser* feliz. Esta última categoría se ocupa de un estado que usted desea alcanzar; o el «lugar» en el que quiere estar; bien sea físico, mental o espiritual.

Ahora debería ser capaz de encajar todos sus objetivos en estas cinco categorías: hacer, obtener/tener, conocer, relacionarse o ser. [No se preocupe de momento si una meta encaja en más de una categoría... digamos *obtener* una casa más grande y así solucionar algún problema (*relacionarse*) familiar.]

Ahora analice si hay un predominio de una o dos de las categorías. Resulta común encontrar tal dominio y ello revela mucho acerca del modo en que cada uno de nosotros forma los deseos y los objetivos.

Por ejemplo, algunas personas están muy preocupadas por las posesiones... con *obtener* y *tener* cosas. Una mejora en la carrera para tal persona requiere *obtener* un aumento de sueldo, *tener* un coche y una casa mejores, y quizá *tener* un escritorio y un despacho más grandes. Otras están más preocupadas con *hacer*. Intentarán nuevas actividades, más relacionadas con disfrutar *haciendo* que con lo que *obtendrán*. ¿Y qué hay de *conocer*? ¿Es usted el tipo de persona que tiene que averiguar todo lo que se puede conocer acerca de un producto o una actividad antes de comprometerse? Si no es así, probablemente conozca a alguien que sí lo sea. Esa persona, a la vez que anhela tener un nuevo equipo estéreo, encontrará placer en conseguir todo el conocimiento que pueda antes de decidir cuál comprar. Es factible que la misma persona averigüe todo lo que haya que *saber* sobre un destino de las vacaciones antes de *hacer* el viaje. Para la gente así, *conocer* es importante, y figurará de manera marcada en cualquier lista de deseos. Otras emplearán las palabras *ser* con frecuencia. Quieren el ascenso con el fin de *estar* al mando, o de *ser* respetadas; los ahorros en el banco para *ser* independientes, las vacaciones para *ser* libres o *estar* solas, el nuevo mobiliario para *estar* cómodas. Cuando la familia, los amigos y los colegas no cesan de aparecer en su lista, entonces *relacionarse* es lo importante para usted; y ello se reflejará en sus deseos y objetivos.

Quizá tenga una única categoría predominante, o un par de ellas, pero es probable que su lista abarque una mezcla de algunas de ellas o de todas.

¿Luego, qué?

Ya debería haber colocado todos sus objetivos en una u otra de estas cinco categorías y haber comprobado si tiene una que sea predominante. Pero lo que usted ha hecho revela mucho acerca de sí mismo, de sus deseos y de cómo los conseguirá. Intente ésto. Elija cualquiera de sus metas y pregúntese: «Si la tuviera, total y completamente, luego qué?»; y apunte en cuál de las cinco categorías entra su respuesta. Por ejemplo, si es usted vendedor, quizá desee aumentar sus ventas digamos en un 50 por 100 sobre las del semestre pasado (*hacer*). En respuesta a «¿Luego qué?», podría decir: «Bueno, es obvio, recibiré más comisiones... más dinero» (*obtener/tener*). ¿Luego qué? «Bueno, compraremos la casa más grande que estábamos anhelando» (otro *obtener*). ¿Luego qué? «Eso solucionará problemas familiares» (*relacionarse*). ¿Luego qué? «Creo que entonces estaría satisfecho» (*ser*). ¿Luego qué? «Eso es todo. ¿Qué más hay? Sería feliz» (de nuevo *ser*).

Ahora ha establecido su patrón personal, cómo un deseo conduce a otro hasta que usted obtiene lo que de verdad quiere. Fíjese en la secuencia del ejemplo anterior. *Hacer* se vio seguido de *obtener*, que a su vez se vio seguido de *relacionarse*, seguido de *ser*. A menudo una categoría tendrá más de un objetivo intermedio; *obtener* dinero para conseguir un coche, o *ser* respetado con el fin de *ser* feliz.

Por último, necesita cerciorarse de que ha identificado *todo* su patrón o ciclo de deseos. Regrese al objetivo con el que empezó. En el ejemplo era aumentar sus ventas en un 50 por 100 (*hacer*). Luego pregúntese: «¿Hay algo que necesito conocer, hacer, obtener o ser, o alguien con quien necesite relacionar-

me, con el fin de alcanzar esto?» La respuesta quizá podría ser: «Necesito poseer mucho más conocimiento del producto y más entrenamiento especializado» (*conocer*). De modo que ahora tiene el siguiente ciclo completo:

Conocer

Hacer

Obtener

Relacionarse

Ser

Contenidos vitales

Estas cinco categorías son descritas en PNL como «contenidos vitales», y su combinación personal y el orden en que aparece cada categoría es su «ciclo de contenidos vitales». Ahora fórmese la misma serie de preguntas para otros de sus objetivos apuntados. No se olvide de volver atrás y hacer la pregunta final cuando crea que ha agotado todos los «¿Luego qué?».

Lo que saldrá de ello es un patrón de repetición: las mismas zonas de contenido vital en el mismo orden. Éste puede que abarque quizá tres, cuatro o todas las cinco, como en el ejemplo. Y no se sorprenda si su orden es diferente del ejemplo. A algunas personas no les preocupa el *conocer*. Si no, tal vez hagan primero *hacer*, como viajar o una nueva afición, y luego lleguen a *conocer* sobre el país y la actividad en vez de a la inversa. De nuevo, en algunos casos una persona querrá aclarar sus relaciones con otras con el fin de *hacer* algo, mientras que otra *hará* de manera natural algo con el fin de alcanzar el deseo de *relación*. A menudo la categoría *ser* se

encuentra al final de nuestro ciclo, ya que nuestros deseos más profundos con frecuencia involucran felicidad e identidad personal, antes que las metas más tangibles que asociamos con alcanzar esos estados de ser. Pero todos somos diferentes, y a veces *ser* ni siquiera aparece.

Cuando identifique su propio ciclo de contenido vital recurrente, probablemente le parecerá correcto y familiar. Es el modo en que usted vive su vida, el modo en que consigue lo que desea, la manera en que expresa sus valores únicos. Quizá le resulte una sorpresa que otra gente con la misma naturalidad siga un patrón diferente.

Si piensa en los momentos en que haya conseguido algo que mereciera la pena, es factible que sea capaz de localizar el mismo ciclo de contenido vital en acción. En casos en los que ha fracasado en obtener lo que deseaba, tal vez averigüe que no siguió su patrón preferido. Por ejemplo, la gente que primero tiene que *conocer* encontrará que, cuando se omite esa fase (si se la persuade de hacer algo, o de adquirir algo sin la comodidad de conocer todo lo que hay que conocer primero), termina sintiéndose insatisfecha con el resultado.

Conócete a ti mismo

Si ejecuta este ejercicio de contenido vital, descubrirá mucho sobre usted mismo. Será capaz de clarificar sus objetivos, no simplemente uno a uno, sino como un conjunto global. Descubrirá qué tipos de metas son importantes para usted y, de esa manera, cuáles de su lista es factible que lo motiven lo suficiente para alcanzar el éxito definitivo. También des-

cubrirá qué objetivos intermedios han de realizarse con el fin de que usted conozca, haga, obtenga, sea o se relacione. Tal vez desee eliminar, ajustar o añadir algo a las metas que ya ha apuntado para tomar en cuenta lo que ha aprendido de sí mismo. Si *tener* es importante, cerciórese de que al final de cualquier actividad usted *tenga* algo tangible. Así, por ejemplo, si está *haciendo* algún estudio, cerciórese de que *obtendrá* un certificado. Si se afana por ser ascendido, cerciórese de que hay *algo* que proporcionará prueba de su éxito, y realice su deseo de obtener y tener.

Si no es feliz con lo que ha descubierto sobre sí mismo, al menos ahora sabe en qué necesita concentrarse. Quizá quiera estar más sintonizado con *ser...* con disfrutar de cada momento sin importar si siempre puede hacer lo que desea o *tener* lo que quiere. Si éste es el caso, debería examinar de nuevo cada objetivo. Quizá exista una forma más directa de *ser* lo que quiere *ser*, sin el *hacer* y el *obtener*. Después de todo, tal vez aspire a un estado mental que tenga más que ver con sus creencias y sentimientos que con la consecución externa de las metas. Resulta fácil terminar desperdiciando un montón de años en pos de objetivos que no nos proporcionan lo que de verdad estamos buscando.

Si ha clarificado sus metas e identificado su ciclo de contenido vital personal, ya ha avanzado un buen trecho hacia obtener lo que desea. Ha comenzado a establecer específicamente cuáles son sus objetivos, añadido un poco de sentido común y realismo y alineado sus muchos deseos con su personalidad y prioridades únicas. En resumen, ha comenzado a contestar la pregunta «Qué es realmente importante para mí?». Al obtener la respuesta (y entonces perte-

necerá a una afortunada minoría), será capaz de aplicar su motivación y recursos a obtener lo que de verdad quiere.

Entre en acción

Ahora entre en acción. Empiece a convertir en realidad sus pensamientos. Formule la pregunta: «Qué tengo que *hacer, ahora*, para garantizar que mi meta se cumplirá?» Dé el primer y más importante paso —inscríbese en el curso, haga la llamada telefónica, compre la revista— que le pondrá en el camino hacia el éxito, comprometiéndose a realizar cada objetivo que se ha establecido.

3

Saber cómo se siente

LO que hacemos, lo que conseguimos, depende mucho de cómo nos sentimos. Los acontecimientos más insignificantes pueden golpearnos y afectar nuestra motivación, concentración y productividad. ¿Ha experimentado alguna vez esa única llamada telefónica que le arruina el resto del día? ¿O el sobre en el buzón que parece estropearlo todo? Resulta incluso más frustrante cuando simplemente no se «siente» bien —no está enfermo, sólo aletargado y desgraciado— y no sabe por qué. Hay algunos días en los que da la impresión de que no logra nada, y el motivo por lo general se reduce a la manera en que se *siente*. Sus habilidades no se han reducido de la noche a la mañana y no existe razón lógica para tal cambio en el comportamiento externo. Y a la inversa, usted parece hacer milagros cuando se siente feliz y positivo. Nada tiene que pasarle para que se sienta bien. Su estado mental, o cómo siente, tiene que ver con las emociones y los pensamientos; en particular los pensamientos que van por debajo de la superficie de su conciencia. Por lo tanto, ser capaz de cambiar cómo se siente, o al menos mantener cierto grado de control sobre sus sentimientos, está destinado a afectar lo que usted

hace y lo que consigue. La mayoría de nosotros ha «aprendido» un montón de maneras de sentirse mal, y no muchas de sentirse bien. Pero puede aprender a *elegir* cómo sentirse, y esto forma una parte importante de lo que tiene que ofrecer PNL.

¿En qué estado se encuentra?

Sin importar cómo nos sintamos, en qué *estado* nos encontremos, hacemos lo que podemos para conseguir lo que queremos conseguir. Es decir, siempre estamos dirigidos hacia nuestras metas, aún queremos tener éxito en nuestros resultados, aunque nos frene nuestro estado mental. Puede que éste carezca de recursos o nos discapacite, de modo que no alcancemos el resultado que perseguimos. Un estado se puede definir como todos los millones de procesos neurológicos que tienen lugar en nuestro cerebro en cualquier momento... lo que también podríamos llamar nuestra experiencia. La mayoría de esos estados acontecen sin que jamás seamos conscientes de ellos. Por lo general no decidimos de forma consciente estar frustrados o envidiosos o irritados, del modo en que decidimos que vamos a realizar una llamada telefónica o a calcular un descuento. No obstante, la química de nuestro cerebro cambia, al igual que el resto de nuestra fisiología, a medida que pasamos de un estado a otro. Siempre nos hallamos en algún estado, y ese estado siempre afecta nuestro comportamiento.

El sólo hecho de detenerse a pensar en el estado en que se encuentra, a ponerle un nombre a éste y mantener un «diálogo interior» puede hacer que cambie en el acto cómo se siente. Digamos que está

enfadado. Es probable que el mensaje que llegue a su cerebro es que alguien ha roto alguna regla o valor que usted aprecia. Al saber que nuestros mapas del mundo difieren tanto (uno de los primeros principios de PNL), eso es algo que ocurrirá de vez en cuando. Todos somos productos de experiencias y entornos distintos, y tenemos intenciones diferentes, sin importar cómo pretendamos realizarlas. Quizá la gente, sin darse cuenta de ello, haga cosas que causen su irritación. De modo que tal vez su enfado brota de *su* elección de aplicar *sus* reglas y valores a otra gente. O quizá se encuentre enfadado consigo mismo, en cuyo caso tal vez sea capaz de identificar las «reglas» que usted ha quebrantado o los patrones que ha pasado por alto y han provocado esa sensación. (Al haber identificado esas «reglas», quedará libre para desafiarlas.)

La emoción común de la decepción probablemente es una sensación de quedar atrás, o de fracasar en la consecución de un objetivo que había anhelado, a veces porque la misma meta era inapropiada o estaba muy mal expresada. El ejercicio de clarificación de objetivos del capítulo 2 le ayuda a evitar esas decepciones. Y el principio «No existe fracaso, sólo retroalimentación» le ayudará a ver las cosas bajo una luz diferente. Quizá ha dependido demasiado de otros, o tal vez no haya realizado la comprobación de «ecología» que coloca lo que usted quiere en el contexto de otras metas y en otras partes de su vida. ¿Qué puede aprender de su decepción? Tal vez se le presente algún otro ángulo que sea más satisfactorio; de esas experiencias pueden surgir objetivos. Cualquier sensación o estado se puede «guardar en una caja» y observar bajo una luz más objetiva. Recuerde que un estado es un *recurso*. Como la ira o la frustra-

ción, en algunos contextos posee un uso positivo. Usted puede decidir si el modo en que se siente lo capacita o lo discapacita, y, empleando la técnica descrita en este capítulo, puede realizar una elección.

Cómo le afectan sus sentimientos

Por lo general reaccionamos a los acontecimientos de una manera emocional, irracional. Considere a dos trabajadores, ambos bastante competentes. Oyen que el jefe llegará en cinco minutos para inspeccionar su trabajo. Jorge de inmediato se asusta, quizá al imaginar verse humillado o reprendido, rebajado o incluso despedido, pensando en la «agenda oculta» que hay detrás de la visita del jefe. A medida que pasan los segundos, entra en un estado de pánico e imagina cómo reaccionarán su familia y amigos si pierde el trabajo, y cuán difícil va a ser encontrar otro. ¡Nada de ingresos! ¡Peligro! ¡Terror! Los papeles vuelan por su escritorio y guarda los archivos mientras piensa en ingeniosas excusas que dar para justificar ir con tanto retraso en un par de cosas.

Mientras tanto Guillermo, su colega, al enterarse de la inspección recibe con agrado el interés del jefe. Le da la bienvenida a la oportunidad de causar una buena impresión, formular algunas preguntas y tal vez aproveche la ocasión para solicitar un aumento de sueldo. Experimenta una creciente sensación de estímulo y placer mientras aguarda la llegada del jefe.

¿Qué está sucediendo? Los mismos estímulos externos son interpretados de manera muy distinta por cada trabajador. Cada uno filtra sus pensamien-

tos de una forma específica, de modo que un «mensaje» diferente llega a su cerebro para proporcionarles una cierta comprensión de la situación. Y es esa interpretación filtrada la que crea el estado que de forma violenta cambia el comportamiento, y sin duda los resultados reales, de la inspección de los dos trabajadores.

Ahora bien, ¿qué sucedió exactamente con George cuando su cerebro recogió esos pensamientos desdichados? Al ser la glándula más grande del cuerpo, el cerebro posee un tremendo impacto sobre el resto de nuestros órganos, sistemas, tejidos y células. El miedo de Jorge lo captó el hipotálamo, el gran «piloto» del cerebro que controla tantas de nuestras funciones. De inmediato el hipotálamo activó una descarga de adrenalina por todo su torrente sanguíneo. En menos de un segundo el mensaje de la visita del jefe puso del revés la química del cuerpo del pobre George a medida que una química poderosa invadía su sistema. Sus conductos bronquiales se abrieron para una respiración más honda. El corazón le palpitó a mayor velocidad y se contrajo con más fuerza. Le subió la tensión arterial. El azúcar entró en su torrente sanguíneo para proporcionar energía adicional. El aparato digestivo se cerró. Los vasos sanguíneos en la piel se le contrajeron y frenaron el flujo de sangre (haciendo que palidciera). Se le dilataron los ojos para que pudiera ver mejor. Los vasos sanguíneos de los músculos se abrieron más, con lo que permitieron que fluyera más sangre por ellos. Los mismos músculos se contrajeron (haciendo que se sintiera tenso).

¡Si «siente» como George mientras lee, está pasando por una versión más suave de todo eso ahora mismo! Es lo que se llama estrés. Lo provocó, sencilla-

mente, el modo en que George *pensaba* en una situación; lo que hacía en *su* cerebro. Se hallaba, de forma literal, en un estado. Y ese estado afectó fundamentalmente a toda su fisiología, y a su comportamiento. Con unas pocas repeticiones, su salud se deterioraría. Y a largo plazo, con ese tipo de reacción ante acontecimientos similares, es improbable que obtenga un buen beneficio de las contribuciones que ha hecho a su pensión.

Este tipo de reacciones son útiles, a veces vitales, en el contexto adecuado. Si se enfrenta a un atracador de noche, todos esos cambios fisiológicos instantáneos harán maravillas en su habilidad para escapar o luchar. Pero en la actualidad rara vez tiene lugar esas situaciones de vida o muerte. A cambio colocan nuestros cuerpos y sistemas inmunológicos bajo un gran estrés, lo que provoca numerosas quejas psicosomáticas que se combinan para impedirnos alcanzar nuestros resultados.

Las técnicas de PNL nos permiten tomar el control de nuestros estados... nuestras sensaciones. Nos brindan elecciones. Si usted considera que la ira es apropiada para alcanzar un resultado, entonces puede elegir ese estado. Pero dispone de la elección. Muchos de nosotros ya hemos experimentado cambiar el estado en algunas ocasiones. Algunas personas pueden estimularse, o poseen trucos mentales que emplean para hacerse sentir mejor. O recurren a cierto comportamiento, como correr un poco o lavar el coche. Pero ello sucede más por defecto que por diseño y no lo entendemos lo suficiente como para aplicarlo quizá a situaciones más importantes con las que nos enfrentamos. De modo que la PNL requiere una destreza que muchos de nosotros conocemos a cierto nivel y otros usan con frecuencia con

estupendos efectos, pero que hace que de manera constante esté disponible para todos. Obtener resultados depende de lo que usted haga. La gran variable que afecta a lo que usted hace es el estado en el que se encuentra, cómo se siente y lo que cree acerca de sí mismo y de la situación. Todo esto se puede situar ahora bajo su control.

¿Qué causa esas sensaciones, tan distintas en el caso de George y Guillermo? ¿Cuáles son los procesos interiores? Para comprenderlo, necesitamos encontrar una manera de entender nuestros propios procesos de pensamiento.

Tomar el control de su mente

Cuando pensamos en lo que vemos, oímos y sentimos, utilizamos esos mismos sentidos en nuestro interior. Lo que Jorge y Guillermo experimentaron fueron representaciones internas en forma de sentidos visuales, auditivos y cenestésicos... un espejo del modo en que interpretamos el mundo objetivo y externo. Los llamamos *sistemas representativos*, o *modalidades*. Incluyendo el gusto y el olfato, los cinco están representados interiormente, aunque en su mayor parte usamos los tres principales —ver, oír, sentir—, en ese orden. No resulta sorprendente que los cuadros, los sonidos y las sensaciones que pasaron por la cabeza de cada trabajador fueran muy diferentes. Y esa diferencia es la que creó sus distintos estados mentales.

Todos tenemos una preferencia por el sentido que usamos, por el modo en que pensamos. Algunas personas están más contentas con imágenes y cuadros en vez de con sonidos. Por ejemplo, si le pido

que describa lo que está experimentando mientras lee, ¿empezaría con la descripción de lo que ve, o con los sonidos, o las sensaciones? ¿Y a cuál le prestaría más atención en su descripción? La gente a la que describimos como «cenestésica» es muy consciente de las sensaciones físicas, y es más factible que describa la sensación de una silla en la que se sienta que el ruido del tráfico en la calle o la luz del sol reflejada en una página. Brindamos pistas respecto de nuestra preferencia al usar palabras y frases específicas. «Me hago el cuadro» o «Veo lo que dices» indican una preferencia visual. «Oigo lo que dices» o «Eso suena bien» sugieren una preferencia auditiva. Mientras que «Me parece bien» o «Capto la idea» son el tipo de frases que oírán de gente con una preferencia cenestésica.

Esta preferencia de pensamiento es muy probable que se refleje en una preferencia sensual real: en el sentido que usted prefiere usar cuando recibe y se relaciona con el mundo exterior. Algunas personas recuerdan con facilidad las caras (visuales) mientras que otras recuerdan los nombres (auditivos). A algunas personas les gusta considerar un problema haciendo unos dibujos, o empleando diagramas o símbolos en vez de palabras. A otras les gusta hablarlo, quizá escribir una lista de ventajas y desventajas mientras «interiormente» oyen lo que se escribe. Algunas personas son buenas oyentes, mientras que otras son muy observadoras de un modo visual. Otras detectan sensaciones sutiles, y quizá usen el lenguaje corporal para «tocar» a la gente. En una situación de compra, algunos de nosotros estamos contentos con escuchar, otros preferimos ver, y otros no nos sentimos satisfechos hasta haber sentido o manejado el producto. De hecho, hasta cierto punto

utilizamos todos los sentidos, pero es común tener una preferencia.

Puede que no haya pensado en todo esto con anterioridad, en cuyo caso tal vez no sepa cuál es su preferencia, mas ello pronto se hará obvio. ¡El hecho es que nos hallamos demasiado ocupados pensando cómo para pensar en ello! Simplemente *pensamos*, sin ser conscientes del *proceso*, aun cuando lo hacemos todo el tiempo con gran destreza. Así que no es una sorpresa que no sepamos cómo piensan *otros*, y tendemos a asumir que piensan del mismo modo que nosotros... que, dados los mismos hechos y argumentos, con el tiempo deberán verlo como nosotros. Pero no es ése el caso. Tal como vimos en el primer capítulo, cada uno de nosotros tiene su propio mapa de la realidad. Y una de las cosas que nos hacen muy diferentes es nuestra preferencia de pensamiento: qué sentidos preferimos usar interiormente.

Usar sus sentidos interiores

Detengámonos por un instante para experimentar con nuestros sentidos interiores. Lea el siguiente párrafo con atención.

Camina despacio por una playa desierta. El sol calienta su cuerpo, y puede sentir la textura de la arena caliente en sus pies desnudos. En alguna parte en la distancia oye niños que ríen, luego el agudo graznido de las gaviotas que dan vueltas justo encima de usted. El reflejo del sol sobre el agua le hace entrecerrar los ojos, y el constante romper de las pequeñas olas lo relajan. Nota la cabeza ligera. Siéntete la más suave brisa en el cuerpo. Una motocicleta pasa aullando por el camino costero.

Para darle algún sentido a este párrafo, tuvo que ver, oír y sentir las cosas interiormente, aun cuando no fuera consciente de lo que hacía, sólo de la experiencia que estaba creando. Así es cómo *entendemos*, cómo las palabras cobran vida en nuestra experiencia. La forma en que usted fue guiado por esa experiencia, es probable que usara los tres sistemas representativos principales, aunque quizá tuviera más dificultad en imaginar uno o dos, mientras que otro sentido resultó muy fácil de crear, y más vívido.

Cuando lee una novela estimulante, emplea todas sus habilidades de pensamiento de una manera natural, creando de forma constante las imágenes, sonidos y sensaciones interiores que la obra evoca. Cuando es consciente de lo que sucede inmediatamente a su alrededor —aunque está por completo despierto y todos sus sentidos externos funcionan—, ese sistema representacional interno adquiere predominancia. Por lo menos durante un rato su mundo es el subjetivo e interior de la novela. Ha escapado, si lo prefiere, de la realidad objetiva. Pero piense en esto: si el escritor es una persona altamente cenestésica, y usted una persona visulizadora, se encontrarán en frecuencias de ondas distintas. (Al menos así, empleando las palabras «frecuencias de ondas», podría describirlo una persona auditiva.) La *armonía* necesaria entre el escritor y el lector no se establecerá. Y ello no tiene tanto que ver con el estilo de escritura, ni siquiera con la destreza, como con la preferencia sensorial personal.

Lo mismo se aplica a la comunicación hablada. A usted puede gustarle alguien porque su manera de hablar refleja su propia preferencia de pensamiento. Quizá la describa como «mi tipo de persona». Aun cuando su propia preferencia sea distinta, conocer la

de los demás y entender cómo ello se puede usar para alcanzar la armonía (realizando los cambios necesarios en lo que usted dice y cómo lo dice) puede ayudarle a tener mucha influencia en su trato con otros.

Identificar su propia preferencia de pensamiento

Fácilmente puede realizar un chequeo aproximado sobre su propia preferencia si sigue este ejercicio que requiere que piense de manera visual, auditiva y cenestésica. Para cada artículo que recuerde o imagine, dése una puntuación de 1 a 9. La máxima de 9 significa que le es fácil representar interiormente lo que se le pregunta: por ejemplo, una imagen será muy clara y nítida, o una sensación será casi como en la vida real. Si se esfuerza por establecer alguna representación, puntúese con un 1 mínimo. Luego use el resto de la escala para indicar cuán fácil (alta puntuación) o difícil (baja puntuación) es evocar la memoria o la imaginación. No le dedique mucho tiempo a cada una; si necesita pasar mucho tiempo evocando un sentido interior, significa que debería marcarlo con una puntuación baja. No registre ninguna respuesta, sólo marque con un círculo un número en la escala que hay al final. Se dan seis ejemplos para cada una de las tres modalidades principales.

Visual

1. ¿Cuál de sus amigos o conocidos tiene el pelo más largo?

2. Recuerde la cara de un maestro de la época en que iba al colegio.
3. Visualice las franjas de un tigre.
4. Vea el color de la puerta de la calle donde vive o trabaja.
5. Véa a un presentador famoso en su pantalla de televisión llevando un sombrero de copa.
6. Visualice el libro más grande de su casa.

Auditivo

1. Oiga una melodía predilecta.
2. Escuche las campanas de la iglesia repicando en la distancia.
3. ¿Cuál de sus amigos tiene la voz más baja?
4. Oiga el motor de un coche encendiéndose en una mañana fría.
5. Imagine oyendo la voz de un amigo de la infancia.
6. Escuche el sonido que hace su voz bajo el agua.

Cenestésico

1. Sienta su mano izquierda en agua muy fría.
2. Sostenga un pisapapeles muy suave de cristal en las dos manos.
3. Acaricie a un gato o a un perro.
4. Póngase un par de calcetines mojados.
5. Imagínese saltando de una pared de un metro y medio de alto.
6. Haga rodar la rueda de un coche calle abajo.

Visual

1.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
4.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
6.	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Puntuación media visual: _____

Auditiva

1.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
4.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
6.	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Puntuación media auditiva: _____

Cenestésica

1.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
4.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
6.	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Puntuación media cenestésica: _____

Ahora sume la puntuación total de cada una de las tres modalidades y divídala por seis para obtener una media para cada una. Fíjese si alguna de las tres categorías le da una puntuación más alta que las otras dos, o si una es significativamente más baja que las otras dos. Si quiere hacer que la puntuación de preferencia resulte más exacta —aunque se trata de su puntuación subjetiva—, puede pensar en algunos otros ejemplos.

Identificar las preferencias de pensamiento de otras personas

Es fácil determinar la preferencia de otra persona. Sin dejarle conocer qué planea, tome nota mental de las palabras y giros que sugieren una preferencia visual, auditiva o de sensaciones. Esas palabras o frases, o *predicados*, se usan con tanta frecuencia que por lo general no nos percatamos de ellas. Algunas de las expresiones sólo tienen sentido cuando se da cuenta de que la persona está revelando una preferencia en particular. «Veo lo que dices» no tiene tanto sentido como «Oigo lo que dices», hasta que comprendemos que la persona interpreta lo que se dice poniéndolo en imágenes internas. Es entonces cuando lo que él o ella *ven* tiene sentido. En una conversación de veinte minutos es muy probable que *aparezcan* muchas más pistas semejantes (fíjese que yo empleo la palabra «aparezcan», que revela el hecho de que me encuentro cómodo en el modo visual). Donde hay un predominio de un tipo de frase, es factible que haya una preferencia. A veces pueden surgir con frecuencia dos (ver y sentir), pero la tercera (oír) resulta conspicua (¡note otra vez la

expresión visual!) por su ausencia. No es tan fácil estar seguro de su propia preferencia en el empleo de modos de hablar a menos que pueda contar con un alguien que haga el mismo ejercicio con usted.

Pistas de lenguaje

Aquí hay algunas palabras y frases con base sensorial, tanto para ilustrar lo corrientes que son como para que sirvan de lista de verificación para que usted determine la preferencia de otra persona. Si le *suena* como un montón de problemas, en poco tiempo *veremos* cómo podrá *sentir* los beneficios de este conocimiento, tanto aplicados a usted como a otros.

Palabras

- **Visual:** cuadro, brillante, color, expresión, negro, visión, ojo, escena, vívida, visualizar, imaginar, revelar, reflejar, clarificar, percepción, perspectiva, fíjese, vea, oscuro, nebuloso, enfoque, brillar.
- **Auditivo:** alto, sonar, claro, discutir, contar, quieto, decir, oír, preguntar, comentar, chasquear, testimonio, armonía, sordo, melodía, mudo, llamada, ritmo, sonido, frecuencia de ondas.
- **Cenestésico:** tocar, empujar, sólido, raspar, pesado, áspero, suave, contacto, mover, presión, manejar, impulsar, aferrar, peso, frotar, pegajoso, cálido, frío, firme, tangible.

- **Olfativo (olor):** rancio, fresco, percibir, heder, escurridizo.
- **Gustativo (sabor):** dulce, agrio, sabor, amargo, probar, masticar, tragar, morder.
- **Neutral (sin base sensorial):** sentir, pensar, saber, notar, entender, explicar, decidir, aprender, cambiar, reconocer, percibir, recordar, arreglar.

Frases:

- **Visuales:** «Veo lo que quieres decir», «un punto ciego», «da la impresión», «ya volverás a repararlo», «muéstrame», «cara a cara», «mentalmente», «persona grata a la vista», «mirándolo detenidamente», «una idea nebulosa», «proyecta alguna luz».
- **Auditivas:** «por decirlo así», «oídos sordos», «me suena», «palabra por palabra», «contén la lengua», «alto y claro», «en la misma frecuencia de ondas», «recuerdo la melodía».
- **Cenestésicas:** «aguarda un segundo», «un cliente frío», «una persona cálida», «duro de pelar», «me hago la idea», «discusión acalorada», «he dado en la llaga», «rasca la superficie», «lo siento en los huesos», «estaré en contacto», «me aviva».
- **Olfativas y gustativas:** «huele a rata», «trago amargo», «fresco como una rosa», «comentario

agrio», «eso bajará bien», «trágate eso», «es cuestión de gustos».

Éstas son algunas de las pistas de los predicados de los sistemas representacionales que otros emplean. Si alguna de estas categorías le suena muy familiar, y puede imaginarse empleando las palabras, probablemente confirme que se trata de su sistema representativo preferido.

Pistas de lenguaje corporal

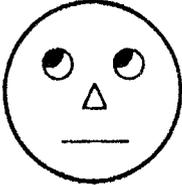
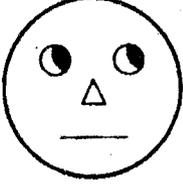
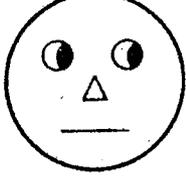
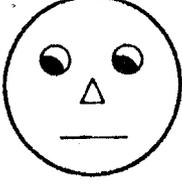
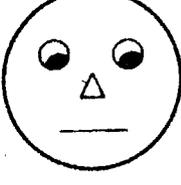
Las palabras y las frases no son la única manera en que podemos determinar la preferencia de pensamiento de una persona. Alguien que piensa visualmente por lo general hablará rápido, con la cabeza erguida y usando un tono de voz más elevado que el de una persona auditiva, que tenderá a respirar y a hablar con un tono más rítmico, claro y resonante. La gente que «habla consigo misma» es probable que incline la cabeza a un costado, en una típica postura de escucha... como si mantuviera una conversación telefónica. Una persona cenestésica es factible que hable con voz más baja y profunda, relajada con la cabeza hacia abajo. Aunque estas «reglas» quizá no siempre sean ciertas, a medida que empiece a observar a la gente y a encajar lo que dice con su postura y tono de voz, comprobará cuán a menudo estos manierismos son evidentes. De modo que así como hay pistas verbales, o predicados, también hay pistas fisiológicas, o lenguaje corporal, de preferencia de pensamiento.

Pistas de movimientos de ojos

Otra forma de pista, que mucha gente nueva en PNL encuentra la más fascinante de todas, es el modo en que movemos los ojos cuando pensamos. Si le pido que visualice la cara de un maestro de escuela, hasta donde sea capaz de recordar, es probable que usted mire un poco hacia arriba y a la izquierda. Si le pido que recuerde su voz, o quizá el sonido de la campana o el timbre para señalar el final de la clase, es probable que mueva los ojos a la izquierda, pero no arriba o abajo. Pero si se le pide que recuerde la sensación de la superficie de su pupitre, o del jabón en la mano en las duchas del colegio, o cualquier otra experiencia pasada cenestésica, es probable, sin ser consciente de ello, que mire abajo y a la derecha. El diagrama de la página 77 muestra qué aspecto tienen esos movimientos de los ojos si está frente a esa persona. Los patrones tal vez se inviertan para la gente zurda.

Todo esto tiene que ver con acceder a diferentes partes del cerebro cuando se piensa. Se ha investigado bien y se alude a ello como «movimientos laterales de los ojos» en la literatura neurológica. En PNL estos movimientos de los ojos se conocen como *señal de acceso de los ojos*. Junto con los predicados y las pistas del lenguaje corporal que acabamos de discutir, nos pueden ayudar a determinar qué sentido de pensamiento se está empleando.

Digamos que tiene que pensar en una imagen visual que *no* está almacenada en su memoria. Cuando se visualiza una imagen *construida* fantástica o extraña, mientras aún se mira hacia arriba, es probable que usted mire a la derecha en vez de a la izquierda. Para un sonido construido —como una

Imágenes visuales creadas	Imágenes visuales recordadas
	
Sonidos creados	Sonidos recordados
	
Sentimientos y sensaciones corporales	Diálogo interno
	

Patrón de movimiento de los ojos.

gallina imaginaria que cacaree una versión de su melodía favorita— en vez de uno recordado, sus ojos se moverán a la derecha, pero no hacia arriba o hacia abajo. Cuando mantenemos un diálogo interior, el tipo de conversación interna a la que la mayoría de la gente está acostumbrada, los movimientos de los ojos de nuevo son diferentes, se mueven hacia abajo y hacia la izquierda.

Desde luego, usted es libre de mirar a donde le apetezca cuando está pensando, y si es consciente de lo que hace quizá no siga los patrones que he descrito. Así que empiece a comprobarlo observando a otras personas que no sean conscientes de lo que sucede. En los seminarios a un único delegado, que no sabe lo que pasa, se le pide que recuerde e imagine pensamientos distintos. Durante una breve conversación la persona puede que utilice, literalmente, cientos de movimientos de los ojos, mientras el resto de delegados la observan con asombro. El individuo es por completo inconsciente de los movimientos de sus ojos. Pero usted deberá desarrollar sus propias habilidades para buscar las pistas, ya que dichos movimientos son muy rápidos. Ello se debe a que pensamos deprisa, en especial en un modo visual.

Tanto como el problema de la velocidad, la preferencia de pensamiento significa que nuestros pensamientos no siempre siguen un patrón «lógico». Por ejemplo, una persona con un fuerte recuerdo de sonidos recordará con facilidad la voz, y es posible que las palabras empleadas, de un maestro de escuela o un viejo amigo. Cuando se le pida que visualice a la persona, el pensador auditivo quizá deba primero oír el recuerdo, y luego cambiar a la imagen, y así sucesivamente para recordar sensaciones. En otras palabras, todos tenemos una manera preferida para

entrar en un registro de memoria. Pensamos del modo en que queremos pensar, aunque sea de una manera indirecta. De forma que al observar los ojos esa secuencia real no tardará en aparecer, aun cuando sea contraria a la petición de «visualizar». Al preguntar «¿Qué hizo cuando rememoró ese recuerdo?» usted frecuentemente será capaz de sacarle sentido a los movimientos de los ojos y también de detectar una preferencia recurrente para invocarlos.

Sistemas guía

Estos medios preferidos de invocar los recuerdos en el pensamiento consciente se llaman *sistemas guía*, el sentido interno que usamos para «guiarnos» hacia un registro de la memoria, o recuerdo. Sin embargo, este sistema guía no necesariamente es el mismo que nuestro sistema representacional preferido para los pensamientos conscientes. Por ejemplo, quizá sea usted una «persona sensitiva» que piensa sobre unas experiencias de vacaciones en términos de sensaciones. Ello se confirma con las palabras que emplea y con su lenguaje corporal. Pero, al rememorar un recuerdo, tal vez primero use una imagen *visual*, que luego es sustituida por las cómodas percepciones cenestésicas con las que se halla más a gusto. Todos tenemos un sistema representacional preferido, y también un sistema guía, que puede o no ser el mismo. Pero las buenas noticias son que tendemos a ser *consistentes* con cualquier modo en que pensemos. Ya seamos diestros o zurdos, y sin importar la preferencia de pensamiento, los patrones de los ojos tenderán a ser los mismos. De manera que vale la pena comprender sus propias

preferencias, y las de los compañeros, amigos y colegas con los que mantiene mucho contacto, ya que también los de ellos tenderán a ser iguales.

Antes de empezar a traducir ese conocimiento en beneficios reales, diviértase un poco observando y escuchando. Desarrolle las habilidades que le informarán cómo piensa y siente una persona y el tipo de palabras y lenguaje corporal que la predispuso cálidamente (fíjese que «cálidamente» es un predicado cenestésico) hacia usted. Este tipo de armonía es la base de la buena comunicación, de influir sobre otros y de obtener lo que desea.

Sintonizar con su «cuadro interior»

Hasta ahora hemos considerado las principales modalidades que constituyen los patrones de pensamiento, y nuestras preferencias. Pero eso no basta si queremos entender las importantes diferencias que explican tantas variaciones en el modo en que sentimos las cosas. Por ejemplo, ¿qué provocó tales variaciones en el caso de Jorge y Guillermo?

Pruebe un ejercicio para comprobar por sí mismo qué sucede. Piense en una época en la que se hallara en un estado mental muy «capacitado». Consiguió algún objetivo, o tal vez se enteró de algunas buenas noticias, y se sintió en la cima del mundo. A medida que recuerda la experiencia, será capaz de ver imágenes asociadas con el recuerdo, oír sonidos y también revivir las sensaciones: el estado mental verdadero en el que se encontraba. Explore cada una de las principales modalidades —las visiones, sonidos y sensaciones— una por vez. Luego, combínelas para hacer que la experiencia sea lo más real posible. Ahora mismo

usted experimentará las mismas sensaciones que tuvo entonces: quizá un sentido de éxtasis, orgullo, calma o lo que fuera que experimentó. Y cuanto más vívidamente pueda recrear el recuerdo, más cambiará su estado actual. Si alguien lo mira, notará cambios en su fisiología. La postura de su cuerpo es probable que se altere, el ritmo de su respiración cambiará, al igual que su expresión facial e incluso el color de su piel. Todo ello aparte de los numerosos cambios internos que no se pueden observar... generando en ese caso endorfinas placenteras en vez de las toxinas dañinas que produce un estado desagradable.

Con este ejercicio ha visto que un recuerdo, o proceso de pensamiento, está compuesto por los mismos sentidos que usted emplea para entender el mundo externo. Lo que pasa es que accedió a ellos directamente a través del cerebro en vez de hacerlo por medio de los órganos externos. Quizá le gustaría añadir sabor y olor a su lista al recordar un incidente que involucrara esas dos modalidades, que son dos sentidos muy poderosos en la invocación de recuerdos incluso lejanos. También ha visto que puede cambiar su actual estado sólo con el pensamiento: recordando o imaginando.

Elegir cómo se siente

Usted puede elegir el estado que desee. Tal vez quiere sentir una calma y paz completas, en cuyo caso podría recordar algún apacible rincón de vacaciones, o un lugar de su pasado que sea capaz de asociar con la calma y la seguridad. Si no es así, puede imaginar un sitio ficticio, su paraje ideal y especial

entre un maravilloso paisaje y un clima hermoso. Esta visualización cambiará su estado de la misma manera.

En lo que atañe a su cerebro, lo que usted está *pensando* se ha convertido en su realidad. Se emplean las mismas modalidades, se establecen las mismas conexiones neurológicas y tienen lugar los mismos resultados fisiológicos. Intente visualizar que consiga algún premio o aplauso con los que sólo ha soñado, o que realiza uno de sus principales objetivos, y simplemente experimente qué se siente al pasar por esa experiencia. El cerebro humano no diferencia entre los estímulos sensoriales reales procedentes del mundo exterior y las claras representaciones interiores: ambas se registran y representan de la misma manera. Ése es el motivo, al despertar de un sueño vívido, por el que no está seguro, durante unos pocos momentos, de qué es real: el sueño o la habitación en la que se encuentra. De manera similar, cuando sueña despierto, su realidad está allí donde la imaginación lo lleva, no en la aburrida sala de conferencias en la que está físicamente sentado.

Ahora pruebe algo distinto. Piense en otra experiencia del pasado, en un recuerdo que le resulte fácil de recordar. Espere hasta que tenga clara una imagen de la situación. Para hacerlo necesitará entrar en un estado relajado. Ahora haga que las imágenes sean más grandes y brillantes, y céntrelas con claridad. Si es capaz de verse en el cuadro, sitúese dentro de él, para que pueda ver cosas como a través de sus propios ojos. Ahora haga que los sonidos sean más altos y nítidos, y ponga todas las voces con las que se sienta cómodo. Haga que toda la experiencia sea plenamente tridimensional y más grande que la vida. Acerque todo lo que esté en la distancia.

Luego compruebe cómo se siente. Si le acompaña alguien, podrá ver cualquier cambio en su fisiología. Es probable que incluso se sienta mejor que cuando sólo rememoraba el recuerdo de la manera que se le apareciera. Las experiencias agradables, capacitadoras, por lo general se representan clara y brillantemente, y, en especial cuando las ve a través de sus propios ojos, usted está allí disfrutándolas.

Esta última distinción es muy importante. Cuando se visualiza a sí mismo en una situación determinada bien puede mirar a través de sus propios ojos o bien puede verse del modo en que podría hacerlo otra persona. Estas dos maneras se llaman «asociada» y «disociada». Por supuesto, en la vida real la visión que tenemos del mundo siempre es asociada.

Si lleva a cabo más de estos recuerdos, descubrirá que una imagen visual puede ser muy brillante o muy apagada, más grande que la vida o pequeña y distante, en blanco y negro o en color... muy parecido a los ajustes que puede hacerle a una imagen en el televisor. Estas variaciones se llaman *submodalidades*. Del mismo modo, los sonidos pueden tener características diferentes, al igual que las sensaciones. En su imaginación feliz usted tenderá a ser feliz, y en su visualización desagradable tenderá a sentirse mal, igual que le sucede en la vida real. Quizá suceda que en su feliz recuerdo su imagen esté asociada (vista a través de sus propios ojos), mientras que en una memoria dolorosa, negativa, tal vez se vea a sí mismo desde el exterior, incluso desde la lejanía. Compruébelo.

A medida que compara las diferencias entre sus recuerdos positivos y negativos o visualización (puede imaginar algún acontecimiento futuro), comenzará a ver un patrón de submodalidades. En términos sencili-

llos, algunas características estarán asociadas con imágenes agradables y otras con imágenes dolorosas... sin importar el contenido real de las escenas. Considerado de esta manera, resulta más fácil entender cómo lo que regocija a una persona es el terror de otra; todos construimos mapas interiores muy distintos de la misma situación o evento externo. Es decir, percibimos las cosas de maneras distintas. Y este conjunto único de submodalidades determina cómo nos sentimos respecto de algo, cómo nos vemos a nosotros mismos, a nuestras actitudes, creencias, obsesiones y fobias.

De momento sólo intente familiarizarse con entrar en su mundo interior y subjetivo y explorar las diferencias de las submodalidades. Como con cualquier habilidad, hará falta tiempo y práctica adquirir comodidad en su realización. Empiece con recuerdos recientes que le sea fácil recapturar. El esfuerzo valdrá la pena. Luego debería incluir algunos recuerdos desagradables, para poder comparar con facilidad las diferentes características, o submodalidades, en ellos y en los recuerdos agradables. En el caso de las representaciones dolorosas, resulta más corriente que las imágenes sean pequeñas, distantes y descendidas, y que los sonidos sean menos nítidos. En particular, las asociaciones desagradables a menudo estarán disociadas: usted se encontrará fuera de la escena, contemplándola como un observador. Es esta única combinación de submodalidades lo que constituye, para usted, una representación placentera o dolorosa, y lo que determina el estado en el que se halla; de manera literal, cómo se siente. Ahora posee una comprensión, y acceso, de cómo piensa en el nivel subconsciente que le permitirá crear diversos estados mentales.

La siguiente fase es *cambiar* las submodalidades, una a una, y así, literalmente, cambiar cualquier representación que haga usted de un recuerdo, un acontecimiento futuro o una creencia sobre algo. Reconocidas cuáles son para usted las submodalidades capacitadoras —las características detalladas que forman un patrón recurrente en estados positivos y capacitadores—, todo lo que le queda por hacer es sustituir las submodalidades discapacitadoras por las capacitadoras, una a una. La lista que sigue a continuación muestra qué submodalidades comunes puede emplear como una lista de verificación. No se preocupe si algunas no se aplican o parecen tontas. Intente localizar alguna diferencia y tome nota de ellas.

Lista de verificación de submodalidades

Visuales

- Asociadas o disociadas.
- Color o blanco y negro.
- Ubicación (es decir, a la izquierda o a la derecha, arriba o abajo).
- Distancia.
- Brillo.
- Enmarcada o panorámica.
- Borrosa o nítida.
- Contraste.
- En movimiento o quieta.
- Velocidad (más rápida o más lenta que la vida real).
- Tamaño.

Auditivas

Sonoras o suaves.
Distancia de la fuente de sonido.
Palabras o sonidos.
Emplazamiento de la fuente de sonido.
Estéreo o monoaural.
Continua o discontinua.
Velocidad (más rápida o más lenta que de costumbre).
Suave o áspera.

Cenestésicas (sensaciones)

Temperatura.
Textura (áspero o suave).
Intensidad.
Presión (duro o blando).
Duración (cuánto dura).
Peso (ligero o pesado).
Forma.

En este punto necesitamos un ejercicio práctico que nos demuestre cómo reconocer y cambiar estas submodalidades. Pero primero hemos de situarnos en el correcto estado mental.

El estado alfa

La mente visuliza mejor cuando se encuentra en un estado mental relajado, sin la presión del mundo objetivo y consciente que le rodea. Por ejemplo, el

momento inmediatamente anterior a irse a dormir está asociado con lentas ondas cerebrales conocidas como alfa, y ése es un momento muy receptivo para hacer cualquier cosa subjetivamente: recordar, imaginar o manipular pensamientos. Es similar a un estado de ensoñación. Aunque el cuerpo se halla relajado, la mente está alerta y abierta a la sugestión. Así que entre en un estado relajado, para lo que existen un montón de maneras de lograrlo. He incluido algunos libros provechosos en Lecturas Recomendadas, página 283.

Aquí hay una técnica útil basada en la visualización de números decrecientes. Realice un ejercicio básico de relajación, sienta cómo cada extremidad se torna más pesada, luego incluya su cuello, cara y ojos. Ahora cuente hacia atrás de 100 a 1 despacio. Mantenga lenta la respiración. Repita y visualice los números finales 3, 2 y 1 varias veces, y haga que sean *memorables* de algún modo: usando un color o tipo especiales, incluso una representación extraña del número. También hágalos *dinámicos* de alguna manera... por ejemplo, imagínese que los escribe con un bolígrafo especial, quizá en la pared de su dormitorio, o que los teclea en una imaginaria pantalla de ordenador. Intente incorporar visiones, sonidos y sensaciones. Ahora siempre asociará esos números, reflejados a su especial manera, con el estado de profunda relajación que usted alcanza durante esos ejercicios.

Que el 3 represente la plena relajación física, así que no visualice el 3 hasta que sienta que ha alcanzado ese estado. El número 2 representará la relajación mental, cuando usted haya eliminado los «pensamientos ocupados» y la conciencia de su entorno objetivo. Y el número 1, es el estado más profundo que puede alcanzar, del cual será capaz de crear efec-

tos subjetivos. Esta sencilla secuencia decreciente de números es su puerta a todo un mundo nuevo interior y subjetivo, y el esfuerzo que dedique a esta práctica le será devuelto con creces. Una vez que se encuentre en un somnoliento pero altamente consciente estado mental alfa, estará preparado para realizar este tipo de ejercicio. Cerciórese de que no lo interrumpirán en un rato.

Cambiar submodalidades

Usemos una entrevista de trabajo como ilustración de la manera de reconocer y cambiar las submodalidades. Digamos que esa experiencia no resulta agradable para usted, y desea aumentar su confianza en ella. Sólo pensar en ello le llena de nerviosismo y está seguro de que sus actuaciones en el pasado no han hecho justicia a su experiencia y capacidad. Si no tiene ninguna dificultad con las entrevistas, entonces elija otra cosa... puede ser un examen, conocer a gente nueva, mudarse de casa, lo que sea, y siga el mismo procedimiento. Es mejor si puede rememorar un recuerdo verdadero, ya que resulta más fácil visualizar una experiencia real, y la asociación de la entrevista real que usted recuerde probablemente explica hasta cierto punto la manera negativa en que se siente ahora.

Ahora reviva la entrevista (u otra experiencia difícil) pasando sucesivamente por cada modalidad, las visiones, los sonidos, las sensaciones y —donde sea aplicable— los sabores y los olores. ¿Cómo siente la silla? ¿Qué sensación le produce la alfombra bajo los pies? Todas esas sensaciones están registradas en alguna parte del disco duro de su memoria. Mientras

se demora en la experiencia en un estado relajado, tal vez le sorprenda cuántos detalles es capaz de recordar. Quizá esta parte del ejercicio no sea agradable, pero puede recordarse a sí mismo que ello podría hacer que cambie para siempre la manera en que siente respecto de las entrevistas, de modo que una pequeña inversión de incomodidad vale la pena.

Usando la lista de verificación de submodalidad de las páginas 85-86, identifique todas las que le sea posible. ¿Cómo se comparan las voces con la vida real: son más rápidas o lentas, más nítidas o apagadas, más placenteras o siniestras? ¿Qué me dice de los otros sonidos procedentes de otras oficinas o del exterior del edificio? ¿Se encuentra usted en la imagen vista desde fuera y, si es así, desde qué posición: arriba, detrás, delante? ¿Qué hay de los colores? ¿Son brillantes, opacos... incluso en blanco y negro o de tonalidad sepia como en una vieja fotografía? ¿Y se trata de la imagen total como en un vídeo o una pantalla de cine, o es panorámica de modo que es capaz de abarcar 360 grados? Apunte cualquier submodalidad que pueda identificar y cómo se siente. Quizá deba dedicarle un rato a esto. Quizá también necesite recordar otra experiencia de una entrevista que pueda recordar de forma más vívida (aun cuando no se trate de su peor entrevista) en la que es más fácil visualizar este tipo de detalles... tal vez en una ocasión más reciente.

Luego realice el mismo ejercicio en una experiencia que recuerde con placer, en la que se mostró sereno y confiado (que para otra persona bien podría ser una entrevista de trabajo). Digamos que está jugando y ganando al ajedrez en un acontecimiento local. Quizá estas imágenes son más grandes y brillantes, con un sonido alto y nítido, y vistas a través de sus

propios ojos. Sin importar cómo difieran, pase a cada submodalidad, una a una, hasta que pueda revivir la entrevista con todas las características de pensamiento, o submodalidades, de la victoria en ajedrez. Y fíjese en cómo se siente. ¿La dolorosa ansiedad de la entrevista ha sido sustituida por la nerviosa excitación y el placer de la victoria en ajedrez?

Vale la pena perseverar en ello a medida que cambia de una vez por todas su estado mental sobre la experiencia en cuestión. Haga algún ensayo mental, lo que se llama *recorrido futuro* —imagine asistir a otra entrevista de trabajo— para comprobar qué efecto han tenido los cambios. Disfrute la experiencia, tal como podría disfrutrar la anticipación de ir a visitar a un amigo íntimo, ir de vacaciones a un sitio especial o celebrar una cena. Sus sensaciones sobre las entrevistas de trabajo han cambiado, pues usted ha cambiado las conexiones neurales reales del cerebro que son las que crean esas sensaciones. Luego esté listo para llevar su nueva confianza a la práctica a la primera oportunidad que se le presente. ¿Por qué no presentarse a un trabajo que parece fuera de su campo y comprobar qué sucede?

En este capítulo ha aprendido cómo las sensaciones afectan lo que hacemos y conseguimos, y cómo esas mismas sensaciones y otros procesos de pensamiento están formados por las representaciones internas de los cinco sentidos externos. Ha comenzado a explorar su propio mundo subjetivo e interior y a aprender cómo cambiar lo que sucede dentro. Ahora ya puede empezar a tomar el control y a usar sus pensamientos para que lo sustenten en crear los resultados elegidos por usted.

¿Puedes creértelo?

NUESTRAS sensaciones cambian con frecuencia a lo largo del día, ya que estamos expuestos a acontecimientos, circunstancias y personas que nos hacen reaccionar de diferentes maneras. Un único comentario o evento casual menor nos puede hacer sentir mal. A menudo nuestros cambios de estado son breves, y conocer a una persona distinta, mirar el reloj y ver que sólo quedan diez minutos para irnos, o quedar absortos con nuestro programa favorito de televisión nos puede devolver la buena forma. Pero con igual velocidad podemos regresar a un estado de ánimo poco inventivo. Una vez que comprendemos que estas oscilaciones de estado anímico y de comportamiento son el resultado de cómo *pensamos*, y que podemos decidir qué pensar (nadie puede hacerlo desdichado si usted no lo quiere), somos capaces de empezar a proporcionarnos elecciones. Podemos decidir cuál es el estado de ánimo más capacitador para ayudarnos a alcanzar nuestros resultados y sentir lo que deseamos sentir respecto de una situación. Este nivel de control sobre cómo nos sentimos requiere un poco de habilidad y práctica... pero no más que cualquier destreza física compleja que usted y yo realizamos

sin pensar. Incluso sin un alto nivel de habilidad subjetiva, su nueva comprensión del proceso le proporciona toda una nueva objetividad. Su estado de ánimo ya no es un amo autocrático que le dicta todos los movimientos. Al cambiarlo, consciente y voluntariamente, en el último capítulo usted demostró que semejante control es posible.

Hábitos de pensamiento

Sensaciones más profundamente arraigadas se convierten en hábitos de pensamiento, o *actitudes*, que son mucho más restrictivos que las sensaciones que vienen y van. Ser «positivo» o «negativo», «optimista» o «pesimista», muestra una actitud. Hace tiempo que se ha demostrado que un vendedor optimista superará al vendedor pesimista de experiencia y entrenamiento similares. Supongo que esto es sentido común. Pero lo que es importante es que la actitud pesimista se puede modificar... y, al igual que nuestro estado mental, es sólo una cuestión de cómo *pensamos* acerca de las cosas. Un cambio de actitud, sin un cambio aparente en las habilidades o el comportamiento, puede mejorar de manera cuántica su actuación.

La investigación con los optimistas y los pesimistas también indica que el abismo en rendimiento aumenta con el tiempo. Una venta de un 20 por 100 por parte del optimista se convierte en el 50 por 100 al año siguiente. En otras palabras, la ley de la productividad decreciente se invirtió, y una actitud positiva dio como resultado una espiral ascendente de éxito. Mientras tanto, aquellos que esperaban resultados pobres, los pesimistas, experimentaron una espiral

descendente. El modo en que pensamos es tan factible que se vuelva tan habitual como el modo en que actuamos. Las actitudes que nos dirigen como individuos y culturas son sólo hábitos de pensamiento que se pueden cambiar.. con conciencia y el tipo adecuado de práctica mental. El libro de Lionel Tiger, *Optimism*, demuestra que las culturas que sobreviven son las que tienen sistemas de creencias optimistas. Esos grupos creen en la valía y en las posibilidades de su propio futuro.

Autocreencias

A un nivel más profundo de pensamiento todos nosotros tenemos nuestras propias *creencias* y *valores*. Son mucho más permanentes que las sensaciones efímeras, incluso que las actitudes. Las creencias que afectan lo que usted consigue en su mayor parte se ocupan de lo que cree de sí mismo, o cómo se «ve» a sí mismo: su autoimagen, si lo prefiere. Una creencia que dice «No sirvo cuando se trata de vender» o «No sirvo delante de un grupo grande» puede ser gravemente limitadora, dependiendo de lo que desee conseguir. Una autocreencia única y positiva como «Me relaciono bien con la gente» es probable que equivalga a muchas horas de entrenamiento que, sin el poder capacitador, sólo tendrán un efecto a corto plazo. Por otro lado, una autocreencia única y negativa (como «No sirvo con los números») cancelará de forma eficaz muchas horas de entrenamiento y esfuerzo consciente; la creencia tenderá a ganar el combate, como una profecía autorrealizadora. Cada autocreencia tiende a estar apoyada por unas pocas y específicas creencias, o *referencias*. «Me relaciono

bien con la gente» puede estar apoyada por las creencias: «Me resulta fácil iniciar una conversación», «Me siento cómodo con desconocidos» o «Me llevo bien con fulano y zutano». Cuantas más referencias apoyen una creencia, más fuerte será ésta.

¡Una exhaustiva investigación en los EE.UU. entre colegiales mostró notables cambios en los resultados académicos basados en lo que se hacía creer a los niños sobre el color de sus ojos! No parece importar si la creencia se adoptó de una figura autoritaria o de un compañero, sin importar que parezca racional o irracional, que su origen sea conocido o desconocido. Una vez que creemos algo, y todos creemos en todo tipo de cosas, nuestro comportamiento se ve afectado a todos los niveles. Entonces lo que creemos acerca de nuestro *comportamiento* —o cómo lo interpretamos— afecta futuros comportamientos. Estamos atrapados en un ciclo de creencias y acciones.

El yo interno

Muchos escritores, deportistas y líderes empresariales han comentado cómo nuestra autoimagen puede afectar todo lo que intentamos hacer. Algunos dicen que es el factor más importante en todos los logros humanos. El doctor Maxwell Maltz, un famoso cirujano plástico, averiguó que algunos pacientes experimentaban mayores cambios de personalidad después de una operación estética. Sin embargo, en otros casos incluso una cirugía severa carecía de efecto sobre el problema real, y los pacientes todavía «se veían a sí mismos» como feos o incompetentes. La imagen interna de sí mismos, las *creencias* sobre sí mismos, permanecían inalteradas. Al conseguir

que establecieran cambios en la actitud que tenían hacia sí mismos, en vez de hacia sus cuerpos físicos, el doctor Maltz fue capaz de mostrar resultados sobresalientes. PNL ofrece técnicas para cambiar los sistemas de creencias, incluyendo la todopoderosa autoimagen.

Senderos en el cerebro

Recuerde que toda experiencia de su vida está almacenada en el cerebro: todo lo que alguna vez ha visto, oído, sentido u olido. El modo en que percibe esos recuerdos crea patrones de conexiones neurales —senderos en su cerebro— que se convierten, con un uso ulterior, en caminos de comunicación y, con el tiempo, en grandes autopistas. Estos modos recurrentes, convenientes y conocidos de filtrar la nueva información que entra en su cerebro forman sus *creencias*.

Por ejemplo, si usted dice «Puedo recordar nombres», ésa es su manera de interpretar su actual experiencia —quizá un único curso de memoria— basada, a su vez, en el modo en que se ha acostumbrado a interpretar el pasado. En un sentido es absolutamente cierto, y la prueba de este tipo de «verdad» es que usted *crea* que es verdad. En otro sentido sólo es la manera en que usted maneja «recordar nombres» basada en su experiencia acumulada. Otra persona podría decir «Puedo recordar caras». Los dos tienen sus propios mapas personales de la realidad. Ninguno de los dos ha experimentado el mundo real... todo lo que entienden y creen ha llegado a través de sus filtros de percepción. Simplemente establecieron diferentes «conexiones» hace tiempo y ello poco a poco se convirtió en un eficiente sistema de alta velo-

cidad para manejar la vasta distribución de datos con la que se enfrentan en todo momento: crearon su propia creencia. En una prueba objetiva se podría averiguar que en realidad usted es capaz de recordar nombres mejor que su colega, y que él puede recordar caras mejor que usted. De modo que las creencias tienen poco que ver con los hechos objetivos. Y si los hechos apoyan una creencia, lo cual, afortunadamente, es más normal, ello por lo general es el resultado del comportamiento *confirmando la creencia* de un modo de autorrealización.

Así que sus creencias filtran de forma consistente las comunicaciones del exterior y del interior de usted. Junto con las sensaciones, gobiernan todo su comportamiento, pero a un nivel más profundo y consistente. Usted literalmente no puede alcanzar nada a menos que sus creencias se emparejen con los resultados deseados. Usted ejecutará lo que piensa, reflejando el estado en el que se encuentra y lo que cree. Tal como escribió Virgilio: «Pueden porque piensan que pueden.»

¿De dónde proceden las creencias?

¿De dónde proceden las creencias? Todos hemos estado sujetos a diferentes entornos en nuestros años de formación, y ello es un factor importante. Si creció animado a creer que podía alcanzar muchas cosas, es probable que eso se haya convertido en parte de su sistema de creencias y haya dado como resultado lo que usted es en la actualidad. Todos tenemos modelos de comportamiento en la infancia, que forman una fuente de autocreencia. Si es capaz de imaginarse como otra persona, empieza a creer

que puede ser esa persona. Miles de importantes deportistas, gente del espectáculo y de los negocios rastrean su éxito a algún temprano modelo de comportamiento. Incluso una infancia restrictiva se puede ver afectada por un sólo maestro de escuela, pariente o mentor que cambia la tendencia de la autocreencia y nos pone en un sendero capacitador y valioso por la vida. Las verdaderas privaciones no son sólo las luchas cotidianas por la supervivencia. Mucha gente aprende a enfrentarse bien con cualquier entorno en el que se encuentra. El mayor dolor humano procede de no *creer* que existe un futuro, de no ser capaz de soñar en algo mejor. Eso es lo que puede hacer un entorno.

El doctor Benjamin Bloom llevó a cabo un estudio en la Universidad de Chicago con jóvenes atletas, músicos y estudiantes de éxito. Quedó sorprendido al averiguar que la mayoría de esos jóvenes no empezó con ningún talento obvio o habilidad innata aparente. Casi todos habían recibido una atención cuidadosa a medida que crecían. La fe en sí mismos *precedía* a cualquier señal de gran talento. Si ese talento estaba latente, entonces algo en su entorno creó el sistema de creencia que liberó su potencial. Y éste es el proceso que la PNL ha identificado. Nuestro potencial innato, sea cual fuere el impacto de la genética, es, más o menos, ilimitado. Y dicho potencial se puede liberar por el modo en que pensamos.

Las circunstancias, grandes y pequeñas, también afectarán nuestras creencias. Hay algunos acontecimientos en la vida que usted nunca olvidará. La experiencia de otra persona será distinta, incluso después de compartir un mismo entorno. Un maestro diferente en la escuela a menudo marca el comienzo de un interés de por vida en un tema espe-

cífico, incluso de una carrera de éxito. Esas circunstancias significativas son atterradoramente fortuitas. Da la impresión de que nos hallamos a merced del azar.

Por fortuna, esto no es importante desde el punto de vista de PNL. Ahora que somos capaces de *cam-
biar* nuestras creencias, su origen se vuelve mucho menos significativo. Mientras tanto sólo necesitamos recordar que todos empezamos con un portafolios muy variado de creencias y valores personales. Somos el producto de miles de millones de mensajes sensoriales del interior y el exterior que crean nuestro paisaje neural único. Y como la lluvia que cae sobre un trozo de tierra, nuevos estímulos sensoriales tienden a seguir el sendero que han marcado las lluvias anteriores: las vías fluviales del cerebro que llamamos creencias. Todo ello explica el por qué Jorge y Guillermo en el capítulo anterior reaccionaron de forma tan diferente al mismo mensaje, creyeron cosas distintas sobre sí mismos, actuaron de modo diferente y obtuvieron resultados diferentes.

No toda nuestra experiencia es directa. Leemos libros, miramos la televisión y aprendemos acerca de otros entornos... otros mapas humanos. Pero todo ese conocimiento alcanza el mismo sistema neural que usábamos cuando fuimos pisados en el campo de juego o avergonzados en un concierto del colegio. Estas experiencias de segunda mano se vuelven de primera mano cuando quedan registradas en el cerebro. A veces no estamos seguros de si un «recuerdo» es real o imaginado, o quizá algo que soñamos. En el mejor de los casos, nuestro recuerdo se distorsiona cada vez que lo recordamos y manipulamos. Los recuerdos que en realidad llegamos a rememorar pueden ser recuerdos de recuerdos de recuerdos. De

modo que lo que en primer lugar jamás fue realidad (al ser nuestra representación filtrada de lo que sucedió), se vuelve menos y menos real con cada nueva rememoración. No resulta sorprendente que seamos capaces de recordar buenos momentos y de bloquear los recuerdos dolorosos... y hacer que los buenos tiempos parezcan mucho mejores a medida que pasan los años. El dicho «el tiempo cura» refleja el modo en que distorsionamos los recuerdos. El mismo proceso de pensamiento, mientras leemos un libro o escuchamos la radio, estamos ensoñados o fantaseamos, cambia los patrones neurales y puede formar y cambiar creencias a través de la experiencia «indirecta».

Nuestras creencias también se ven afectadas por los resultados que hemos alcanzado en el pasado, por nuestra actuación real. Si ha conseguido una serie de éxitos, ello tiende a sustentar la creencia de que usted es bueno en lo que hace. Pero si tiene unos resultados mezclados —éxitos y fallos—, como nos sucede a la mayoría, puede interpretar su comportamiento de la manera que lo desee. La suerte del principiante, sin importar lo impresionante que sea, pronto puede ser explicada por un veterano experimentado, y nuestra autocreencia exagerada, aunque basada en una actuación real, es devuelta de un golpe a cero. De modo que nuestras creencias también se ven afectadas por lo que hemos logrado en el pasado: nuestros éxitos y fracasos, si lo prefiere, aunque los términos «éxito» y «fracaso» también se basan en nuestras percepciones subjetivas. No existe lógica o razón de ser en este proceso. Una persona pesimista es capaz de llevar a cabo una actuación impresionante y, sin embargo, interpretar su comportamiento de forma negativa... considerándolo

como un golpe de suerte, sin esperar repetirlo la próxima vez, sin creer en sí misma. A la inversa, con una actitud distinta, alguien con menos «éxito» establece «excusas» diferentes y llega a la excelencia, sin verse estorbado por la profecía autorrealizadora de una autocreencia negativa.

También tenemos creencias sobre lo que tiene que suceder con el fin de sentirnos bien respecto de una experiencia. Actúan como reglas que han de cumplirse, basadas en la respuesta a la pregunta: «¿Qué tendría que pasarme para sentirme amado, libre, seguro, saludable o lo que fuere?» En realidad, por supuesto, podemos sentir cualquiera de estas emociones sin que «sucedan» cosas específicas. Pero nos hemos dado valores o criterios que quizá, innecesaria e irracionalmente, limiten nuestra capacidad para sentir del modo en que queremos sentir. Estas creencias-reglas («He de ser un buen padre», «He de conseguir un trabajo mejor», «He de obtener una cualificación») pueden ayudarnos o estorbarnos para obtener lo que deseamos. Una creencia discapacitadora tiende a estar fuera de nuestro control, o resulta imposible de satisfacer, o es más probable que nos haga sentir mal en vez de bien.

PNL enfoca las creencias de una manera radical. Usted puede, sencillamente, *crear* creencias, y descartar otras antiguas. En lo que respecta a su cerebro, puede crear la experiencia. Es elección suya. Es probable que en el pasado haya cambiado sus creencias. ¿Hay algo que hoy crea acerca de usted que no creyera diez años atrás? ¿Hay algo que hoy no crea y que creyera entonces? Y están las creencias sobre otras cosas, incluyendo gente, lugares o la vida en general. Somos muy capaces de cambiar nuestras creencias, y ello quizá tenga lugar después de un

cambio de entorno, circunstancias o logros reales. Neurológicamente, sólo cambiamos el modo en que representamos algo en nuestro interior, sin importar las causas. Empezamos a usar senderos neurales diferentes en vez de las viejas y familiares autopistas. Pero esta capacidad que todos tenemos para cambiar las creencias no es una herramienta que empleemos de manera consciente, de modo que no poseemos el control. Por lo tanto, necesitamos identificar esas creencias que nos capacitarán, y usar las técnicas descritas en este capítulo para crearlas.

Creencias capacitadoras y discapacitadoras

Incluso cambios pequeños en la raíz de la creencia producirán cambios sorprendentes en el comportamiento. Ello se ve de forma más nítida en los niños que en los adultos, ya que son más sensibles a la sugestión y al cambio de creencias. Así, por ejemplo, si los niños creen que son buenos en un deporte, o en un tema en especial, *llegarán* a realizarlo mejor. Esa mejor actuación alimentará la autocreencia mejorada y llegarán a sobresalir.

Como ya hemos visto, muchos deportistas importantes en la actualidad atribuyen su éxito a una temprana confianza, a una autocreencia, a menudo basada en el ánimo de un maestro o de los padres, o a la influencia de un modelo de comportamiento. Las así llamadas habilidades naturales, o talentos, digamos en manejar números, ortografía o tocar un instrumento musical, no se puede explicar del todo por la genética, la educación o el entrenamiento. Pero sin importar su origen, la PNL se puede utilizar para

«transferir» destrezas en apariencia sobresalientes con la obtención del entendimiento de las estrategias mentales en las que se basan. Aquellos que parecen poseer habilidades especiales de nacimiento *piensan* de un modo específico. Una vez evocada, su estrategia se puede aprender y utilizar. Sin embargo, resulta más probable que un «condicionamiento» temprano cree y fomente la autocreencia positiva, y el interés, el gozo de la práctica y la destreza que luego parecen tan naturales. Con una autoimagen fuerte y positiva en una zona en particular —y aprenderemos a programar eso—, el ulterior entrenamiento y la experiencia aportarán mayores resultados.

En unos pocos y contados casos una persona podría poseer una autoimagen dominante que dice «No sirvo para nada», y ello tendrá un efecto muy dañino sobre cualquier cosa que trate de conseguir... si es que se molesta en intentarlo. Pero es mucho más común tener una mezcla de autocreencias, algunas de las cuales son positivas o «capacitadoras» y otras negativas o «discapacitadoras». Un hombre puede poseer una autoimagen muy baja en términos de su carrera profesional y no verse a sí mismo, por ejemplo, como un buen «director» o «jefe» o «líder». No obstante, la misma persona podría verse con aptitudes «innatas» en el deporte, la vida social o en alguna afición o pasatiempo. Con igual asiduidad, en una situación de trabajo, una mujer podría considerarse muy bien en términos de capacidad profesional —poder realizar técnicamente bien el trabajo— pero estar insatisfecha en el manejo del aspecto de la «política de la oficina» en su carrera. O viceversa. De modo que todos tenemos un abanico de autocreencias, que abarcan las muchas facetas de nuestro trabajo, vida social y doméstica; y debemos ser específi-

cos al identificar las que afectan aquello que conseguimos. Necesitamos sustituir las discapacitadoras por unas capacitadoras.

Identificar sus autocreencias

El primer paso para cambiar las creencias acerca de usted mismo es identificar esas diferentes facetas de cómo se ve a sí mismo: su autoimagen. Necesitará escribir características o rasgos que le describen, y qué es lo que cree sobre sí mismo... no cómo considera que lo ven otros, sino cómo se ve usted a sí mismo. Póngalas en cualquier orden, pero prepárese para una lista larga, ya que nuestra personalidad posee muchas facetas, y todas tienen algún impacto en el modo en que nos comportamos y en lo que conseguimos. Una buena técnica para empezar es apuntar palabras individuales que crea que le describen (como «honrado» o «desordenado»), o pocas palabras (como «confiado en sus recursos» o «de mente abierta»), pero usando su mano *no dominante*. Así, si es diestro, utilice la mano izquierda, y a la inversa. Quizá resulte difícil y tal vez deba emplear letras mayúsculas, pero se hace más fácil a medida que progresa. Siempre que luego sea capaz de interpretar cada palabra, no se moleste por sus garabatos infantiles.

Debido a que su mano dominante, y todo ese lado de su cuerpo, reciben instrucciones del otro lado de su cerebro, hasta cierto punto usted está aprovechando el lado no dominante o subconsciente de su cerebro de dos lados. El lado izquierdo del cerebro se ocupa del lenguaje y la lógica, y el derecho de la intuición y las sensaciones. De modo que esta sencilla técnica puede aportarle percepciones surgidas por debajo del nivel

consciente que, aunque al pensarlas sabe que son ciertas, quizá no hubiera incluido en una lista realizada con su mano habitual de escritura. Es probable que las primeras palabras semilegibles que escriba resulten predecibles y similares a las que hubiera puesto con su mano fuerte. Sin embargo, a medida que expande la lista, permitiéndole alguna libertad a su mente subconsciente, se le ocurrirán palabras de autoimagen más reveladoras. Allí donde haya contradicciones aparentes, ha de ser honrado consigo mismo acerca de la que de verdad es aplicable. A menudo una lista escrita con la mano dominante parece haber sido redactada para el «consumo público», y no establece autocreencias más profundas. De manera típica, una descripción con la mano dominante «afirmativa» puede parecer algo «brusca», o incluso «ruda»; cuando se describe con la mano no dominante. Por lo general, amigos íntimos y familiares confirmarán que la descripción de la mano no dominante está más próxima a la verdad. Haga la lista y dése todo el tiempo que necesite. Ayuda si puede relajarse al redactarla. A medida que reduce la interferencia del cerebro izquierdo se revelan visiones más profundas y francas.

Entender sus autocreencias

Cada una de estas palabras se pueden ampliar a una o más afirmaciones de creencias específicas. «Olvidadizo» podría incluir la creencia específica «No puedo recordar nombres», mientras que «Práctico» podría abarcar «Soy bueno en cosas de Hágalo-Usted-Mismo». Si no está seguro sobre el significado exacto de alguna de las palabras que ha escrito, intente expresar cada una con una frase... pero usando de

nuevo su mano no dominante. Una autocreencia quizá se aplique a una parte muy específica de su personalidad de múltiples facetas, y a veces sólo cuando emplea el lado derecho subconsciente del cerebro es capaz de entender qué es lo que en realidad cree usted de sí mismo. Son estas creencias, reveladas al escribirlas con la mano no dominante, luego ampliadas para ser más específicas, las que probablemente expliquen su comportamiento y resultados, antes que aquellas de las que posee una conciencia inmediata.

Entonces resulta posible poner a prueba cada una en la mente, confirmar si las submodalidades unidas a una creencia son positivas o negativas. Primero tome una creencia positiva e imagínesse en una situación real en la que su creencia es llevada a la práctica. Como ejemplo, si es usted bueno en mantener la atención de los niños, digamos contando historias, imagínesse haciéndolo y disfrutando de la sensación de un trabajo bien realizado. Este ejemplo podría haberse activado por la palabra «Simpático» o «Amoroso» de su lista. Para hacerlo, necesitará *ver* las cosas en su cabeza: ver las caras de los niños, el libro de cuentos y todo lo que lo rodea. Pero para tener una experiencia más intensa también necesitará *oír* los sonidos, incluyendo su propia voz, y también experimentar cualquier *sensación* asociada con lo que está haciendo. En otras palabras, deberá emplear sus sentidos, los cinco si es necesario, pero en especial la vista, el oído y el tacto para que la imagen sea real. Al igual que con todos estos ejercicios, primero ha de entrar en un estado relajado, alfa. De esta manera puede poner a prueba cualquier creencia, bien rememorando un recuerdo o bien con un *recorrido futuro*... visualizar alguna ocasión futura en la que demuestre la creencia por medio de sus actos.

Ahora cambie la escena a algo que no le proporcione placer, ilustrando una autocreencia negativa que aparezca en su lista. Digamos, por ejemplo, que realiza una presentación formal o discurso ante algunos colegas de trabajo. En un sentido de pensamiento, *usted no disfruta viéndose a sí mismo haciendo o siendo eso*. Su palabra original podría haber sido «Reservado», «Tímido» o «Privado». Inténtelo, bien al recordar una experiencia pasada o bien al imaginar un acontecimiento futuro, pero, una vez más, hágalo tan real como le sea posible.

De modo que ha experimentado dos imágenes diferentes de sí mismo, una positiva y una negativa, cada una reflejando una autocreencia específica. Si ahora compara las submodalidades de cada escena, comenzará a ver las diferencias, no en el contenido de los dos escenarios (es decir, narrar un cuento de niños con dar una presentación de trabajo), que es obvio que son muy distintas, sino en la naturaleza de las visiones, sonidos y sensaciones. Esas diferencias son la clave que lo conducirán a la elección y al control. Quizá por primera vez ha sido capaz de comprender la estructura de sus creencias. Así como pudo cambiar sus sensaciones, puede utilizar las submodalidades capacitadoras para crear creencias deseadas y modificar las que ya no son útiles. Puede identificar y usar una estrategia de pensamiento que le proporcione resultados.

Establecer excusas

Como hemos visto, nuestras acciones se ven afectadas por nuestras creencias, y éstas también son afectadas por nuestras acciones, o cómo las interpre-

tamos. En la década de 1960 se llevaron a cabo notables experimentos que involucraban a pacientes a los que por medio de la cirugía se les habían separado los dos lados del cerebro (por lo general para reducir el efecto de los ataques epilépticos). Esa operación requería la separación del *corpus callosum*, el eslabón de comunicación entre los dos hemisferios del cerebro superior o córtex. A los sujetos se les enseñó imágenes por los lados separados del cerebro (a través de los ojos opuestos) y se les pidió que señalaran otra imagen que estuviera relacionada con lo que habían visto. Al lado izquierdo de un paciente se le mostró la pata de un pollo y a su lado derecho se le mostró la imagen de una casa cubierta de nieve. Cuando se le enseñó otra selección de imágenes y se le pidió que indicara imágenes relacionadas con las que acababa de ver, señaló las de un pollo y una pala para la nieve, lo que parecía perfecto. El motivo para que eligiera el pollo era que acababa de ver una pata de pollo. Sin embargo, la explicación que dio para seleccionar la pala para la nieve fue que «Necesitas una pala para limpiar el gallinero». Esa extraordinaria respuesta transformó nuestra comprensión del modo en que pensamos.

Desde luego, ésa no era la razón por la que había elegido la pala para la nieve, que obviamente estaba relacionada con la casa cubierta de nieve. Pero su cerebro derecho fue incapaz de comunicar la imagen de la casa cubierta de nieve a su cerebro izquierdo verbal. El lado izquierdo, al haber observado la elección, entonces *¡se inventó una causa!* El cerebro izquierdo verbal fabricó su propia interpretación (en términos de PNL su «excusa») para la acción. Pero el paciente no *sabía* que había ideado una relación: su asociación de la pala para la nieve le parecía tan lógi-

ca como la del pollo. Además, la interpretación se realizó al instante, demostrando que el cerebro estaba acostumbrado a proporcionar motivos para cualquier acto.

Otras investigaciones han confirmado el notable hecho de que la gente interpreta o explica sus experiencias y vive de acuerdo con esas explicaciones. Por lo general no comunicamos nuestras excusas a otros, al menos no en palabras. Simplemente las almacenamos y afectan nuestro comportamiento futuro. Internamente tendemos a explicar nuestra experiencia de una manera positiva o negativa, optimista o pesimista. Una excusa optimista para fallar un *putt* de un metro en golf podría ser: «Yo no juego así, fue mala suerte», y el comportamiento se descartará en el acto como algo insignificante. Sin embargo, una excusa pesimista para un fallo en tenis sería más o menos así: «Seguro que lo estropeo, el revés siempre me falla.» Una anfitriona que ha servido una cena deliciosa a unos invitados especiales podría, sin importar los cumplidos que le hagan, formarse una interpretación negativa de la comida, de toda la velada y de cualquier comentario que saliera de labios de sus invitados. En la jerga de PNL, lo que hace es establecer *excusas* sobre su comportamiento. De esa manera el recuerdo y la emoción del comportamiento son reservados para que influyan en experiencias futuras, positiva o negativamente, dependiendo de la excusa.

Fíjese que el jugador de tenis empleó la palabra «siempre», lo que a menudo indica una manera irracional de pensar. Note también que las excusas que damos para el comportamiento presente no tienen por qué estar relacionadas con actuaciones pasadas. Por el contrario, la anfitriona podría tener un histo-

rial envidiable de cocina y éxitos culinarios; el jugador de tenis pesimista podría de hecho tener un registro pasado mejor que el de su contrincante optimista. Se trata de que una persona positiva tiende a recordar los buenos momentos, mientras que una negativa recuerda los malos. De modo que los hechos no son el tema, sino que es la interpretación de los hechos y el estado mental que crea nuestra *interpretación* los que afectan a lo que hacemos. Nuestros mapas individuales se convierten en nuestra realidad. Y cada interpretación de cada comportamiento potencia ese mapa privado de nuestro mundo.

A la larga, nuestra actuación real tenderá a obrar de acuerdo con nuestras interpretaciones, o lo que creemos sobre nuestras acciones. En el estudio con los optimistas y pesimistas mencionado al comienzo de este capítulo, el vendedor de seguros optimista alcanzó un 20 por 100 más de resultados de ventas que sus colegas pesimistas (las actitudes como el optimismo y el pesimismo se evalúan con facilidad en las pruebas psicométricas), aun cuando su experiencia y entrenamiento pasados no mostraban una diferencia significativa. En el segundo año, los optimistas los superaron hasta el 57 por 100, ya que sus «excusas» positivas se hicieron autorrealizables y dieron como resultado incluso más ventas reales. Su actitud optimista proporcionó la persistencia que cualquier vendedor sabe que resulta vital, y el estado mental que ayuda a originar el éxito sin importar los fracasos intermedios. De modo que lo que pensamos acerca de cualquier cosa —cómo la interpretamos— siempre afecta lo que hacemos en el futuro y lo que conseguimos. Al final, las «excusas de calidad» capacitadoras producen «resultados de calidad».

Aprender a ser desvalidos

En 1964 un graduado en psicología llamado Martin Seligman realizó un notable descubrimiento mientras se hallaba en la Universidad de Princeton. Sus compañeros de estudio habían estado haciendo experimentos en los que a unos perros se les daban suaves descargas eléctricas a medida que trataban de encontrar la salida de un laberinto. Al cabo los perros dejaron de intentar escapar. Los investigadores más experimentados buscaron alguna respuesta en los perros, o en el modo en que se había establecido el experimento, pero Seligman, aunque nuevo en el laboratorio, obtuvo una comprensión que ha tenido efectos a largo plazo. Vio que los perros habían *aprendido* el desamparo. Su interpretación de la situación era que resultaba inútil intentarlo más, de modo que dejaron de hacerlo. Se llevaron a cabo experimentos similares con seres humanos, en esa ocasión utilizando ruidos fuertes. De manera sorprendente, se consiguieron resultados muy similares: la gente dejó de intentar escapar. Adoptaron la misma desvalidez. Experimentos posteriores mostraron que ese pesimismo aprendido se podía invertir, y, una vez invertido, los sujetos *nunca más adoptaban el estado de desamparo*. De forma que las interpretaciones habituales de nuestro comportamiento se pueden cambiar, y las nuevas «excusas» entonces formarán la base del comportamiento futuro.

Seligman identificó patrones específicos de creencia que causaban esa sensación de desamparo. El primero es la permanencia. La gente emprendedora, cuando se encuentra con problemas, rara vez los ve como permanentes. El segundo es la capacidad de penetración. Mientras un problema puede ser gran-

de, los optimistas no dejarán que afecte al resto de su vida y que la desvalidez se extienda a otras zonas. El problema está contenido, y los hechos («Fracasé, esta vez») no se traducen en creencias falsas («Siempre fracasaré»). Tercero, los problemas y reveses no se personalizan hasta un «nivel vital» para que se conviertan en «Soy un fracasado». Así, sin pretender que los problemas no existen, podemos describirlos con más exactitud de un modo no permanente ni personal.

Espirales de autorrealización

El comportamiento afecta la creencia, primero en la interpretación que le damos a las acciones específicas, y luego en crear y reforzar poco a poco una autoimagen. PNL proporciona modos de intervenir en una irracional y por lo demás imparable espiral descendente de autorrealización, bien interviniendo en las creencias o en el comportamiento, o bien en ambos.

La mayor parte de las cosas que hacemos todos los días se realizan por hábito, con poco o nada de pensamiento consciente. Hacemos otras cosas dedicándoles más pensamientos y atención, y podríamos estar preparados para dar un motivo de por qué hemos actuado de esa manera en particular o por qué hemos actuado en primer lugar. Pero en todos los casos lo que hacemos, incluso en situaciones cotidianas menores, tiende a estar gobernado por lo que creemos.

Tomemos como ejemplo la lectura de un libro. ¿Qué hace usted cuando lee? Algunas personas garabatean notas, unas usan marcadores de colores,

otras doblan la punta de la página para que les indique hasta dónde han llegado. Algunas personas realizan casi toda la lectura en la cama, mientras que otras lo hacen en el tren que las lleva y las trae del trabajo. Unas guardan el libro, quizá en una estantería, tras cada sesión de lectura, mientras que otras lo dejan en el lugar exacto donde leyeron la última vez, para ser recogido —posiblemente por otra persona— después de horas o días. Algunas colocan sus libros en orden lógico en librerías, mientras que otras se guardan en alegre abandono, bien del revés o bien del derecho.

Todas estas diferencias de comportamiento reflejan las diferencias que existen entre usted y yo, los lectores y, lo que es más especial, en nuestros valores y creencias. Así que una persona que no (cómo podrían llegar a describirlo) «mutila» un libro, probablemente tiene un *motivo* para ese comportamiento: es leal para la otra persona que podría llegar a leerlo, muestra respeto por la propiedad, mantiene el valor de un libro, y así sucesivamente. A la inversa, otra persona es factible que tenga motivos para doblar las esquinas de las páginas y garabatear notas por todos los márgenes: quizá por la creatividad, conveniencia, eficiencia, o lo que sea. De modo que las pequeñas acciones, en sí mismas inocuas, tenderán a caer dentro de un marco de valores y creencias: «Soy una persona ordenada»; «No desperdicio las cosas»; «Soy organizado»; «Soy desorganizado»; «Soy considerado, inteligente, puntual, cuidadoso, independiente...». Todas estas autoimágenes o creencias se ven reflejadas en cientos de acciones cotidianas y habituales. Y, a su vez, toda acción, debido a la interpretación que hacemos de ella, refuerza nuestras creencias o valores. Cada uno de nosotros tiene

una jerarquía personal de excusas que abarcan todo lo que hacemos, nuestros logros, fracasos y, en general, estilos de vida.

Toda acción encaja con una creencia

Por lo común no somos conscientes de todo esto. Sólo después de cierta meditación y análisis se hará evidente que *todas* nuestras acciones encajan dentro de un marco de creencias. Incluso una persona que se enorgullece de ser impredecible probablemente sea impredecible de forma habitual, ¡y por ello factible de ser esclava de una autoimagen impredecible! Todo está estrechamente relacionado con la presuposición de la PNL que vimos en el capítulo 1, que dice que detrás de cada acción hay una intención positiva. Siempre existe una base para lo que hacemos, algún objetivo, aunque no sea aparente de forma inmediata para la persona que lo realiza... menos todavía para cualquiera que observe dicho comportamiento.

De modo que nuestras acciones evidencian nuestras creencias. Son interpretadas en términos de creencia. Y esto puede funcionar de modo positivo o negativo. Utilizando el ejemplo del libro, tomemos la acción de dejarlo allí donde termine de leerlo, para que probablemente permanezca allí hasta la siguiente vez que desee reanudar la lectura. Si el lector tiene una auto-creencia que dice algo así: «Soy un libre pensador, soy independiente, no soy esclavo de reglas insignificantes», esa acción habrá sido *interpretada* (subconscientemente) y asignada a esa creencia. Sin embargo, si una fuerte auto-creencia dice: «Soy desordenado», existe una buena posibilidad de que esa acción, junto con otros cientos que quizá no tengan otra motivación

obvia, encontrará un sitio en la casilla mental «Soy desorganizado», apoyando y reforzando esa creencia. Un poco de ayuda de un socio iracundo sin duda ayudará a que se extienda esa autoimagen desorganizada. Se trata de un proceso insidioso por el cual acciones, por lo demás insignificantes y triviales, pueden convertirlo en alguien despreocupado, arrogante, lento, olvidadizo o despreciable... toda acción «encajará» en alguna creencia. Y cuanto más fuertes se vuelvan esas creencias «discapacitadoras», más acciones cotidianas caerán en sus siniestras redes.

Casillas de creencias

Hay grados de acción, por supuesto, así como hay grados de creencia. De modo que a medida que la autoimagen de una «persona desordenada» se desarrolla y madura, «dejé el libro en el suelo del dormitorio» se convierte en «no devolví el libro a la estantería», y por último «no devolví el libro a la estantería en el orden correcto». Así como un niño tiende a categorizar más y más árboles como árboles, sin importar su forma o tamaño a medida que el concepto de «árbol» se torna más y más familiar, así nos vemos inclinados nosotros a depositar nuestras acciones cada vez en más casillas de creencias familiares y convenientes. Pensar mejor no tiene mucho que ver con evitar este inteligente sistema de archivo, que posee sus ventajas de supervivencia, sino con saber qué es el proceso y ser capaz de pasar de una casilla a otra del modo que lo desee. Usted puede interpretar una acción de la manera que quiera. Puede creer lo que desee. El pensamiento de calidad requiere calidad, creencias capacitadoras.

Localizar sus casillas de creencias

Tómese cierto tiempo para comprobar lo que hasta ahora hemos dicho en su propia experiencia. Apunte tantas de sus acciones como se le ocurran a lo largo de un día típico. Ahora vea si es capaz de explicar lo que hace, en términos de sus autocreencias.

Por ejemplo, quizá lave la taza de café apenas termina de beberlo en vez de dejarla hasta el siguiente descanso, hasta que se reseca y le salen hongos o hasta que se queda sin tazas. El motivo que tiene para esa acción tal vez sea que a usted no le gusta un escritorio desordenado (lo que sugiere una creencia de que «Soy una persona ordenada»), o no le gusta arriesgarse a verter los restos del café (lo que sugiere «Soy cuidadoso, considerado, meticulado, respetuoso de la propiedad», etc.). O sus motivos podrían tener algo que ver con la higiene, con desear poner un ejemplo o con alejarse de su escritorio para hacer un poco de vida social. Quizá inconscientemente está alimentando una autoimagen que dice: «Hago de todo»; «Debería estar en un trabajo mejor»; «Se están desperdiciando mis talentos»; y así sucesivamente. Este ejercicio tiene que realizarse con rectitud si ha de servir para algo.

El número de sus acciones es, más o menos, ilimitado, al igual que lo son sus posibles creencias... incluso hasta el nivel de poner o no poner la rosca del tubo de la pasta dentífrica, ¡potencial causa para una ruptura matrimonial! Sin embargo, descubrirá que unas pocas creencias siguen apareciendo como casillas para sus acciones. Puede que también averigüe que una acción (por ejemplo, tomar nota inmediata de alguna cita en su agenda) sustenta más de una creencia (por ejemplo: «Soy puntual»; «Soy de fiar»; «Soy meticulado»; «Soy organizado»).

A medida que realiza el ejercicio quizá se le ocurran otras acciones que también sustentan sus creencias. De modo similar, tal vez se le ocurran otras creencias o valores que no apuntó antes pero de las que ahora es consciente debido a sus acciones. Mantenga cualquier lista o comentarios que haga a mano. Por último, intente decidir qué creencias son, en equilibrio, *capacitadoras*. Estas creencias tienden a ayudarlo a conseguir lo que desea obtener y a ser lo que quiere ser. Luego trate de identificar las que sean *discapacitadoras*, que tienden a frenarlo en la consecución de su pleno potencial.

Puede cambiar las que quiera cambiar usando la técnica de «cambiar de submodalidades» con la que ya debería empezar a estar familiarizado. Es decir, aplique las submodalidades asociadas con un comportamiento que sustenta una creencia capacitadora con un comportamiento que sustenta una creencia discapacitadora. Ahora que entiende el efecto que tienen sus creencias sobre sus acciones, y puede elegir si esas creencias son adecuadas, la prueba de cualquier creencia podría ser: «¿Me ayudará esta creencia a alcanzar mis resultados?» La prueba de sus acciones será: «Es esta acción congruente con lo que creo?»

Un trabajo bien hecho

Ya estará familiarizándose con lo que hace (sin pensar) y con lo que cree (sin pensar mucho en ello), y el modo en que estas dos cosas interactúan. De modo que está listo para otro ejercicio sencillo y entretenido. Piense en algo que haya hecho bien. Es factible que al recordarlo se trate de algo que lo haga feliz, tal como le proporcionó placer cuando lo llevó

a cabo. No sea modesto; todos hacemos algunas cosas bien. No me refiero a que superemos récords todos los días, pero según nuestras propias normas de vez en cuando nos satisface un trabajo bien hecho. Si es necesario, puede emplear un logro del pasado, pero algo bastante reciente probablemente sea mejor porque está más nítido en su mente. Imagine la ocasión, o que está haciendo lo que hizo, y reviva el placer que le brindó.

Ahora, pregúntese: «¿Qué me satisfizo sobre lo que hice, o cómo lo hice?» y apunte la respuesta. Luego, pregúntese: «¿Qué *creo* de mí mismo y de que mis acciones —lo que hice o logré— sean prueba de ello?» Ponga esa creencia en palabras.

Después, piense en otras tres ocasiones en que puso esa misma creencia en acción, acontecimientos, acciones o logros diferentes que también sean prueba de su creencia. Intente elegir momentos en que otras personas fueron testigo de lo que usted hizo, y repita mentalmente las escenas, como si fuera un vídeo, desde el comienzo hasta el final, en el conocimiento de que está representando una creencia importante. Mientras lo hace, diga en voz alta su creencia... por ejemplo: «Ésta es una persona creativa, innovadora, preocupada, entusiasta, o lo que sea.» Ello reforzará su creencia capacitadora y también la relacionará con acciones específicas... con *pruebas de su creencia*.

Recuerde, tan vívidamente como pueda, esos momentos felices en que usted lo hizo bien, reviviendo su creencia; luego considere cómo se siente. Hacer en su mente aquello en lo que es bueno le aportará satisfacción y confianza, y conseguirá que su creencia sea aún más capacitadora. A medida que rememora otras acciones, de manera consciente estará usando el comportamiento para influir en la

creencia, que a su vez alimentará su confianza para conseguir todavía más. Este ejercicio *potenciará* sus creencias ya capacitadoras. Entonces podrá sintonizar las submodalidades —creando imágenes más vívidas y asociadas— para que reflejen las que están asociadas con sus creencias más fuertes y con sus experiencias más motivadoras.

Convertir las acciones en creencias capacitadoras

¿Cómo podemos empezar a hacer que cada acción cuente para crear creencias capacitadoras y conseguir nuestros objetivos? La mayor parte de nosotros reconoce con facilidad que andamos un poco escasos de creencias fuertes y capacitadoras: nos gustaría tener una mayor confianza, ser más positivos y poder invertir algunas creencias negativas. Aquí hay una poderosa técnica que puede probar para crear cualquier deseo que anhele. Piense en algo que le *gustaría* creer sobre sí mismo, pero que en el fondo de su corazón no cree. Por ejemplo, podría querer ser abierto para cambiar y aprender cosas nuevas, pero sabe que en realidad el cambio le resulta doloroso y que es lento para incorporar conocimientos nuevos. Piense esto y elija una de esas creencias. Haga que para usted sea importante, una creencia que podría afectar una serie de acciones, y fórmúlese las siguientes preguntas.

¿Su creencia es expuesta de forma positiva?

Por ejemplo, en vez de exponer una creencia como «No soy tímido», que es lo que usted cree que

no es, sustitúyala por «Soy abierto», o algo similar, expresado de manera positiva. El cerebro acepta las afirmaciones positivas con más facilidad, como una especie de programación subconsciente.

*¿La creencia es **suya** de verdad y no de otra persona?*

Por ejemplo, «Creo que a la gente le caigo bien» en realidad es la creencia de otra persona. Vuelto a expresar como «Soy una persona agradable» se convierte más en su creencia sobre usted mismo, y ahora se halla bajo su control. Al actuar de una manera agradable, aunque es inevitable que no le caiga bien a alguien, puede creer con cierta justificación que es una persona agradable. El ejemplo «Creo que a la gente le caigo bien» carece de lo que yo llamo «credibilidad mental», y, en cualquier caso, no está en su poder. Exprese su creencia de un modo en el que pueda asumir plena responsabilidad de demostrarlo por medio de sus acciones.

¿La creencia potencia y respeta el resto de su vida?

Pregúntese cómo la creencia elegida podría afectar sus objetivos y planes o, en verdad, otros valores y creencias que tenga. Tiene que ser consciente de cualquier conflicto, de cualquier *incongruencia*, como a veces se lo llama, entre esta creencia y otras creencias u objetivos. Un amigo mío empresario autónomo creía con fuerza que era capaz de aplicarse por completo a cualquier tarea que se pusiera y

tener éxito, y quería potenciar dicha creencia y traducirla en logros ulteriores. Por desgracia, hubo de reconocer que excluía a su esposa y familia, y en el contexto de toda su vida no era una creencia que le satisficiera ver totalmente realizada. De modo que tal vez deba corregir o cambiar su creencia para que encaje con la ecología más amplia de su vida y las vidas de las otras personas que le interesan.

¿La creencia es estática o dinámica?

Una creencia estática podría ser: «Soy inteligente», «Soy de confianza» o «Soy atractivo». El problema con las creencias estáticas es que, como se expresan de modo absoluto, un único desliz las vuelve falsas, y así pierden credibilidad mental. Una y otra vez actuaremos como si estuviéramos muy lejos de ser inteligentes, o atractivos, o de confianza... sencillamente tenemos días malos. También estamos sujetos a la comparación... ¿inteligente comparado con quién? De manera que es inevitable que terminemos por parecer peores que cualquier estándar absoluto. Pero una creencia dinámica podría ser: «Estoy consiguiendo más confianza», «Me convierto en una persona que aprende mejor», «Hago mejor esto o aquello». El psicoterapeuta francés Emile Coue dio en el clavo hace casi un siglo cuando le aconsejaba a sus pacientes que emplearan la fórmula que hoy en día es proverbial: «Todos los días, de todas las maneras, me vuelvo mejor y mejor.» Una creencia dinámica como ésta sigue siendo verdadera, incluso cuando tenemos una recaída temporal. Es el subconsciente el que la cree, el que la acepta con su valor nominal, y así se traduce en un comportamiento real. Esta forma de

afirmación positiva le permite tener ese raro «día desconectado» y, lo que es importante, le permite una retroalimentación negativa... usted se vuelve mejor y mejor basándose en lo que hace mal en vez de en lo que hace bien. Eso es parte del verdadero aprendizaje.

¿Qué acciones sustentan la creencia?

Puede llevar esto un paso más lejos. Manteniendo en la mente la creencia que desea potenciar, piense en tantas acciones como sea capaz que le conducirán a su creencia deseada o serán prueba de ella. Puede pensar más allá de su propia experiencia e imaginar a otros que *sí* tienen esa creencia haciendo las cosas que hacen bien. Piense en tantos ejemplos como sea posible y escríbalos. Por ejemplo, una creencia deseada, «Tengo confianza y estoy cómodo en cualquier tipo de compañía», se evidenciará en todo tipo de maneras. Las acciones podrían ser: dar un discurso improvisado, hacer amigos nuevos en una reunión social, ser el anfitrión de un importante almuerzo de negocios, recibir a parientes lejanos, discutir un tema delicado con un colega de trabajo, dar una presentación de ventas a un cliente importante o ayudar en una fiesta del colegio. Intente pensar en tantas acciones como pueda que sean consistentes con su nueva creencia deseada.

Estreno de cine

Elija una acción de la lista que acaba de hacer y pásela por su mente como si se tratara de la pantalla de un cine, con claridad y en color, de manera tan realista como sea capaz. Si carece de recuerdos de éxitos

personales a los que recurrir su visualización en esta fase, podría involucrar a alguien más. Pero, tan pronto como esté listo, sitúese dentro de la película, conviértase en el protagonista e imagine ejecutar esa actividad en persona, con dominio y confianza. Vea las cosas como a través de sus propios ojos... entre en la experiencia. Trabaje sucesivamente con las visiones, los sonidos y las sensaciones (las modalidades con las que ya estará familiarizado), luego únalas todas en un estreno de cine. Las imágenes ahora son vívidas, usted es tan bueno como se puede ser en esa actividad, superándose en ella y disfrutando de las sensaciones de placer y dominio. Mientras todo eso tiene lugar, exponga su creencia en voz alta, afirmela y deje que su mente-película le proporcione todas las pruebas que necesite.

Ahora dispone de una técnica que puede emplear, practicar y perfeccionar y que creará una creencia capacitadora... una creencia que usted *elige* tener. Pero el proceso apenas acaba de empezar. Puede visualizar otras acciones de su lista que reforzarán dicha creencia. Su objetivo es familiarizarse con todo tipo de acciones (de momento representadas por los cambios electroquímicos en su cerebro mientras las imagina) que aporten pruebas de su creencia. Debería interpretar en la imaginación cada actividad que sustente su única y deseada creencia. Mucha gente que tiene éxito lo consigue de esta manera. Luego puede pasar a otras creencias capacitadoras usando el mismo proceso.

Comprométase

Queda una fase, y es factible que le dispare la adrenalina. Decida dónde y cuándo va a llevar a la práctica sus acciones visualizadas: en casa, en su vida

social, en el trabajo, allí donde pueda surgir la oportunidad en el futuro inmediato. Saque su diario y empiece a establecer compromisos. Si está involucrado en asiduas reuniones de trabajo, ésa podría ser la oportunidad para probar algunas de las nuevas técnicas de agresividad. O quizá sepa que se avecina una oportunidad para dar una presentación o un discurso en público. Arregle iniciar un nuevo pasatiempo, deporte o actividad. Su lista debería ser lo bastante larga como para sugerirle al menos unas acciones que pueda establecer en su vida real. Comprométase. Dígale a la gente lo que ha decidido hacer. Si se pone un poco nervioso, no pasa nada. Mantenga las visualizaciones, ya que aumentarán su confianza para la situación real. Investigue. Aprenda lo que tenga que aprender y lleve a cabo los preparativos necesarios. Todo valdrá la pena porque está a punto de cambiar no sólo áreas importantes de comportamiento sino las autocreencias fundamentales sobre las que éstas se basan; esas creencias que le cambiarán para bien y mejor.

Estos ejercicios se pueden aplicar por turno a cada una de sus deseadas creencias capacitadoras. Luego puede transferir su recién adquirido dominio de una aplicación a otra, digamos de un deporte a una afición o a un asunto de su carrera profesional, creando un equilibrio entre las zonas de trabajo, sociales y otras más personales de su vida. Está aprendiendo a hacer que cada acción cuente. Ahora sabe qué hacer para obtener el mayor impacto en sus creencias y la mayor oportunidad para realizar sus objetivos. Basándose en los pocos principios que hemos perfilado en el primer capítulo, y en las simples verdades neurológicas acerca de cómo opera su cerebro, usted está adquiriendo las habilidades para establecer cambios personales muy profundos y conseguir lo que desea.

5

Soñar el camino hacia el éxito

LO que usted sueña, o imagina, tendrá un efecto sobre lo que llega a suceder de verdad en su vida. Parece que nacemos con la habilidad de trazar mapas mentales de realidad antes de vivirlos. Primero imaginamos lo que queremos que suceda, o lo que nos gustaría ser, y así «experimentamos» la realidad internamente antes de lanzarnos al mundo externo. Esa experiencia abarcará todas las visiones, sonidos y sensaciones que asociamos con la situación real, junto con la sensación de placer que aporta... o, en el caso de algo que nos preocupe (un uso negativo de la imaginación), la sensación de dolor.

La importancia de la imaginación

Albert Einstein escribió que «La imaginación es más importante que el conocimiento». La ecuación de su teoría de la relatividad $E = mc^2$ comenzó como un enloquecido e imaginativo viaje cósmico en un rayo de luz. Muchos otros descubrimientos científicos, aunque acompañados —como en el de Einstein— por bastante trabajo duro y perseverancia,

también se pueden rastrear hasta algún salto imaginativo. Parece que la gente que alcanza sus metas es capaz de imaginar, o de repasar mentalmente, sus logros, a veces mucho antes de que se realicen. Los atletas frecuentemente practican el éxito primero en la mente antes de una competición real, basando en ocasiones la visualización en un modelo de comportamiento mejor que ellos. Y los experimentos han demostrado que la actuación de hecho mejora como resultado de la práctica mental, tal como lo hace con la práctica física. Por ejemplo, en el caso del tiro de dardos o de los tiros libres en el baloncesto, los investigadores quedaron asombrados al descubrir que la así llamada repetición mental era casi igual de eficaz que la práctica física real. Y han aparecido similares resultados en la venta y en otras aplicaciones de negocios, lo que confirma la importancia de la imaginación en los logros verdaderos.

La imaginación es una habilidad universal y natural que empleamos todo el tiempo. Si imaginamos repetidamente lo peor acerca de un acontecimiento o experiencia inmediatos, ello tenderá a afectar lo que en verdad suceda, porque estamos programando nuestro comportamiento por el modo en que pensamos. De manera similar, si disfrutamos con algún deporte o pasatiempo, tendemos a practicarlo y a gozarlo mentalmente. Las repetidas «grabaciones de éxito» nos proporcionan entonces la confianza para llevarlo a cabo mejor en la realidad. En la mayoría de los casos este proceso parece funcionar por accidente o defecto. Aunque cada uno de nosotros puede sobresalir en un puñado de actividades, no hemos sido capaces de reconocer y transferir lo que sea que estemos haciendo bien mentalmente de una situación a otra. Quizá tengamos una autoimagen

baja en un área y una autoimagen alta en otra, sin que ninguna posea una base racional. Al haber reconocido la parte importante que desempeña la imaginación en todo lo que hacemos, PNL nos permite empezar a usarla de manera consciente y constructiva, para potenciar nuestra actuación en cualquier campo que elijamos.

Deseos y necesidades

Todos somos producto de nuestros sueños. Su casa, su coche, los lugares en los que ha estado... en una ocasión fueron imaginaciones, mapas personales de la realidad. Los libros que hay en sus estanterías antes fueron los sueños de otras personas, al igual que el centro comercial donde hace las compras. Alguien imaginó la silla en la que está sentado antes de que se convirtiera en un diseño en papel y luego en una realidad. Así es como suceden las cosas. De esta forma, para conseguir lo que desea, primero necesita aprovechar el poder de su imaginación. La calidad de sus sueños determina la calidad de su vida, así que vale la pena ser selectivo con lo que imagina. Elija siempre lo mejor.

Algunos «sueños» nunca se convierten en realidad. Siguen siendo sólo deseos. Como imagería mental, son de pobre calidad y de poca utilidad para producir un rendimiento máximo. Pero podemos aplicar técnicas de PNL para actualizar los deseos y transformarlos en necesidades, las fantasías a medio crear en deseos poderosos y motivadores. Podemos aprender a crear sueños de calidad.

Transformar deseos en necesidades

Intente este pequeño ejercicio. Piense en uno o dos deseos... cosas que le gustaría que sucedieran pero a las que en el fondo de su corazón no les da muchas posibilidades. Ahora imagine que cada deseo se cumple, viéndose a sí mismo y a las circunstancias que lo rodean tal como imagina que serían si el deseo se hiciera realidad. A medida que imagina las visiones, los sonidos y las sensaciones, es probable que los encuentre distantes, vagos o borrosos... en otras palabras, no como algo real. Es factible que le resulte difícil mantener la imagen durante más de unos momentos. Así es cómo un deseo, o «un resultado pobremente formado», está representado en su mente.

Ahora pase sus pensamientos a un deseo o necesidad fuertes, que usted cree de verdad que van a ser realidad, algo que, aunque aún no ha tenido lugar, es usted capaz de imaginar vívidamente y de disfrutarlo. Es factible que las visiones, los sonidos y las sensaciones asociados con ese deseo estén próximos y sean claros, y fáciles de visualizar. A los pocos minutos podrá experimentar no sólo cada uno de los sentidos o modalidades, sino las sensaciones de placer. Así que en un sentido técnico, pensante, usted puede tener un deseo o una necesidad; un sueño de buena calidad o uno de mala calidad; un resultado bien formado o uno mal formado. Cada uno se ve neurológicamente representado de manera muy distinta. Lo que es más importante, es el sueño claro, vívido, de buena calidad el que tenderá a acontecer. Porque podemos desarrollar nuestra habilidad de imaginar, de manera generalizada y en cada modalidad, y también somos capaces de cambiar submodalidades

específicas (como hacer que una imagen sea más grande y brillante), podemos influir tanto en las oportunidades de que suceda el resultado como en la calidad o nivel de logro del mismo.

Su sistema automático de consecución de metas

Como seres humanos parecemos estar atraídos hacia metas claramente imaginadas. Representan el blanco en un sistema cibernético como el que se emplea en los misiles, los robots industriales o un sistema doméstico de calefacción central. La mayoría de los objetivos vitales, como respirar y otras funciones corporales, están «precargados». De manera constante alcanzamos la temperatura corporal y las pulsaciones correctas... del mismo modo que un sistema de calefacción mantiene la temperatura en una habitación. Pero el sistema funciona para metas de mayor nivel que conscientemente podemos llamar «entrada» al sistema, incluyendo los objetivos que anotó en el capítulo 2. Los sentidos nos proporcionan la retroalimentación necesaria, supervisan de forma constante dónde estamos en relación con nuestro objetivo, y todos los poderes físicos y mentales nos brindan la «propulsión» para corregir nuestras acciones hasta que reflejen exactamente la meta interna. Si algo no funciona, probamos con otra cosa, y los errores —como un exceso de giro cuando aprendemos a conducir un coche— se ven reducidos de manera progresiva a medida que nos acercamos al blanco de una destreza o logro deseados. Durante este proceso cibernético o de dirección podrían surgir ideas útiles, en apariencia de ninguna parte, aun-

que se ven activadas por la asociación con la meta existente. Siempre que el blanco esté nítido no dejaremos de movernos hacia él. Por fortuna se trata de un proceso inconsciente de aprendizaje... la competencia inconsciente que discutimos en el capítulo 1. Lo único que debe preocuparnos es fijar y mantener una meta clara... programar nuestro cerebro para que haga lo que nunca hubiéramos podido lograr de forma consciente.

Aplicar el poder de la imaginación a nuestros objetivos

Cuando usted trabajó en su lista de objetivos en el capítulo 2, lo único que hizo cada una de las pruebas que empleó para aclararlos fue aplicar sentido común y lógica. No aplicó ninguna prueba de imaginación, pero sí tuvo que formular cada meta de forma clara. Si no le resultó fácil describir un objetivo específico en palabras, ello podía indicar que caía en la categoría de «deseo». A la vez que difícil de describir, también será difícil de visualizar. De forma similar, si existen problemas de ecología —el objetivo genera algún conflicto, o hay sensaciones de incomodidad—, ello podría sugerir un deseo sobre el cual usted no ha establecido las prioridades. Una vez más, resulta improbable que sea capaz de visualizar una imagen del resultado teniendo lugar con nitidez y realismo. Pero ahora, basándose en cómo aprendió a diferenciar entre un deseo y una necesidad, puede empezar a establecer su lista de objetivos dependiendo de la claridad con que es usted capaz de imaginarlos; de lo bien que están grabados internamente en el disco duro de su mente y su imaginación. Quizá

tenga que regresar a la lista de verificación de submodalidades de las páginas 85-86 para recordarse cómo analizar cada objetivo visualizado.

Potenciar sus objetivos imaginados

Si quiere saltarse el proceso de comparar las características de todas sus metas y pasar a la consecución de cambios reales, hay un atajo. Elija sus tres objetivos supremos e imagínelos con claridad. Haga que las imágenes sean grandes, coloridas y nítidas, los sonidos fuertes y claros y todas las sensaciones reales como la vida misma. Si usted forma parte del cuadro, vea y experimente todo como a través de sus propios ojos, no como alguien de fuera. Experimente cada modalidad —ver, oír y sentir— y «potencie» toda la imaginación para hacer que sea real. Luego demórese un rato en la sensación global que produce, y disfrútela. Hágalo de vez en cuando de modo que se torne fácil entrar con rapidez en el resultado visualizado y las imágenes se vuelvan más y más realistas. Ahora está creando sueños de buena calidad, estableciendo blancos cibernéticos y comenzando un proceso que convertirá sus pensamientos subjetivos en realidad objetiva. Ha aprendido a soñar de forma constructiva, a realizar sus propios propósitos.

Transformar metas débiles en metas fuertes

Si está listo para trabajar con todos sus objetivos apuntados, puede ir un paso más allá. Empiece por identificar las submodalidades que representen sus deseos más fuertes y aquellos que asocia con el

mayor placer. Son esas submodalidades, o características personales de pensamiento, las que entonces debería aplicar a las metas y deseos más débiles. Si, por ejemplo, sus deseos más fuertes parecen más grandes que la vida, y no como la vida misma, así es como debería representar sus otros objetivos menos nítidos para conseguir el máximo efecto. De modo que si una imagen es pequeña y distante, de manera deliberada hágala más grande que la vida. De forma similar, si visualiza una escena panorámica en sus imágenes más fuertes, en vez de una escena enmarcada, entonces emplee esa submodalidad en todo el proceso.

Para *usted*, la imagen panorámica significa un pensamiento y éxito efectivos... ahí tiene un modelo ganador. En este ejercicio está explorando su propio mundo personal y subjetivo. Está aprendiendo cómo se forman para usted las estrategias de pensamiento exitoso. Puede seguir aprendiendo de lo que funciona mejor, incrementando éxito tras éxito.

Quizá quiera discutir esto con un familiar o un amigo a medida que progresa. Tal vez le sorprenda lo que descubra sobre cómo «piensa» otra gente.

¿Objetivos o sueños?

La lista de objetivos que decidió antes tal vez no sea la misma que sus «sueños». Quizá haya quitado una meta que usted consideraba que no era viable, o la corrigió de alguna manera basándose en la lista de verificación. Los objetivos no son exactamente sueños. Son sólo deseos con un plazo fijo, o hitos en el camino hacia los sueños. Un sueño siempre supera a un objetivo bien especificado y articulado. Y a medi-

da que alcanza una meta ya habrá formado un sueño de algo más grande y mejor. La planificación de objetivos que llevó a cabo en el capítulo 2 en su mayor parte es una actividad lógica, del cerebro izquierdo. La imagería en este capítulo es una actividad del cerebro derecho. Emplear ambos lados del cerebro da como resultado un pensamiento holístico y poderoso, del tipo que estimula el comportamiento real. Así que no permita que la lógica y la fría luz de la razón restrinjan sus sueños. Sólo encontrará los medios si el sueño es bastante fuerte para impulsarlo adelante. Los obstáculos insuperables se vuelven superables sólo si usted *cree* que alcanzará su sueño; y esta creencia se ve representada por un sueño claramente imaginado que se ha realizado. Incluso la así llamada fuerza de voluntad ha de canalizarse en una dirección: la de una meta clara, un sueño indeleble.

La imagería mental ofrece un patrón para la mejora de cualquier aspecto de la vida, y se han desarrollado varias técnicas de PNL para aplicaciones determinadas. Digamos, por ejemplo, que su sueño es el de sobresalir en algún deporte o actividad que requiera una destreza, talento o quizá carisma especiales, como podría ser el caso con la oratoria pública o el espectáculo. Primero imagínese (disociado, es decir, observando desde fuera) haciendo esa actividad en particular, con toda la elegancia y habilidad que pueda imaginar. Después, sea usted mismo (asociado, es decir, viendo todo a través de sus propios ojos) y de nuevo experimente la sensación de excelencia a medida que ejecuta en su imaginación las destrezas que le hagan falta. Si tiene dificultad con la transición de una imagen disociada a una asociada (ver a través de sus propios ojos), intente imaginar que una neblina oscurece la primera escena.

Cuando se despeje, usted está en el nuevo modo asociado... baje la vista y vea sus manos y sus pies.

A continuación piense en alguien a quien le resulte fácil imaginar haciendo aquello con lo que usted sueña poder hacer. Podría tratarse de un alto profesional que ha visto en la televisión o tal vez de un amigo o colega que envidie. No importa. Sólo imagínelos con nitidez a ellos, no a usted, sobresaliendo en la actividad, y observe con precisión qué hacen. ¿Hay algo acerca de su actuación que usted desee incorporar a la suya? ¿Hay alguna manera en que pueda mejorar? ¿Cómo cree que se sienten ellos? ¿Puede imaginar también eso? Ahora deje que una niebla abarque la imagen del modelo. A medida que la niebla se despeja, vuelva a ser usted mismo, y realice todos los cambios que desee hacer tras haber observado a su modelo, sintiéndose como desee sentirse y llevando la actuación al nivel de excelencia que sea capaz de imaginar. Luego saboree el placer de la experiencia durante un rato. Ya ha formado un sueño de calidad, basándose en los mejores modelos que su imaginación quiere usar. Con la práctica, éste debería compararse en claridad y realismo con la visualización que hace usted de cualquier otra actividad en la que se sienta hábil y muy confiado.

Establezca una fecha

Ahora volvamos a su cerebro izquierdo y a algunas cosas prácticas. Decida cuándo será capaz de realizar la actividad que ha imaginado, escríbalo en su diario y comprométase. Si es jugar al golf, consígnese una pareja adecuada. Si es presidir una reunión en el trabajo, decida cuál será la siguiente oportuni-

dad que tendrá de exhibir su imaginada actuación. Si se trata de cocinar, planifique la ocasión que le permitirá lucir su destreza. Si es posible, comprométase para más de una vez... *Cree oportunidades para convertir sus sueños en realidad. Este compromiso es importante, ya que es factible que una zona subdesarrollada haya estado sujeta a una autoimagen negativa. Por lo tanto, tenderá a poner excusas ingeniosas y a encontrar motivos por los que no podrá poner a prueba lo que quiere hacer. Luego mantenga la visualización. Éste es un proceso constante y no una aislada cura milagrosa para todas sus deficiencias. Y no abandone nada que el sentido común le informe que es necesario, como mantenerse en forma, seguir una dieta, el trabajo duro, la perseverancia, leer libros... aun cuando estos métodos no hayan servido en el pasado. Confíe en que todos los esfuerzos serán más eficaces ahora que su piloto automático inconsciente ha sido «programado» con sueños de buena calidad.*

Cuando se trata de obtener lo que quiere, la PNL puede convertir un deseo en una necesidad, un interés general en una pasión poderosa. Ello aporta una nueva confianza en sí mismo y en su capacidad para alcanzar cualquier objetivo que con seriedad se establezca. Incluso una emoción negativa como la envidia se puede aprovechar para que provoque la realización de sus propios propósitos: si alguien es lo suficientemente bueno para ser envidiado, resulta un modelo útil para las técnicas de dominio de PNL. No tiene que ser una persona naturalmente ambiciosa, orientada hacia los objetivos para empezar a conseguir grandes cosas. Puede empezar con anhelos ínfimos y deseos mal formados, pero aprenda a aplicarles un mejor pensamiento... aprenda a tener mejores

sueños. Y si usted es una persona que establece objetivos de forma innata, cómodo con las tareas, las decisiones y las listas «a hacer», puede complementar ese enfoque lógico y sensato de un modo natural y gozoso, añadiendo destrezas importantes del cerebro derecho, destrezas que establecerán la diferencia básica en lo que de verdad llegue a conseguir. No se preocupe, éstas no le convertirán en un *soñador* (los soñadores no producen resultados que merezcan la pena porque no saben cómo convertir los sueños en realidad). Pero, si usted quiere alcanzar algo valioso, *sí* necesita tener un sueño.

6

Su equipo interior

ES probable que usted conozca esa voz, o sensación, interior que está en casi todos los aspectos de su vida. A veces la voz puede ser una amiga, que le anima a probar algo, pero muy a menudo es crítica, proyecta dudas sobre sus capacidades y va en contra de sus instintos naturales que le dicen «puedo hacerlo». Una parte de usted podría sentir un agrado o desagrado instantáneos hacia una persona que acaba de conocer, pero sin conocer conscientemente el porqué. A veces nos referimos a este tipo de reacción como «química», o tal vez «corazonada». Tal como vimos en el capítulo 4, a menudo tenemos creencias encontradas que se basan en todo tipo de influencias internas y externas, y hasta nuestras auto creencias principales a veces pueden trabajar en su propia contra. De modo que cuando intentamos alcanzar nuestras metas somos bombardeados por otras partes de nosotros mismos; se trata de un «equipo» interior, bien intencionado, que puede ayudar o entorpecer lo que estamos haciendo.

Múltiples personalidades

Cuando realizó el ejercicio de autocreencia con la mano no dominante en el capítulo 4, es probable que escribiera algunas descripciones de una o dos palabras sobre sí mismo que fueran contradictorias, casi como si gente diferente se estuviera expresando a través de las partes conscientes y no conscientes de su cerebro. Cientos de delegados en mis seminarios han quedado sorprendidos por lo que han escrito acerca de sí mismos durante el empleo de esta sencilla técnica. Por ejemplo, el «abierto» de la mano dominante puede convertirse con facilidad en el «arrogante» de la mano no dominante, y «reservado» puede transformarse en «retraído» con las palabras más francas que elige el cerebro derecho infantil. Pero a menudo las descripciones en la lista no dominante parecen contradecir directamente las de la lista dominante. Por ejemplo, quizá obtenga «abierto» en contraste con «privado», u «organizado» en oposición a «descuidado».

Estas descripciones diferentes, en apariencia contradictorias, representan distintas facetas de cómo nos vemos a nosotros mismos. Al ampliar luego las frases (usando la misma técnica de la mano no dominante) por lo general resulta que nos describimos en diferentes situaciones o momentos, o incluso empleamos imágenes del pasado que aún nos afectan. Por ejemplo, una palabra podría revelar una autoimagen en un contexto de trabajo, mientras que en casa o en la vida social podríamos tener una visión distinta. A veces podríamos llamarnos artísticos, algo que en ocasiones somos, pero también vernos como prácticos, que también es una parte de nosotros. Esta técnica revela las muchas y variadas

maneras en las que nos vemos, y también refleja las diferentes personalidades que pueden rivalizar de cuando en cuando.

La misma idea de las personalidades múltiples habría sido ridiculizada no hace mucho, pero hoy todas las pruebas apuntan al funcionamiento de «mentes» distintas en todos nosotros. La investigación del cerebro separado del doctor Sperry estableció lo que se llamó la *teoría de las dos mentes*, que en la actualidad queda confirmada por el conocimiento que tenemos de las formas por completo distintas en que operan los lados izquierdo y derecho del cerebro. Mientras que el cerebro izquierdo, con predominio del lenguaje, explicará las distintas autocreencias sobre cómo estamos organizados, nos comunicamos, solucionamos problemas, tomamos decisiones y criticamos, el lado derecho holístico revela todo tipo de autocreencias centradas en la creatividad, la expresión, las relaciones y cómo nos sentimos. Algunos de estos aspectos del modo en que pensamos, sentimos y creemos son tan nítidos que toman la característica de un equipo interior de diferentes personalidades. En distintos grados forman parte de todo lo que pensamos, decimos, hacemos y conseguimos.

Probablemente todos nosotros seamos capaces de recordar ocasiones en que hemos estado muy organizados, hemos sido lógicos y tenido el control, y otras en que hemos sido tan despreocupados, instintivos y desorganizados como niños pequeños. Aunque este «equipo» a veces puede parecer fuera de control, creando todo tipo de conflictos que nos impiden dedicarnos por completo a nuestros objetivos, en verdad todos estos aspectos de nosotros mismos son aliados. ¡Tiene buenas intenciones! En todas las acciones se está expresando una parte de nosotros,

incluso cuando se halla en conflicto aparente con otras partes, que no son conscientemente comprendidas. («Detrás de todo comportamiento hay una intención positiva» es la presuposición que vimos en el capítulo 1.) También nos encontramos con este concepto cuando establecimos objetivos claros en el capítulo 2 en lo que se llamó *prueba de ecología*. Es probable que descubriera que algunos de sus objetivos entraban en conflicto con otros, como si uno realizara el deseo de una persona interior y el otro el de una persona distinta. Una meta quizá tuviera que ver con la seguridad, mientras que otra podría haber involucrado cambio e incertidumbre. Si quiere que sus acciones sean congruentes y estén dirigidas hacia objetivos, debe reconciliarlas. Puede considerar estos factores ecológicos si piensa en las posibles implicaciones de cada meta y establecer compromisos o modificaciones. Ahora intentaremos entender mejor a este «equipo» interior para que no sólo lo tomemos negativamente en cuenta por el compromiso, sino para que podamos usarlo positivamente como nuestro recurso personal interno.

Su crítico interno

Timothy Gallwey, un excelente tenista y entrenador inglés, escribió el exitoso libro *The Inner Game of Tennis*, y luego *The Inner Game of Golf*. Sus métodos de entrenamiento han sido muy eficaces en ambos juegos y son significativos en términos de PNL debido a la comprensión que muestra de los procesos mentales involucrados. No estaba satisfecho con el progreso de sus estudiantes de tenis, que parecían incapaces de enfrentarse a un torrente de útiles con-

sejos correctivos. Entonces, casi por accidente, descubrió que si sencillamente lo observaban realizar un golpe unas pocas veces y lo copiaban, sin instrucciones ni crítica, lo hacían mejor que con una instrucción detallada y convencional. Y ello se aplicaba por igual tanto a los novatos como a los jugadores experimentados. Daba la impresión de que si los jugadores pensaban, conscientemente, en lo que hacían, ejecutaban peor que si no «pensaban», y lo que necesitaban era sólo *hacer*, o copiar, tal como un niño podría aprender un juego nuevo. De modo que redujo sus instrucciones a un mínimo absoluto y los resultados mejoraron.

Descubrió que todos tenemos un equivalente interior de instructor, o crítico, que constantemente nos dice lo que deberíamos hacer. «Cuidado con los pies», «Frena un poco», «Ahora más deprisa», «Vigila la pelota», «Controla la respiración». Y ese crítico interior, como cualquiera exterior, afecta a la ejecución de manera adversa. Gallwey identificó dos «yoes» en funcionamiento. El Yo 1 era un crítico inteligente, bien intencionado, pero sentencioso que siempre interfería, y el Yo 2 era el tenista innato que, si se lo dejaba solo, podía realizar el juego con talento natural e instintivo. El Yo 1 pensaba que era el experto, pero no lo era. El Yo 2 era un jugador confiado y natural que disfrutaba con el juego, pero se veía estorbado y amilanado por su Yo 1, sabio y articulado. Al usar las técnicas para distraer al Yo 1 con el fin de dejar que el Yo 2 siguiera jugando, Gallwey fue capaz de producir resultados sobresalientes. Después se dedicó a introducir técnicas mentales similares en el juego del golf, demostrando su potencia gracias a su propio ascenso meteórico en el juego desde el nivel de novato.

Los dos «yoes» que descubrió Gallwey (sin experiencia en el funcionamiento del cerebro y de los importantes hallazgos de los últimos años) eran, desde luego, las mismas «mentes» separadas que Roger Sperry, ganador del premio Nobel, descubrió en su trabajo con los pacientes de cerebros divididos. El Yo 1 crítico es el cerebro izquierdo, lógico y articulado, mientras que el Yo 2, natural, expresivo, infantil e inarticulado, corresponde al cerebro derecho.

Pero ese crítico interior no sólo se halla presente en los deportes. A menudo nuestra propia «autoconversación» nos bombardea con críticas en todo tipo de situaciones: «Nunca harás eso», «Ten cuidado», «¿Qué pensarán fulano y mengano?», «¿Has pensado en...?» A veces este diálogo interno es de apoyo («Adelante, puedes hacerlo», o «Se lo voy a demostrar») y nos capacita en lo que estamos haciendo. Sin embargo, la mayor parte del tiempo las autoCREENCIAS negativas bloquean nuestro verdadero potencial. Si se nos solicita que demos un discurso improvisado, a menudo nos va mucho mejor que si hubiéramos dispuesto de notificación anticipada. En este último caso nuestro crítico interior tiene un montón de tiempo para aconsejarnos, advertirnos e interferir, y el otro «yo» se ve bombardeado hasta quedar sumido en el terror. Recordará el modelo de aprendizaje que vimos en el capítulo 1, en el que sobresalimos cuando somos inconscientemente competentes. En el modo del Yo 2 no pensamos de una manera consciente, y el crítico no está trabajando. Así, mientras conducimos el coche el cerebro izquierdo puede prestarle atención a un programa de radio, decidir qué hará para cenar o desarrollar la forma en que se enfrentará a un cliente furioso. Mientras el Yo 1 permanece así de distraído, el Yo 2 conduce de A a B con «competencia inconsciente».

Un colega de trabajo se lastimó la pierna, pero, por cortesía, aceptó jugar con un amigo una partida de golf establecida con antelación. Tenía mucho dolor, y durante todo el partido lo único en lo que podía pensar era en su pierna; anhelaba el momento en que éste terminara y con volver a casa para descansar. Pero, para su asombro, ¡terminó la partida con la mejor puntuación jamás obtenida! Al no «pensar» en el juego, ya que su mente estaba ocupada con la pierna lastimada, fue capaz de jugar al máximo. Aunque no siempre podemos manipular tales circunstancias, Timothy Gallwey utiliza el principio de distraer la atención de la mente consciente con mucha eficacia. Otros atletas, oradores públicos y gente del espectáculo han desarrollado sus propias técnicas para permitirle al cerebro derecho dominio sobre el pensamiento crítico y autoconsciente del cerebro izquierdo. Ello incluye una respiración y relajación correctas (que pueden eliminar los pensamientos «ocupados» asociados con el cerebro izquierdo) y una visualización específica, o las técnicas de recorrido futuro de PNL que ya hemos visto.

Llegar a conocer a su equipo interior

Usted probablemente esté familiarizado con el crítico interno que Gallwey identificó, ya que es parte esencial del pensamiento consciente del cerebro izquierdo. Poseemos muchas partes, pero algunas distan mucho de resultarnos conocidas, ya que operan inconscientemente. Sin embargo, cada una de ellas tiene un efecto en nuestra forma de actuar. Cuando nos vemos confrontados con un comportamiento que carece de explicación racional, bien en

nosotros o bien en otros, nos enfrentamos a alguna parte que no está operando de forma visible y consciente.

Por ejemplo, así como nos resulta fácil imaginar una parte de nosotros que quiere deshacerse del dolor de espalda, no es tan fácil identificar una parte de nosotros que desee mantener el dolor... quizá por el cuidado y atención adicionales que recibimos, por ser tema de conversación muy necesitada en una relación, por un motivo para no empezar alguna tarea ardua, como excusa para rechazar invitaciones sociales, razón para reclamar la mejor silla, para no sacar la bolsa de la basura, para no levantarse a poner la tetera al fuego, o lo que sea. Cada uno de los beneficios, o resultados, secundarios antes mencionados militarán, inconsciente pero muy eficazmente, contra el resultado consciente de «Quiero deshacerme del dolor de espalda». Estas intenciones pueden ser erróneas, irracionales o estúpidas. Pero la cuestión es que son consideradas positivamente, como beneficiosas o placenteras, por una parte de nosotros. Nuestro deseo natural de placer y de evitar el dolor crea entonces un «conflicto» en el que no podemos impedirnos hacer lo que (de forma consciente) no queremos hacer.

Estos conflictos aparecen de muchas maneras, no sólo como hábitos y patrones de comportamiento no deseados, sino de la forma en que reaccionamos ante los acontecimientos, las obligaciones, la gente y todo tipo de estímulos cotidianos. La ilustración del dolor de espalda también se aplica a fumar, beber y otros abusos de drogas, exceso en el comer, ira, resentimiento y cualquier comportamiento que racionalmente no se podría elegir o explicar pero en el que es factible que haya presente un beneficio secundario.

De modo poco sorprendente son las acciones que conscientemente no controlamos las que poseen la mayor influencia sobre nuestros logros... las otras ya están controladas. Con el fin de realizar cambios tenemos que estar preparados para identificar esas partes de nosotros que motivan un comportamiento no deseado y discapacitador.

Hacer una exhaustiva lista de autodescripciones con la mano no dominante le acercará mucho a la identificación de esas partes escondidas. Es probable que pueda relacionarlas con situaciones específicas, o con hábitos específicos no deseados. Aquí solemos terminar con *muchas* partes, o «yoes». Somos individuos complejos, multifacéticos, con una desconcertante jerarquía personal de creencias, actitudes, sentimientos, deseos e intenciones, todos los cuales se revelan, de algún modo, en lo que hacemos.

Hay técnicas de PNL que nos ayudan a identificar esas partes y a unificar las que se encuentran en conflicto. Como por definición estamos involucrando nuestras mentes subjetivas, el lado derecho del cerebro, las técnicas que emplean todas las modalidades de la imaginación, en vez de la lógica fría y verbal, son las más eficaces. Así que tendrá que estar listo para cambiar al modo de «simulación» de vez en cuando y no quedarse dentro de las limitaciones del pensamiento racional.

La reunión del equipo interior

La siguiente es una técnica general para identificar y comunicarse con partes de uno mismo. Es típica de varios enfoques de PNL y puede adaptarla como lo desee.

1. Relájese y entre en un estado alfa e imagine un lugar placentero y cómodo en alguna parte del exterior (quizá en una pradera soleada). Cree una mesa con seis sillas a su alrededor.
2. Pídale a su mente inconsciente que piense en dos partes de sí mismo con las que **de verdad esté contento**, y deje que ocupen su sitio como invitados a la mesa. Que vengan de su subconsciente... las primeras dos que se le ocurran primero. Déle la bienvenida a sus invitados.
3. Luego, pídale a su mente inconsciente dos partes de su mente que le resulten **útiles y prácticas**, y también déles la bienvenida a su mesa, agradeciéndoles que tomen parte.
4. Después, pídale a su mente inconsciente dos partes que le **desagraden** especialmente y con las que no se siente feliz. Muéstrese igual de cortés en darles la bienvenida. Entonces haga que todos sus invitados se presenten y se conozcan.
5. Pregúntele a sus invitados: «¿Quién se siente aquí el más incomprendido?» Pregúntele al que responda: «Por favor, indícanos cuál es tu propósito positivo... qué beneficio especial quieres aportarme.» Escuche la respuesta y escríbala si lo desea. Cerciórese de que los otros han entendido y apreciado la importancia de lo que ese miembro del equipo intenta hacer por usted.

6. Formúlele la misma pregunta a los otros cinco: «¿Quién entre el resto de vosotros se siente el más incomprendido?» Luego, al que responda, hágale la pregunta: «¿Cuál es tu propósito positivo... qué beneficio especial quieres aportarme?» Escuche la respuesta y, de nuevo, cerciórese de que los demás entienden y aprecian lo que se ha dicho.
7. Repita este proceso para las cuatro, luego tres partes restantes.
8. Cuando queden dos partes que no hayan contribuido, pídale a las dos que también digan, una por vez, qué beneficios positivos le aportan a la mesa, y, una vez más, cerciórese de que todo el mundo en la mesa comprenda la contribución distinta que aporta cada parte.
9. Observe mientras su mesa desaparece, con los seis miembros de su equipo cogidos de la mano, y usted de pie en el centro, disfrutando de los diferentes dones y beneficios que cada uno le ha aportado. Despacio, regrese a su mundo objetivo y compruebe cómo se siente.

Esta idea de la reunión es sólo una metáfora que puede desentrañar algunos secretos del cerebro derecho. Si lo desea, puede cambiarla a algún otro escenario, pero manténgase dentro de los principios de la técnica. Fíjese en la importancia de obtener un acuerdo en cada fase del proceso, haciendo que las

distintas partes sean conscientes de las contribuciones de las otras. Depende por completo de usted cómo personifique, simbolice o represente una parte interna. Si cada una adopta una personalidad propia, la comunicación se vuelve más fácil que si intenta tratar con abstracciones.

Este ejercicio invoca destrezas muy subjetivas del cerebro derecho, y para él existen sistemas sencillos de ayudar en todo momento al proceso imaginativo. Si no es capaz de visualizar una parte de sí mismo, imagine qué aspecto tendría ésta si usted pudiera... ¡*simular* que puede! El propósito del ejercicio no es el de obtener una imagen o representación «correcta», sino cualquier representación que le ayude a comunicarse. De manera similar, si no puede imaginar una respuesta, intente imaginar qué podría decir si fuera capaz de hacerlo. Todos estos sistemas de «como si» son legítimos en la exploración subjetiva. Lo que parece artificial y antinatural pronto se convertirá en una segunda naturaleza a medida que entra más en contacto consigo mismo y confía en su habilidad para comunicarse tanto interior como exteriormente.

Ésta puede ser una técnica muy capacitadora y motivadora cuando empieza a ser consciente, quizá por primera vez, del apoyo de su equipo interior. Comenzará a considerar las partes «menos deseables» de usted de una manera diferente. Debería empezar a sentirse, en un sentido muy literal, más unido consigo mismo.

Usar su equipo interior

Si se siente a gusto con esta técnica, tal vez desee intentar identificar partes interiores de forma más

específica. En ese caso, debería pensar en un comportamiento o hábito específicos que le gustaría cambiar: algo en lo que no ve ningún beneficio y de lo que preferiría prescindir. Entre en un estado alfa y trate de ponerse en contacto con esas partes que intentan aportar sus propósitos positivos para usted a través de sus acciones. Puede que haya una o más partes involucradas en ello. Una podría generar el comportamiento y las otras podrían tener objeciones (como hace usted en un nivel consciente). Puede usar la misma metáfora de la reunión en el exterior o, ahora que está familiarizado con el proceso, cualquier otro escenario que le apetezca inventar.

Empleando la técnica tal como se ha descrito, podría identificar algunas intenciones que desconocía, como en el ejemplo de la espalda mala. Una vez que esos propósitos en conflicto suben a un nivel consciente, puede empezar a establecer elecciones en vez de permanecer a merced del comportamiento habitual para el que no tiene una explicación racional. En vista de lo que aprenda, quizá decida seguir adelante en lo que está haciendo aun cuando su comportamiento no es el ideal. A la inversa, podrían ocurrírsele mejores maneras de alcanzar el resultado que su comportamiento inaceptable está intentando conseguir. Pruebe a identificar partes diferentes de sí mismo con el empleo de ejemplos distintos de comportamientos, creencias y actitudes no deseados.

Una vez que sabemos cómo piensan distintas partes de nosotros, podemos solucionar problemas de todo tipo y conseguir resultados sobresalientes. Los problemas y objetivos más complejos requieren varias maneras distintas de pensamiento. Por ejemplo, aunque tal vez haya una fase creativa en lo que estamos haciendo, quizá también necesitemos estar muy orga-

nizados y ser capaces de planificar a un nivel más pragmático y consciente. El crítico interior que Timothy Gallwey localizó en sus alumnos de tenis puede ser un aliado útil en algunas circunstancias. ¿Cuántos maridos y mujeres han agradecido la influencia restrictiva de su pareja cuando podrían haber cometido una tontería de no ser por una crítica firme y objetiva? Y nuestra propia autoconversación crítica, aunque podría frenar una creatividad en bruto, por lo general hará que mantengamos los pies en la tierra y se cerciorará de que no hayamos pasado por alto factores importantes. De modo que resulta esencial reconocer los diferentes papeles que tienen nuestras partes interiores para aportar un resultado global que ninguna de ellas, sola, podría alcanzar con éxito.

Imagine que quiere realizar algunos cambios importantes en su jardín, pero dentro de un presupuesto y un tiempo limitados. Primero necesita la creatividad y la capacidad de visualizar lo que tiene en la cabeza. Luego mucha organización y habilidad para juntar las muchas partes del proyecto dentro de los límites del tiempo y el dinero. Pero también necesita ser autocrítico en cada fase, actuar como el abogado del diablo de vez en cuando, y prever cualquier problema antes de que sea demasiado tarde para remediarlo. Cada una de esas tres partes tiene un papel que desempeñar, pero ninguna puede actuar con éxito en aislamiento. El problema radica en que esas partes útiles, que todos tenemos hasta cierto punto, a menudo trabajan la una contra la otra en vez de hacerlo juntas. De modo que la parte creativa se irrita ante las restricciones impuestas por la organizadora, y ésta no puede enfrentarse a la incertidumbre de las ideas creativas, y la crítica, que constantemente irrita a esas otras dos partes, no puede

entender cómo las dos han sido capaces de pasar por alto lo obvio. Todos estos conflictos le impiden tomar decisiones y conseguir que las cosas se hagan, incluso cuando usted tiene poder de pensamiento más que suficiente con el que llevarlo a cabo.

El trío que soluciona los problemas

Hay una técnica que une a esas tres partes. Pero primero necesita comprobar que las tres estén representadas en usted. Piense en una época en que haya sido verdaderamente creativo. Tal vez ésa no es la forma en que usted se ve a sí mismo todo el tiempo, pero de vez en cuando a todos se nos ocurren ideas realmente inspiradas y efectivas. Piense en ese momento y experimente con nitidez todas las modalidades. Fíjese qué se siente al ser una persona tan creativa. Para el siguiente ejercicio, éste será su «yo» creativo. Ahora piense en la ocasión en que realizó un gran trabajo de organización. Quizá tuviera que ver con el establecimiento de un nuevo sistema para la oficina, la mudanza de una casa, arreglar una boda, planificar unas vacaciones o lo que sea, pero usted lo tuvo todo bajo control. Éste es usted operando con maestría como un organizador práctico. Y por último, imagínese como un crítico, siendo cauto pero inteligente y precavido a medida que introduce sentido común y realidad en alguna situación. Recuérdele a sí mismo en este papel, tal vez como un padre, jefe u otra figura de autoridad. Al haber pasado por cada visualización de forma vívida, debería estar familiarizado con lo que se siente en cada papel. Mientras lo hacía es probable que también cambiara su fisiología. Intente pasar de un estado a otro, convir-

tiéndose por turno en cada «yo» y experimentando las sensaciones asociadas con cada uno.

Ahora está preparado para solucionar problemas con sus nuevos aliados: su equipo interior. Piense en un problema actual, uno que no haya sido capaz de superar hasta la fecha, para que el ejercicio tenga un valor real.

1. Relájese en un estado alfa, entre en su modo **creativo** y piense en cualquier idea que se le ocurra que pueda enfocar su problema. No se preocupe por saber si van a funcionar o si parecen improbables... sólo genere algunas buenas ideas.
2. Ahora entre en su modo **práctico, organizativo**. A veces ayuda si físicamente se pasa a otra posición, de lo contrario quizá no pueda cambiar por completo de modos. En cualquier caso, debería alterar su estado con alguna acción física. Recite alguna nana o canción corta, o lo que quiera. En su estado práctico, organizativo, se sentirá muy eficiente, como le sucediera antes. En este papel debería pensar en todo lo que hay que hacer para volver operativas las ideas creativas: cosas que tiene que preparar y planear; información que ha de obtener; gente que tiene que involucrar. Intente pensar en todo, usando el mismo poder mental que empleó cuando obró de esa manera.
3. Cuando haya atado cualquier cabo suelto y sepa con exactitud qué hay que hacer, cam-

bie de estado como antes y conviértase en su yo **crítico**. Puede que le guste sentarse en una silla recta, adoptando el papel de juez. Ahora piense en cualquier cosa que pueda salir mal y en motivos por los que las ideas, y las estrategias para hacer que acontezcan, podrían zozobrar. No se muerda la lengua. Sea todo lo crítico que quiera.

4. Es probable que le queden algunas ideas que sonaron bien hasta que consideró sus implicaciones prácticas, y algunas soluciones prácticas que sonaron estupendas hasta que el crítico interior se puso a trabajar. Ahora empiece de nuevo el ciclo. Regrese a su estado **creativo** y piense en maneras creativas para contrarrestar las críticas y objeciones. Sea tan creativo como lo fue al comienzo, pero en esta ocasión ocúpese sólo de las objeciones que aún quedan. Espere recibir un montón de ideas.
5. Una vez más, cambie de estado para convertirse en el **organizador**. Ahora, en ese estado mental con recursos, eficientísimo, diga qué es lo que hay que hacer para llevar a cabo esas últimas ideas.
6. De nuevo, déle a su **crítico** la oportunidad de aportar objeciones. Probablemente éstas serán menos, y más específicas, que en la ocasión anterior.
7. Regrese a su estado **creativo** y piense en más ideas que encaren las objeciones que que-

den... y así sucesivamente, hasta que se haya superado la última objeción y usted disponga de una idea que sea práctica, y que resistió la prueba de la crítica.

Usando su dominio interior en estas áreas, como un equipo, ha conseguido lo que cada parte no hubiera logrado sola. (Por lo general, su crítico, que no aceptará seguir con la búsqueda de una solución, etiquetando toda la idea de «imposible», puede silenciar con mucha rapidez una idea ganadora.) Ésta es una técnica poderosa para aprovechar las destrezas naturales de pensamiento ya existentes.

Sombreros pensantes

Edward de Bono, famoso por el pensamiento lateral, utiliza una variación de la idea de las partes interiores como una herramienta de comunicación para todo tipo de situaciones, incluyendo reuniones de negocios y negociaciones. Emplea la metáfora de los sombreros pensantes, usando seis sombreros de distintos colores para denotar formas de pensar distintas. El sombrero **blanco** es neutral y objetivo, sólo ocupado con los hechos y los números objetivos. El sombrero **rojo** expresa las emociones, aportando un punto de vista intuitivo. Un sombrero **negro** indica una perspectiva negativa (mostrando en efecto por qué algo **no** puede hacerse), y un sombrero **amarillo**, un punto de vista positivo, optimista. El sombrero **verde** es la metáfora para el yo creativo que usted acaba de emplear. Y por último, un sombrero **azul** se centra en controlar y organizar todo el proceso de

pensamiento; cómo conducir mejor las diferentes formas de pensar. Al ponerse metafóricamente cada sombrero, usted asume esa manera en particular de pensar, tal como lo realizara en el ejercicio anterior. Y esto puede hacerse público en una reunión o situación de grupo —«Con el sombrero amarillo, creo que tenemos un ganador»— para que se acepte la diferencia en modo de pensar. Por ejemplo, al usar esta metáfora resulta aceptable dar un punto de vista intuitivo en vez de objetivo, o sugerir un aspecto negativo a pesar de que usted es personalmente optimista. De esta manera se exponen las contribuciones que de otro modo habrían permanecido calladas, y se evitan los habituales bloqueos emocionales y personales.

Este método se puede utilizar en cualquier entorno de equipo, donde se necesitan los distintos enfoques de pensamiento para alcanzar una decisión. También se puede usar como una lista de verificación metafórica para ampliar el pensamiento personal y la calidad de las decisiones. Cuando sea necesario, *todo el mundo* puede llevar un sombrero creativo, o adoptar un punto de vista optimista o pesimista con el fin de tener las dos perspectivas, u ofrecer una intuición sin tener que justificarla lógicamente. De esta forma, al igual que en la técnica de la «reunión de equipo», cada forma de pensar recibe el reconocimiento a su contribución, y no predomina ninguna estructura mental (dirección fija de pensamiento), ya sea lógica o intuitiva, positiva o negativa, creativa o práctica. Al cambiar metafóricamente de sombreros, resulta aceptable pensar de un modo diferente allí donde de otro modo quizá no se hubiera considerado bastante «macho» u objetivo. El método de De Bono opera a un nivel mucho más general y estereotipado

que gran parte de las técnicas de PNL que enfocan nuestro pensamiento a un nivel inconsciente. Pero tal vez este método más sencillo le resulte útil si tiene dificultades en identificar y obtener respuestas de partes específicas de usted o en un entorno de grupo.

Aquí tiene un ejemplo de cómo el método del sombrero podría ayudarle a solucionar un problema personal. Pablo y Juana llevan casados unos diez años. No tienen hijos, a los dos les gustaría tener uno, y en la actualidad ambos trabajan; Juana considera que el sitio de una madre está en casa con el bebé, por lo menos durante los dos primeros años. Dejar el trabajo para tener al bebé que quieren seguramente partiría por la mitad sus ingresos y sienten miedo de las tensiones financieras a las que se enfrentarían.

La pareja primero se pone los sombreros **blancos** y sencillamente apunta los hechos: casados durante diez años; quieren un bebé; Juana prefiere quedarse con el bebé, etc. Luego, con los sombreros **rojos** puestos, expresan sus sentimientos, sin considerar las ventajas y desventajas o la lógica. Pablo podría decir cuán deprimido se siente debido a que no es capaz de mantener adecuadamente a su familia; quizá tenga dudas acerca de ser padre, o de no ser tan importante en la vida de Juana si viene un bebé; o quizá tenga dudas respecto de un cambio importante en su estilo de vida. Juana podría tener celos de los amigos que se encuentran en mejor situación financiera; tal vez esté asustada de la caída que sufriría su ritmo de vida después de tanto tiempo; o podría sentirse culpable por anteponer cosas materiales al bebé. Quizá esté furiosa porque sea su carrera la que deba interrumpirse en vez de la de Pablo.

Poniéndose los sombreros **negros** piensan en todas las cosas negativas: «¿Por qué cambiar una

relación feliz y estable?» «Al partir por la mitad nuestros ingresos, con un incremento de gastos, nunca nos recuperaremos financieramente.» «Además, ¿quién quiere traer a un niño en esta época?» «Perderás tus posibilidades profesionales si no vuelves a trabajar a los seis meses de tener el bebé.» Juana está segura de que jamás se deshará del peso ganado después del embarazo. Luego, los sombreros **amarillos**, con todas las cosas positivas: «Un bebé hará que la familia esté completa.» «Él o ella cuidarán de nosotros en la vejez.» «Piensa en el júbilo que le aportará a nuestros padres.» «Si hace falta, podría coger un segundo trabajo... vale la pena.» Los sombreros **verdes** son para la creatividad: cosas que Juana puede hacer desde casa para ganar un dinero extra; o cuidar a niños de modo que pueda llevarse consigo al bebé; un trabajo a tiempo parcial para Pablo; ideas para economizar en costes de vida; empezar el negocio del que los dos ya han hablado antes... correr el riesgo.

Entonces lo juntan todo cuando se ponen los sombreros **azules**. ¿Es el tipo de decisión que se basa mejor en la intuición o la lógica? Comparan las ideas optimistas y pesimistas y las sopesan. Quizá necesiten averiguar más cosas antes de tomar una decisión final. Tal vez necesiten otra sesión de ideas con el sombrero **verde** para solucionar un aspecto de la decisión que parece molestarles más que las otras. De esa manera casi seguro saldrá una decisión sólida, basada en un pensamiento adecuado e involucrando de pleno a ambas partes

Al someter a esas técnicas problemas por lo demás inabordables quedará sorprendido de cómo aparecen soluciones. A veces un problema da la impresión de desvanecerse incluso antes de concluir

la técnica, a medida que se identifican nuevos puntos de vista. Y aunque no surja ninguna solución específica, un problema se puede modificar para que parezca más manejable. Al emplear más cada parte —por ejemplo, al invocar su parte creativa y reconocer la voz intuitiva en cada situación— aumentará su destreza de pensamiento. Con frecuencia, a mitad de una técnica, el problema se evaporará. Deja de serlo, porque sus percepciones han cambiado basándose en una manera distinta de enfocar las cosas. De modo que ésta también es una forma de determinar cuáles son los problemas reales, cuáles podrían necesitar un mayor periodo de «incubación» inconsciente, y los que sencillamente requieren un mejor pensamiento. Llegue a conocer a su equipo interior. En vez de que sus partes interiores trabajen en conflicto, puede hacer que trabajen *para* usted. Son sus recursos personales internos que le ayudan a conseguir todos sus objetivos.

7

Crear elecciones

CUANTAS más elecciones tengamos, más podremos hacer para controlar nuestras vidas. Y primero creamos elecciones enfocando las cosas desde diferentes puntos de vista, diferentes perspectivas. Una elección no es una elección. Dos elecciones podrían ser un dilema. Necesitamos tres o más para que nos den el poder de hacer lo que queremos. La PNL proporciona nuevas formas de estimular el pensamiento necesario para aportar más elecciones. Estas técnicas le ayudan a llevar a cabo aquello que usted ya está más que preparado para hacer, a pensar de un modo creativo y holístico en cualquier problema.

Dependiendo del significado que le demos a una circunstancia o acontecimiento, lo sentiremos de modo distinto y nos comportaremos de manera acorde. Además, si consideramos algo desde una luz diferente, a menudo adquiere un significado distinto, y por ello nos afecta diferentemente. Disponemos de una elección, por supuesto, respecto del significado que le damos a cada evento o a la perspectiva particular desde el que lo analizamos.

Creamos elecciones al ver las cosas desde perspectivas diferentes. Ya nos hemos encontrado con los

términos *asociado* y *disociado*: ver las cosas como desde nuestros propios ojos, y desde los de otra persona. El punto de vista asociado también se conoce en PNL como *primera posición perceptual*. Si vemos las cosas desde la perspectiva de la persona con la que nos estamos relacionando, se conoce como *segunda posición perceptual*. La *tercera posición perceptual* es cuando vemos a ambas personas en interacción como si fuéramos una tercera persona... un observador exterior. Esta tercer posición ofrece una infinita elección de puntos de vista. Hasta ahora hemos visto cuán importante es entrar en una visualización de una manera asociada... es decir, ver las cosas desde la primera posición perceptual. Pero cuando se trata de abrir nuevas perspectivas, y generar elecciones, necesitamos estar capacitados para cambiar a otras posiciones.

Reencuadre

Una muy antigua historia taoísta china describe a un granjero de una aldea pobre. Se lo consideraba próspero porque era dueño de un caballo que utilizaba para arar y para el transporte. Un día el caballo se escapó. Todos sus vecinos exclamaron cuán terrible era eso, pero el granjero sencillamente dijo «Tal vez». Unos días más tarde el caballo regresó y trajo con él a otros dos caballos salvajes. Todos los vecinos se regocijaron ante su buena suerte, pero el granjero sólo dijo «Tal vez». Al día siguiente el hijo del granjero intentó montar en uno de los caballos salvajes; éste lo arrojó al suelo y el muchacho se rompió una pierna. Todos los vecinos le ofrecieron condolencias por su desgracia, pero de nuevo el granjero dijo «Tal

vez». A la semana siguiente llegaron a la aldea oficiales de reclutamiento para llevarse a los hombres jóvenes al ejército. Rechazaron al hijo del granjero por la pierna rota. Cuando los vecinos le dijeron lo afortunado que era, el granjero repuso «Tal vez».

El significado de cualquier acontecimiento depende de su contexto o estructura. Así pues, cambiar la estructura de referencia de un evento o declaración para darle otro sentido, en PNL se conoce como reestructurar. El simple acontecimiento de recibir una llamada telefónica puede ser una molestia si acaba de sentarse a ver su programa favorito de televisión, pero para una persona solitaria que no ha hablado con nadie en todo el día puede ser algo bienvenido. Cambiar de estructura, o contexto, modifica el significado. Tener sarampión podría ser un trauma para un ejecutivo joven a punto de realizar su primer viaje al extranjero, pero más bien gratificante para un niño de diez años al que le gusta la idea de no ir durante un tiempo al colegio. Entonces, dependiendo del contexto de cualquier acontecimiento, recibirá un significado diferente. Y este significado, antes que la experiencia real, dictará cómo reaccionamos y nos sentimos.

También podemos pensar en un aspecto de la situación, que sea el *contenido* de una experiencia, y de manera similar cambiar su significado. En el caso del niño de diez años, la experiencia podría involucrar la visita al médico, algo con lo que el niño no está muy contento, o perderse algún deporte escolar que había estado esperando con ganas. Cualquier aspecto de una experiencia, al igual que el contexto en el que tiene lugar, afectará su significado. Con frecuencia, los políticos y los publicistas reestructuran las situaciones dirigiendo nuestra atención hacia los rasgos o estadísticas que modifican el significado,

tanto en el contenido («olvídense del precio, mire como relumbra») como en el contexto (lo que gastamos en otras cosas, las tendencias históricas o las comparaciones mundiales).

El general del ejército que tranquilizó a sus tropas diciendo: «No estamos retrocediendo, sólo avanzamos en otra dirección» sabía lo que era el reencuadre y el efecto que ello tenía en la moral. Los negocios con éxito han aprendido a reencuadrar constantemente sus mercados y productos. Un «problema» de fábrica se puede reencuadrar para que se convierta en un producto secundario con beneficios. La semilla de una idea de un airado cliente se convierte en la oportunidad de mejorar la calidad o el servicio. O puede reencuadrar el camino de su carrera y sus perspectivas de ascenso. Esto podría ser tan sencillo como ver las cosas en un contexto de tiempo más prolongado, de manera que el «dolor» del corto plazo se vea más que equilibrado con los beneficios a largo plazo; los jefes van y vienen; pocos de los problemas que teníamos el año pasado existen en la actualidad, y muchos ni siquiera somos capaces de recordarlos.

Incluso la monotonía de ir y venir en tren al trabajo se puede reencuadrar con éxito. El tiempo extra que pasamos en el tren se puede convertir en conocimiento adicional: aprender otro idioma; obtener una graduación u otra calificación; una lectura valiosa y sistemática para aumentar el conocimiento de su trabajo y carrera; escribir un libro; aprender una afición nueva o dedicarse a un interés por completo novedoso; meditar; relajarse; conocer a nuevas personas. A la vez que los beneficios tangibles que aporta el empleo inteligente del tiempo dedicado a ir al trabajo, el reencuadre puede cambiar la actitud que tiene

hacia él, para que ya no sufra el resentimiento, la frustración y otras emociones negativas que antes padecía. O podría reencuadrar las tres o cuatro horas que dedica a viajar en tren de alguna otra forma productiva, y decidir trabajar mucho más cerca de casa, o mudarse, o emplearlo como parte de su tiempo normal para dormir. La elección es suya.

Reestructurar le da más control de su vida al hacer que sea más consciente de las alternativas. Puede obrar milagros con niños difíciles. Una tarea desagradable o aburrida se puede convertir en un juego estimulante con la simple adición del ingrediente de la imaginación. Los cuentos de niños están llenos de reestructuraciones: desde el *Patito Feo* hasta *Cenicienta*. El significado se cambia. Más que cualquier otra cosa, ver algo de manera diferente le proporciona una elección de significado... un sentido que puede ser capacitador en vez de discapacitador, motivador antes que desmotivador, placentero en vez de doloroso. Aunque todos la poseemos hasta cierta medida, vale la pena cultivar la destreza del reencuadre y usarlo para resultados específicos.

Al reencuadrar el comportamiento personal podemos modificar el sentido que le damos. Si desea reencuadrar la declaración: «Me gustaría dejar de hacer...», podría preguntarse: «¿Cuándo sería útil este comportamiento?» Es decir, piense en un contexto diferente que cambie su significado. Por ejemplo, si ve que es breve y brusco en las conversaciones, ello podría ser algo positivo cuando tenga que decir «no» a una petición poco razonable... y en verdad que mucha gente le envidiará la capacidad de decir directamente lo que quiere decir. Como cualquier comportamiento depende de un contexto para su significado, considerar contextos alternativos le capacitará a ver

la situación de manera más objetiva, y es probable que haga que se sienta mejor.

Otra declaración podría ser: «Me entra el pánico cuando se me pide que haga algo, como dar una conferencia o realizar una sencilla pantomima delante de un grupo.» En este caso podría preguntarse: «¿Cuál es el valor positivo de este comportamiento?», o «¿De qué otra forma podría describir lo que pasa?». Positivamente, podría tratarse del grado para el que la adrenalina lo prepara para dar lo mejor de sí. (Miles de artistas están familiarizados con lo que podrían describir como «pánico leve» antes de una actuación.) También es probable que signifique que lo compensa al prepararse de forma más exhaustiva que un artista «innato». ¡Quizá usted sea la única persona que se da cuenta de que todo está mal! Y si la experiencia es esporádica, quizá no practica lo suficiente para sentirse confiado. ¿Qué significa eso? ¿Qué está perdido? ¿Qué es como la mayoría de la gente? ¿O que necesita unirse a algún tipo de club local y conseguir algún tipo de práctica libre de riesgo?

Muchos de los presentadores y artistas públicos tienen pequeños trucos que los ayudan a reencuadrar situaciones por lo demás aterradoras. Un famoso orador visualizaría a su audiencia desnuda, otro luciendo esos baratos sombreros de fiesta, y así sucesivamente. Si se siente intimidado por los trajes de negocios formales, imagine a su público con vaqueros sucios y gastados. O puede hacerlos gordos o flacos, viejos o jóvenes... incluso niños en sillitas. Su experiencia con los anteriores ejercicios de visualización puede emplearse para reencuadrar cualquier situación que desee. Y una vez reestructurada, es imposible sentirse de la misma manera al respecto. Intente sentirse de la misma manera dirigiéndose a un grupo de niños de

15 meses tal como lo haría ante unos altos ejecutivos. Y cuanto más capaz sea de introducir estructuras diferentes y de mayor ayuda, podrá manejar con más naturalidad las situaciones retadoras.

Pruebe esto. Piense en un gran error que cometiera durante el año pasado. Es muy posible que cuando piense en él rápidamente adopte el estado negativo y desagradable que experimentó en aquella ocasión. Puede tener una sensación de hundimiento, desvalidez o miedo. Ese error ya es parte de su vida de un modo discapacitador. Ahora, a medida que rememora el error, vea si es capaz de reencuadrar su significado. Céntrese en un aspecto de él, luego en otro. Podría ser que, con previsión, le haya enseñado algunas lecciones, y así ser beneficioso. Quizá usted ya se ha beneficiado de él. Puede incrementar su creatividad imaginando cómo otras personas que conoce podrían haber reaccionado y aprendido de tal experiencia. ¿Todo el mundo lo consideraría el gran error que usted creyó? ¿Algunas personas lo superarían con más rapidez, e incluso lo considerarían de una manera por completo diferente? ¿Hay otras lecciones nuevas que pueda aprender al ver lo que sucedió bajo una luz distinta? Intente separarse del comportamiento con el fin de verlo con objetividad. Al hacerlo, tendrá un menor efecto emocional sobre usted. Hasta puede convertir un recuerdo discapacitador en uno capacitador si lo reestructura.

Reencuadre de seis pasos

El reencuadre se ha aplicado con éxito a todo tipo de problemas de comportamiento humano. Todo comportamiento, como ya hemos visto, tiene

algún propósito, o intención, al menos en un contexto determinado. Aunque gran parte de nuestro comportamiento se puede cambiar con la visualización, todavía se pueden obtener algunos beneficios secundarios de esas acciones o comportamiento. A su debido tiempo esas intenciones, que quizá sean inconscientes, pueden volver a surgir para afectar nuestro comportamiento. Por ejemplo, si fumar hace que una persona se sienta relajada y confiada, esa intención positiva ha de realizarse de alguna otra manera positiva. Sea cual fuere el dolor asociado con un hábito negativo, por lo general hay un beneficio secundario que hay que tomar en consideración. De lo contrario, el hábito persistirá, ya que todo lo que hacemos es para obtener placer o evitar el dolor.

Un «reencuadre de seis pasos» toma eso en consideración al identificar las intenciones subyacentes que hay detrás del comportamiento no deseado. En el capítulo anterior conocimos a nuestro equipo interior, y los ejercicios identificaron las distintas intenciones de cada parte en particular. Ello involucra comunicarse consigo mismo, y es una manera de pensar altamente subjetiva del cerebro derecho. Ahora puede emplear esa destreza en este ejercicio de reencuadre que es particularmente eficaz para provocar cambios permanentes sobre el comportamiento no deseado. Se ha utilizado mucho para el fumar, comer en exceso, morderse las uñas y todo tipo de hábitos de los que la gente quiere deshacerse... pero que parecen estar fuera del control de la mente consciente.

Por lo general esta técnica se emplea con alguien más, porque cuando nos dirigimos a partes inconscientes de nosotros mismos a menudo un observador puede ver cambios fisiológicos de los que nosotros no

somos conscientes. Estas señales no verbales pueden ser una manera efectiva de comunicarse con intenciones por lo demás desconocidas. Una vez dicho esto, si fue capaz de realizar el ejercicio del equipo interior, es probable que también pueda beneficiarse si lo lleva a cabo solo. Si trabaja íntimamente con un amigo o cónyuge, cada uno incrementará el conocimiento y la destreza que tiene de las técnicas en general, beneficiándose mutuamente. Cuando trabaje con alguien más, no necesita divulgar el contenido del reencuadre... la naturaleza real del comportamiento que desea cambiar. A cambio, puede aludir al comportamiento como X o Y, por ejemplo.

La técnica requiere una señal de «sí» o «no» de las partes interiores de usted. Una «señal» puede ser cualquier sensación visual, auditiva o quinestésica. Podría tratarse del indefinible «hormigueo en las entrañas», un aumento de temperatura en su mano, un zumbido en las orejas, una voz interior, alguna imagen visual o un cambio en la respiración. Para ilustrarlo, imagine a un conductor de camión que es muy sensible a su vehículo. Por lo general es consciente de las ligeras diferencias en la presión de las ruedas, del ruido del motor o de la transmisión y del estado de la carga que lleva. Aunque gustoso conversará mientras conduce, inconscientemente está monitorizando, a través de todas las modalidades (incluido el olfato), el estado del vehículo. A pesar de ser inconsciente de ellas hasta que cambian, y por lo tanto adquieren importancia, con cierta meditación y concentración podría ser capaz de describir esas diferentes señales.

Del mismo modo es posible interpretar mensajes de nuestro yo inconsciente. En algunos casos resulta fácil, y una persona rápidamente sentirá un «sí» o un

«no», quizá oyendo o viendo la palabra en su mente. Un observador o pareja a veces verá a la persona asentir o sacudir la cabeza (dando a entender con claridad un sí o un no) varios segundos antes de que el «sí» y el «no» sean verbalizados. Cambios faciales y de otro tipo también podrían ser igual de obvios para un observador, al que no le queda duda sobre si se está recibiendo una respuesta positiva o negativa. Ya hemos visto el amplio abanico de cambios fisiológicos que produce un cambio en el estado mental. Si está solo, sea consciente de cualquier cambio mental o fisiológico. Todos nosotros poseemos una forma única y personal de pensar y sentir, y no existe sustituto para adquirir conciencia de lo que pasa en su interior. Esto requiere práctica. Puede conseguir tanta familiaridad con su mundo interno y subjetivo como la que tiene con el externo y objetivo. Una respuesta se puede poner a prueba solicitándole a la parte responsable del comportamiento que comunique un «sí», luego un «no», de modo que sea capaz de distinguir entre las dos.

Ahora piense en una experiencia, hábito o comportamiento recurrentes que no pueda, pero que sí le gustaría, modificar. Después siga los seis pasos con atención.

- 1. Identifique el hábito o patrón de comportamiento que desee cambiar.**
- 2. Establezca comunicación con la parte de usted que genera el comportamiento.** Entre en el estado alfa y fórmulele esta pregunta al inconsciente: «¿Estará dispuesta la parte de mí que genera X comportamiento a

comunicarse conmigo (conscientemente)?» Ahora pídale a esa parte que le dé una señal, intensificándola para comunicar un «sí» y disminuyéndola para comunicar un «no».

3. Separe la intención del comportamiento.

El comportamiento no deseado es sólo una manera de alcanzar alguna intención positiva. Déle las gracias a esa parte por su disposición a cooperar. Ahora pregúntele si está dispuesta a hacerle saber qué ha intentado conseguir al generar el comportamiento. Habiendo recibido una respuesta positiva, fíjese en qué beneficios le ha proporcionado esa parte en el pasado. Tal vez quiera escribir lo que descubre en esta fase. También establezca que esta parte se halla dispuesta a probar un comportamiento nuevo que provocará su intención.

4. Cree un comportamiento alternativo para satisfacer a su intención.

El siguiente paso es encontrar un comportamiento nuevo que satisfaga su intención tanto o mejor que el comportamiento no deseado. Aquí necesita invocar a su parte creativa para que aporte ideas, tal como hizo en el capítulo 6. De forma educada contacte con su parte creativa, agradézcale su disposición a ayudar y pídale que genere tres comportamientos alternativos tan buenos o mejores que el que desea cambiar. Déle tiempo, y pregúntele si está dispuesta a revelárselos. Si trabaja con alguien más, puede pedirle a la parte creativa que dé una señal cuando haya pensado en cada una de las tres alternativas, de modo

que conozca que el proceso funciona bien. Cuando sepa que se han identificado las tres, pida que se las pronuncie en voz alta. Quizá desee escribir de nuevo lo que descubra durante esta fase.

5. **Haga que la parte de usted que es responsable del viejo comportamiento sea responsable de generar el nuevo comportamiento.** Puede empezar preguntando si los tres comportamientos nuevos son al menos tan eficaces como el viejo. Si no, regrese a su «yo» creativo y pídale más ideas. Ahora compruebe que la parte de usted con la que contactó en el Paso 2 esté dispuesta a asumir la responsabilidad para generar el nuevo comportamiento en situaciones apropiadas.

6. **Realice una comprobación ecológica.** Lo vio en el capítulo 2 cuando clarificaba sus objetivos. Pregunte si hay alguna parte que ponga objeciones a lo que usted acaba de negociar y solicite su apoyo. Si no consigue un acuerdo, vuelva al principio. Esta vez incorpore la parte de usted que objetó la negociación, invocando a su parte creativa para que aporte ideas sobre cómo superar la objeción. Por último, realice un recorrido futuro. Entre en el futuro e imagine una situación que habría activado al viejo comportamiento, pero experimentela usando en su lugar una de las nuevas elecciones. Seguidamente entre en una situación diferente y experimentela empleando el segundo comportamiento sugerido, y después el tercero.

Cada paso es importante, y si no alcanza cada objetivo intermedio, deberá retroceder uno o más pasos. Pero las destrezas que gane incrementarán su eficacia general. Por ejemplo, una vez que haya aprendido a comunicarse subjetivamente con una parte «familiar» de usted, digamos el crítico, puede emplear su percepción agudizada para contactar con otras más. Y en cuanto tenga una línea de comunicación con su «yo» creativo, existen todo tipo de ocasiones en las que será capaz de beneficiarse de esas nuevas ideas y percepciones

Aunque la técnica utiliza su inconsciente, no deja de traer información a un nivel consciente. Por ello es el medio más poderoso para incrementar su autoconciencia. Puede averiguar por qué habitualmente ha estado haciendo cosas que de forma consciente encuentra inútiles, desagradables o incluso repugnantes, y reencuádrelas en vista de alguna intención positiva. Los nuevos modos de comportarse eliminarán las asociaciones y emociones negativas unidas a su antiguo comportamiento. Lo que es más importante, le brindarán elecciones. Todavía conseguirá sus intenciones secundarias (quizá atraer atención, escapar o adaptarse), pero ahora dispondrá de distintas maneras de alcanzarlas, cada una de ellas aceptable y capacitadora para su «yo» consciente. El reencuadre puede crear una congruencia entre diferentes partes de usted que con anterioridad tenían intenciones distintas. Y todo lo hizo conscientemente... puede conseguir el control.

Puntos de vista

Otra técnica que se usa para el mismo propósito, conocida como *Puntos de vista*, ayuda a su flexibili-

dad de pensamiento, a la vez que le proporciona una útil lista de verificación de solución de problemas.

La mayoría de los problemas involucran a otras personas. Y por lo general expresamos los problemas como creencias —«Ella no entiende», «Él no cambiará nunca»— o como objetivos: «De verdad quiero llegar a conocerlo mejor.» Éstos, desde luego, son puntos de vista. Y podemos generar más haciendo oraciones que incorporen las siguientes palabras corrientes:

**bien, mal, correcto, incorrecto, estúpido,
inteligente, mejor, peor**

Utilizando el primer ejemplo, «Ella no entiende», estas palabras se pueden emplear de las siguientes formas para producir nuevos puntos de vista:

Está bien que ella no entienda **porque** quizá no fuera capaz de enfrentarse a las cosas.

Está mal que ella no entienda **porque** está arruinando nuestra relación.

Es correcto que ella no entienda **porque** no dispone de todos los hechos.

Es incorrecto que ella no entienda **porque** para eso se le paga.

Es estúpido que ella no entienda **porque** saldrá peor parada.

Es inteligente que ella no entienda **porque** no se la podrá considerar responsable.

Es mejor no entender **que** hacer lo que ella hace por maldad.

Es peor no entender **que** ni siquiera escuchar.

Las palabras «activadoras», **bien, mal**, etc., se usan para ayudarle a tener puntos de vista muy distintos, de modo que el ejercicio involucra el empleo del lenguaje de una manera constructiva, convirtiéndolo en su servidor antes que en su amo. Puede ser tan ingenioso y creativo como desee cuando cree las oraciones. Después de todo, una respuesta predecible o muy lógica probablemente ya ha sido considerada por el dueño del problema, pero éste sigue ahí. Y si uno o dos puntos de vista parecen demasiado improbables puede pasar a los siguientes. Bien se le ocurra una percepción extraordinaria, o simplemente se sienta menos emotivo acerca de la persona o acontecimiento, lo que está haciendo es desarrollar flexibilidad de pensamiento y aprender a tomar el control de sus creencias y comportamiento.

Juego de boca

Otra técnica para crear elecciones implica responder a cualquier problema o declaración desde un ángulo diferente. Por ejemplo, el problema se podría postular como: «Nunca alcanzaré mi objetivo mensual de ventas.» Aquí las diferentes perspectivas, o categorías de respuesta:

- **Resultado positivo:** «Entonces el mes próximo te esforzarás más», o «Pero da la impresión de que pasas más tiempo con los chicos», o «¿Qué te parece inscribirte en ese nuevo curso?». Este tipo de respuesta sugiere un resultado positivo u optimista que podría nacer de la situación, sin importar lo improbable o exagerada que parezca. El objetivo no es proporcionar soluciones

estándar, sino abrir nuevos ángulos y eliminar las anteojeras mentales.

- **Resultado negativo:** «¿Así que podría correr peligro tu trabajo?» Esto sugiere una consecuencia pesimista.
- **Resultado diferente:** «¿Te preocupa lo que pueda pensar Catalina?», o «¿Significa eso que se cancela el fin de semana?». Piense en cualquier resultado diferente.
- **Una metáfora:** «Es como perder un autobús, siempre viene otro por detrás», o «Toda nube tiene un borde plateado», o «Thomas Edison falló unos cuantos cientos de objetivos». Una vez más, la metáfora no proporciona una solución estándar. Sólo abre otro punto de vista que se puede visualizar con mucha facilidad. En cualquier caso, el significado y las asociaciones de cualquier metáfora, o historia, diferirán de persona a persona.
- **Una estructura temporal diferente:** «Quizá el mes próximo sea mejor», o «¿Cómo están tus cifras anuales?».
- **Un modelo del mundo:** «Supongo que la vida está llena de objetivos fallados.» Esto eleva el problema a un nivel general, quizá filosófico.
- **Valores y criterios personales:** «¿Es una preocupación para ti?, o «¿Qué tiene de importante para ti?». Esto se centra en la persona, y busca dejar al descubierto cualquier valor y creencia subyacentes que estén involucrados.

- **Establezca otro resultado:** «No es fallar tu objetivo lo importante, sino preocuparte por ello.»
- **Redefina:** «Quizá el objetivo no es realista», o «Pareces ser muy sensible a tu actuación».
- **Fragmentación ascendente:** «¿Estás fallando en otros aspectos?» Globalizar lleva el problema a un nivel más elevado y posiblemente más general. Más adelante le echaremos un vistazo a esto.
- **Fragmentación descendente:** «¿Qué pedidos representan el problema?», o «¿Cómo consigues las pistas?», o «¿Por cuánto fallarás?». Desmenuzar funciona a la inversa que lo anterior, reduciendo el problema a fragmentos cada vez más pequeños.
- **Contraejemplos:** «¿Mejoramos alguna vez sin fallar en ocasiones?»
- **Intención positiva:** «Parece como si quisieras hacerlo bien.»

Notará que algunos se superponen, aunque existen diferencias sutiles. Por ejemplo, una intención positiva (por parte de la persona que expone el problema) y una respuesta de resultado positivo (al problema) podrían ser muy similares pero todavía ofrecer perspectivas ligeramente diferentes. Al mismo tiempo, cada categoría de respuesta podría abrir varios ángulos... no hay límites, por ejemplo, para los

contraejemplos, la fragmentación ascendente y descendente o las metáforas que se podrían usar para abrir nuevas perspectivas. De modo que tiene multitud de posibilidades de desmenuzar un problema que, por lo demás, sería inabordable, creando de esa manera más elecciones.

También notará que hacen falta algo de destreza e ingenio para pensar en más respuestas creativas. Como con cualquier técnica que involucre creatividad, no hay ningún sistema «programable» ni ninguna lógica del cerebro izquierdo a seguir. Esta técnica, conocida como *juego de boca* (que alude al juego de manos del mago), ayuda a estimular la creatividad del cerebro derecho.

Como casi todos los ejercicios de PNL, puede utilizarlo solo o con otras personas. Aunque quizá no obtenga tantas ideas brillantes, el proceso exige que enfoque su problema bajo muchas luces diferentes, y ello casi con certeza le capacitará para ver las cosas de forma diferente. Tal vez le sorprenda su ingenio al ocurrírsele sugerencias que, sólo más tarde, pueden parecer «obvias».

Esta técnica se puede emplear con cualquier problema: profesional o personal, grande o pequeño. Se la puede corregir con facilidad para que se adapte a la consecución de los objetivos. El «problema» se convierte en «Quiero esto pero no lo tengo», o «Estoy en x pero quiero estar en y». Además de ser divertido, es muy potente y potencialmente capaz de cambiarle la vida. Algunas de las categorías, como la fragmentación y las metáforas, han crecido por propio derecho en las grandes empresas como herramientas que solucionan problemas.

Si tiene dificultad para que se le ocurra alguna respuesta, pase al siguiente encabezado. Siempre

puede volver a ése más adelante; a veces necesitamos «incubar» nuevos ángulos durante un rato antes de obtener respuestas perceptivas. Dispone de muchos enfoques con los que trabajar y una sola buena idea es capaz de desbloquear un problema.

Fragmentación

El principio general de la fragmentación es sencillo. Se observa un tema en «fragmentos» más grandes o más pequeños. Por ejemplo, al considerar a los perros, podemos ascender para considerar a los animales, luego más arriba para considerar a las cosas vivas, y así en más hasta un nivel cósmico. Esto se llama «fragmentación ascendente». A la inversa, podemos «fragmentar hacia abajo» desde perros a spaniels (perros de agua), o a un Rover (un spaniel determinado), luego aún más hasta la pata de Rover. También podemos fragmentar lateralmente, de modo que los perros nos pueden proporcionar gatos o caballos. Y debido a que nuestras asociaciones serán subjetivas, podrían ser laterales en más de un sentido. Por ejemplo, una fragmentación lateral de gatos podría ser *Starlight Express* (un espectáculo musical, igual que *Cats* [gatos]), que se podría fragmentar hacia arriba a Andrew Lloyd Webber (el compositor), y después a los músicos, gente famosa, y así sucesivamente. Por otro lado, *Starlight Express* se podría fragmentar hacia abajo a una canción o cantante específicos, o algún otro detalle, o de costado a *West Side Story*, o, de nuevo más lateralmente, al *Flying Scotsman*... una famosa locomotora.

El proceso de fragmentar mantiene cierto eslabón con un concepto o tema original, pero introduce

nuevas asociaciones, lo que le permite ver cosas desde diferentes puntos de ventaja. El azar y la subjetividad introducen el pensamiento lateral necesario para abrir un tema. Hace falta muy poca creatividad para emplear esta técnica. Es tan sencilla como un juego de asociación de palabras y utiliza el subconsciente del cerebro derecho de una manera más bien instintiva antes que lógica.

Volviendo al ejemplo anterior de no alcanzar el objetivo de ventas mensual, una respuesta sería fragmentar hacia arriba preguntando: «¿Este tipo de fracaso es corriente?» o «¿Hay otros objetivos que no estás consiguiendo?», o incluso más arriba, «La vida está llena de objetivos fallados». En la fragmentación descendente podría preguntarse: «¿Por cuánto no lo alcanzarás?», «¿Qué pedidos representan el problema?» o «Has llamado últimamente para ver a fulano?». De manera típica, la fragmentación ascendente colocará el problema en perspectiva (¿es de *verdad* un asunto de vida o muerte?), y la fragmentación descendente proporcionará un centro, haciendo que la ordalía sea más manejable. En ambos casos el efecto desbloqueará un callejón sin salida. Las respuestas pueden ser en forma de declaraciones o preguntas, pero no de crítica o soluciones. Y la persona con el problema debería alcanzar ella misma la solución y, si hace falta, asumir la responsabilidad de llevarlo a cabo. Podría emerger más de una solución, y se puede elegir la mejor.

La técnica de la fragmentación tiene algunas aplicaciones muy amplias. Tomemos a Susana y a María. Susana es una vegetariana comprometida y María una abierta consumidora de carne. Aunque en lo demás son excelentes colegas, casi no soportan estar juntas en el comedor de la empresa, ya que ambas están muy

metidas en sus respectivas costumbres. En una negociación o mediación le podría preguntar a cada una: «¿Respetan los derechos de la gente de tener sus propias creencias?» (fragmentación ascendente, para obtener un terreno común, más elevado). Cuando se alcance el consenso en ese nivel más elevado y menos emotivo, las preguntas se pueden fragmentar hacia abajo para que incluyan a la otra persona: «¿Respetas el derecho de María de tener sus propias creencias?» Otra fragmentación ascendente podría ser: «¿Te llevas bien con Susana como compañera de trabajo?» (de nuevo un terreno común más elevado), o la fragmentación podría abarcar deportes, aficiones e intereses que disfrutaran ambas. La fragmentación lateral podría impulsarle a preguntarle a María: «¿Tienes otros amigos o familiares que sí coman/no coman carne, cómo te arreglas socialmente?» Luego podría fragmentar hacia abajo: «Claro que no. Me gustan las ensaladas.» Otra respuesta de fragmentación descendente podría ser preguntar: «¿Podrías comer juntas... digamos una vez a la semana?» o «¿La elección de la comida podría ser menos descaradamente vegetariana o carnívora las veces que comáis juntas?» Resulta, desde luego, que el problema no es intratable, y que Susana y María pueden comer juntas y contentas los jueves, cuando María disfruta de su ensalada y Susana de una hamburguesa vegetariana. Éste es un ejercicio en creatividad del cerebro derecho, pero usando la confortable estructura lógica del cerebro izquierdo que proporciona la fragmentación.

Una constante y exploratoria fragmentación ascendente y descendente es una herramienta que emplean (a menudo sin saberlo) los negociadores de elite. Por lo general, encuentra un terreno común, un compromiso aceptable o incluso una solución de

ganar/ganar. En las negociaciones comerciales ambos lados tienen el nivel más elevado de interés en querer establecer un trato, en mantener buenas relaciones, en ser considerados razonables, y así sucesivamente... todo lo cual se puede lograr con una fragmentación ascendente hasta llegar al nivel necesario. Al mismo tiempo podría ser una parte muy pequeña del trato la que causa el problema. En ese caso tendrá que establecer una fragmentación descendente para hallar la dificultad y mostrarla en el contexto del cuadro mayor. La técnica de la fragmentación es potente y tiene un montón de aplicaciones. Demuestra que, aunque usted no pueda generar percepciones a voluntad, podrá hacer mucho para estimularlas.

La técnica, aparte de emplearse en negociaciones, también se puede usar como una destreza eficaz en la solución de problemas. Sencillamente intercambie los puntos de vista polarizados de Susana y María por los dos o más factores en apariencia irreconciliables que abarcan la mayoría de los problemas. Requiere cierta creatividad localizar asociaciones fragmentadas o nuevos enfoques. Y tendrá que practicar antes de que empiecen a surgir ideas útiles y creativas en cantidad y calidad. Sin embargo, es más probable que este proceso aporte resultados concluyentes antes que tener que esperar las inspiraciones. También es una herramienta útil para aprovechar todos los datos relevantes, y por ello atrae a los pensadores lógicos del cerebro izquierdo.

Inversiones

Esto lleva el enfoque del «nuevo ángulo» tan lejos como es posible... ¡de hecho gira el problema

180 grados! Las «declaraciones verdaderas» se invierten. Entonces se imagina que las inversiones son verdaderas y se examinan para ver qué temas u oportunidades abren. Por ejemplo, en un entorno de negocios, donde la técnica se ha usado con mucho éxito, «Nosotros somos los líderes del mercado» se invertiría en «No somos los líderes del mercado». Imagine que esta inversión es verdadera y considere qué temas u oportunidades aporta. En el famoso caso de los coches de alquiler Avis, que estaban en segundo lugar por detrás de Hertz, no ser los líderes del mercado significaba «Cada día nos esforzamos más» y sugirió un potente y nuevo impulso de mercadotecnia equiparable a una inversión de millones de dólares.

Las declaraciones de inversión estimulan un pensamiento más radical. Por definición, la técnica no permite que ninguna posibilidad quede excluida de la consideración. Se puede usar para encontrar nuevas oportunidades así como para solucionar problemas, de modo que las declaraciones verdaderas iniciales no tienen por qué estar confinadas a los «problemas». Por ejemplo, en el caso de los bolígrafos baratos, «Fabricamos plumas» se invertiría en «No fabricamos plumas». El tema así sacado podría ser «¿Qué demonios fabricamos?», y la respuesta: «Pequeñas molduras de plástico que son tan baratas que se pueden tirar.» Y dentro de esa percepción definitoria hay todo tipo de productos desechables y unos cuantos millones de francos de beneficio. La inversión no produce soluciones, sólo estimula un *repensamiento* lateral que le permite a la mente creativa la posibilidad de encarar otras cuestiones y temas.

Inversiones fragmentadas

Otra técnica combina el potente proceso de inversión con la fragmentación. En este caso no sólo invertimos la declaración original, también invertimos las perspectivas fragmentadas. El modo en que esta técnica se podría haber usado para comercializar el *Maltychoc* queda ilustrado a continuación. Empieza con la declaración: «*Maltychoc* te hace engordar.»

Declaración y fragmentación	Inversión	Tema	¿Y?
Los chocolates son buenos para ti. ↑	Los chocolates son buenos para ti.	Son buenos y malos; pero es cómo los percibe la gente.	¿Podemos hacer que los nuestros parezcan menos malos y más buenos? ¿Son nuestros chocolates como los demás?
Los chocolates te engordan. ↑	Los chocolates no te engordan.	Hay trozos que sí y trozos que no: Es la sensación de culpa; nuestra percepción...	¿Podemos reducir la culpa un poco?
Maltychoc te engorda. ↓	Maltychoc no te engorda.	¿Y si no fuera así? ¿Podemos hacer de ello una oportunidad?	¿Podemos cambiar la imagen, el envoltorio...?
Partes de Maltychoc te engordan. ↓	Partes de Maltychoc no te engordan.	¿Qué partes? ¿El relleno? ¿Podemos cambiarlo todo?	¿En qué ventajas podemos trabajar? ¿Podemos capitalizar el asunto de la gordura?
La capa de chocolate es el problema.	La capa de chocolate no es el problema.	¿Deberíamos concentrarnos en el relleno?	No podemos hacer mucho respecto del chocolate. El centro no engorda tanto... engorda menos que la mayoría de la competencia.

¿Y el resultado del proceso? «**Maltychoc: El chocolate con un centro menos graso**»... una percepción que es improbable que hubiera surgido de un proceso de pensamiento secuencial y lógico. El potencial para abrir posibilidades creativas a través de esta combinación de técnicas es ilimitado. Inténtelo usted, sustituyendo «Maltychoc te engorda» por su propia declaración del problema.

Metáforas

Recordará que una de las 13 respuestas del *juego de boca* era introducir una metáfora. Al cerebro derecho le gusta tratar con cuadros mentales, o historias, y es capaz de establecer rápidamente asociaciones cruzadas apoyándose en unas pocas características comunes. El uso de las metáforas estimula el modo de pensar del cerebro derecho. Si puede imaginar perderse un autobús, como en la metáfora anterior del *juego de boca*, pero también perder 15 minutos esperando el siguiente, le será más fácil imaginar una situación paralela. Y una vez que pueda imaginar una alternativa, u otra perspectiva, la visión original y emocionalmente cargada se modifica. Su nuevo estado mental proporciona un terreno fértil para nuevas posibilidades, y la solución al problema se encuentra más cerca.

La gran compañía estadounidense Du Pont empleó esta técnica con mucho éxito. Tenía que desarrollar una fibra resistente al fuego que se pudiera teñir sin necesidad de que las fábricas de los clientes emplearan un procedimiento especial. La compacta estructura de la fibra del material dejaba perplejos a los investigadores, hasta que uno aplicó una metáfora al

preguntar: «¿Qué hace que sea posible entrar en una mina de carbón?» «Los apuntalamientos que evitan que el túnel se venga abajo» proporcionó una analogía para cambiar la estructura molecular de la fibra, que entonces permitió que los tintes entraran mientras se «apuntalaban» las fibras. Como resultado de ello, Nomex, un material que se puede teñir y resistente al fuego, se está empleando para los interiores de los aviones con gran variedad de colores.

Las metáforas se pueden sacar de la naturaleza. Los sencillos fenómenos naturales, como las hojas que caen de los árboles en invierno, nos pueden proporcionar percepciones para casi cualquier problema de negocios o personal, si a la imaginación se le permite explorar las sutiles asociaciones de un modo infantil. A menudo la naturaleza se emplea como fuente de metáforas sólo porque es tan prolífica y diversa, y, al estar tan familiarizados con ella, nos resulta fácil «hacernos el cuadro». Pero las metáforas también se pueden sacar de otras industrias, de deportes o aficiones, de obras literarias bien conocidas, de artefactos famosos o acontecimientos históricos. Sólo hace falta distraer el cerebro izquierdo lógico, basado en el lenguaje, el tiempo suficiente para que le permita al cerebro derecho visualizador hacer lo que mejor realiza. La elección de las metáforas es infinita, al igual que el espectro de problemas al que se las puede aplicar.

Tome la declaración: «Parece que hemos perdido el centro en el producto X; la cuota de mercado ha bajado.»

Metáfora elegida:

Los pájaros vuelan.

Tormenta de ideas:

Tienen vista de pájaro para las cosas... Pueden ver bien por delante... Tienen una visión aguda... A veces dejan de batir las alas y se elevan por encima del mundo que hay abajo. Pero están exquisitamente hechos... son muy eficientes... No desperdician recursos... Practican una suprema economía de esfuerzos... Parecen saber adónde van... sin importar lo lejos que esté su destino... Se preparan bien para el viaje... Están preparados para cualquier tipo de clima... Esperan llegar al sitio a donde van... Conocen a sus enemigos... A veces encuentran la seguridad en la cantidad... y otras en engañar a los depredadores... pero siempre tienen una aguda percepción de todo lo que los rodea... del ilimitado paisaje de abajo. De algún modo continúan... usando todas las sutiles corrientes termales en su provecho... sin oponerse al viento... pero trabajando con el entorno en una sociedad fructífera... manteniendo siempre la dignidad en la magia del vuelo... manteniendo la postura, el control, el dominio... siendo sencillamente los mejores en su especialidad.

Incluso un pensador del cerebro izquierdo, con anteojeas, debería ser capaz de desarrollar una metáfora, luego dar el salto mental para ver las asociaciones y posibles líneas a explorar.

Elija la metáfora que le guste, y esté preparado a abandonar unas pocas antes de que encuentre algunos ángulos firmes y nuevos sobre los que trabajar. Aquí tiene unos ejemplos más de los millones que le rodean:

Los árboles cambian las hojas
Las mareas suben y bajan
Las semillas mueren y luego crecen
Las serpientes son hermosas
Las montañas altas son yermas

Hay dos aspectos importantes en el empleo de las técnicas de las metáforas. Primero, no debería intentar solucionar conscientemente el problema; deje que la metáfora haga su trabajo. Podría sugerir una metáfora y la persona con el problema, al tener asociaciones personales diferentes, la interpretará de un modo bastante distinto del suyo, aunque, no obstante, obtendrá algún beneficio. Nuestras interpretaciones individuales de cualquier metáfora son tan únicas como nuestros diferentes mapas mentales.

Segundo, no quede satisfecho con la primera gran idea que emerja. Pruebe algunas metáforas más para ver si hay una solución *mejor* (más barata, rápida y conveniente). Es el pensamiento del cerebro izquierdo el que por lo habitual se queda con la primera solución razonable que surge. El pensamiento creativo siempre cree que hay algo mejor.

Todas estas técnicas se pueden usar con un colega, un amigo o un cónyuge, en un grupo o solo... en cuyo caso simplemente enfoca su propio problema desde las diferentes perspectivas, preferiblemente escribiendo cada respuesta con el fin de que luego pueda acudir a ella. Piense en cualquier situación difícil en su vida, expóngala en una declaración sencilla y luego aplique las técnicas. Como está invocando al cerebro derecho, a los poderes creativos, recuerde que obtendrá los mejores resultados cuando se encuentre en un estado mental relajado y alfa. Ahora tiene a su alcance un abanico de técnicas. Vea cuál

funciona mejor para usted, usando problemas reales, temas de autocreencias y los objetivos que ya ha establecido para sí mismo. Con frecuencia un problema que empieza a parecer inabordable se evapora mucho antes de que haya agotado el arsenal de herramientas disponibles en PNL y que los solucionan.

Ganar con palabras

LAS palabras que usamos afectan al modo en que pensamos y sentimos, y el modo en que pensamos y sentimos afecta a las palabras que empleamos. Nuestras palabras también tienen su efecto sobre otras personas, como las de ellas sobre nosotros. Es difícil imaginar la vida sin el lenguaje, al menos de una manera consciente. Cuando pensamos en un problema, utilizamos frases «Como sí» o «Si esto o aquello, luego eso otro y aquello». Si interiormente decimos «Creo que eso conseguirá el truco», sabemos lo que queremos dar a entender con «eso», pues ya hemos pensado en ello... en lenguaje. También sabemos qué queremos decir con «conseguirá el truco», y sin importar cómo volvamos a expresar lo que queremos dar a entender, estaremos usando más palabras. De modo que el lenguaje es parte del mismo proceso de pensamiento, al igual que, de forma más obvia, el medio que usamos para comunicarnos con otros. La gente que aprende otro idioma a menudo habla de que la mente se enriquece en el proceso, así que da la impresión de que el lenguaje incluso es algo más que la materia bruta de la comunicación. Es el mismo núcleo del pensamiento.

Puede llegar a saber mucho de usted mismo y de otros con las palabras y el lenguaje que emplea. «Ansioso» transmite un mensaje al cerebro que es diferente de «un poco preocupado» o «expectante». La palabra «curioso» probablemente sea más útil que la palabra «confuso». En el caso de una palabra como «fracaso», cambiarla para dar a entender aprendizaje, retroalimentación o información no sólo le proporciona mensajes beneficiosos y positivos al cerebro, sino que evita personalizar un acontecimiento («Fracasé, luego soy un fracasado»). Refleja la hipótesis de que el resultado de cualquier actividad es sólo una retroalimentación en el proceso cibernético de la consecución del objetivo. Si no somos capaces de modificar las connotaciones de las palabras comunes, hemos de cambiar las palabras que usamos. Usted puede permitirse tener un malentendido, pero no ser rechazado; estar excitado o incómodo, pero no temeroso; sentirse estimulado pero no irritado. Las palabras que emplea afectan en realidad el modo en que se siente.

Ésta es una manera fácil y obvia de poner el lenguaje de su parte. Simplemente decida qué palabras encajan mejor con sus diversos objetivos, aunque debe incluir su autoconversación interna al igual que lo que dice hacia el exterior. En este capítulo aprenderá algunas técnicas importantes de PNL que se basan en el uso del lenguaje y que le ayudarán a originar lo que desea. Si tiene una preferencia de pensamiento naturalmente lógica, basada en el lenguaje, y sufre dificultad en visualizar resultados de un modo subjetivo, estas técnicas le atraerán.

Las palabras pueden ser peligrosas

Si aspiramos a un mejor pensamiento como modo de obtener lo que queremos, deberemos poner el lenguaje de nuestro lado. Los conceptos cotidianos como fácil, feliz, caro o rojo, son pensamientos en los que hemos tenido que confiar, para bien o para mal, a las palabras. Si lo abandonamos, el lenguaje puede obrar en contra de nosotros, tanto en el pensamiento como en la manera en que nos relacionamos con otros. Usted conoce por experiencia propia cuán devastadoras pueden ser, en especial cuando vienen de alguien a quien quiere. ¿Cuántas relaciones se han roto por cortar palabras o, más bien, por las interpretaciones que le hemos dado a las palabras? No se trata de una cuestión de estructura del lenguaje, sino de cómo se usa o se usa mal. «Eres como tu padre» suena gramaticalmente correcto, pero está cargado con potencial para el malentendido.

Omitir palabras

¿Cómo las palabras pueden hacer que las cosas salgan tan mal? Piense en lo que sucede cuando las empleamos para comunicarnos. Primero, no decimos todo lo que hay que decir. En respuesta a «¿Cómo ha ido el coche?» o «¿Qué le pasó al brazo de Juana?», nuestra réplica puede ser cualquier cosa, desde una declaración breve, un gruñido o una hora o más de charla animada. La mayor parte del tiempo, para sobrevivir socialmente, erramos del lado de la brevedad o inconcreción. En otras palabras, omitimos mucho: *borramos* nuestro lenguaje en las comunicaciones. Tal vez damos por hecho que los espacios

en blanco los llenará el oyente, o que lo que hemos omitido no es relevante. Es probable que no asumamos nada, pero, sea cual fuere el caso, habrá una gran diferencia entre lo que creímos decir y lo que el oyente creyó que dijimos y, en consecuencia, entendió. Esto se remonta a nuestros diferentes mapas, que representan nuestros pensamientos y sensaciones únicos pero que no constituyen la realidad. De modo que el lenguaje que empleamos está aún más alejado de nuestros limitados mapas de la realidad. Intenta describir un mapa y no una realidad; un menú, no la comida.

Y no termina ahí. A la vez que borramos, también damos una versión *simplificada* de lo que conocemos, pensamos y sentimos. En respuesta a la pregunta común: «¿Cómo te va el trabajo?», omitimos la mayoría de los aspectos de una contestación exhaustiva, y luego simplificamos lo que hemos aprobado, lo cual abre la posibilidad de distorsionar lo que decimos. Luego tendemos a *generalizar* antes que a exponer los puntos específicos y las excepciones y cualificaciones de lo que estamos diciendo. Una réplica como «Bien», «Perfecto» o «Terrible», a la vez que bienvenidas simplificación y generalización, probablemente deje el mapa del oyente un poco más cerca de la persona que habla pero todavía a bastante distancia de la «realidad». La «estructura profunda» del lenguaje, tal como se alude a ella en PNL, emerge a la superficie en una forma incompleta, distorsionada y generalizada. Las buenas noticias es que en ellas resulta posible reconocer, de las palabras y patrones de lenguaje empleados, dónde el sentido está distorsionado o es poco preciso. Luego podemos aplicar respuestas que clarifiquen las cosas. Estos patrones y respuestas de lenguaje se conocen como

el *Meta Modelo*. Juntos se ocupan de los borrados, distorsiones y generalizaciones. No es importante recordar en qué categoría caen los patrones, o los vocablos lingüísticos empleados para describirlos. Lo único que tenemos que hacer es recordar el tipo de palabras y los patrones de palabras sencillos que indican que algo va mal, y las respuestas que por lo general aclararán el sentido.

Hacer generalizaciones

Empecemos con las generalizaciones. Piense en palabras que despierten emociones en gente por lo demás racional: «*Nunca* guardas las cosas», «*Siempre* dices eso». Cuando detecte una palabra permanente o que lo abarca todo, como «siempre», «nunca», «todos», «ninguno», es probable que vaya camino de un tipo de generalización, conocida en PNL como un *cuantificador universal*. Estas palabras son mortales, pues eliminan todas (me refiero a la mayoría o a casi todas... ¿ve lo omnipresente que es el patrón?) las elecciones y alternativas que proporciona un pensamiento mejor. Pueden finalizar conversaciones y relaciones y provocar úlceras. La respuesta efectiva es colocar la palabra universal como una pregunta: «¿Nunca?», «¿Siempre?», etc. Por lo general, esto revela un absurdo, o al menos una exageración. Despertada la duda sobre la universalidad o permanencia de una declaración, puede explorar todavía más: «¿En qué circunstancias podrías...?» o «¿Ha habido ocasiones en que (por ejemplo) él *no* llegara tarde?». Vigile también los casos en que las palabras culpables son omitidas pero se dan por hechas. «La comida griega es grasienta» da a entender que *toda* la

comida griega es grasienta, y es otro ejemplo de una generalización. Empiece por localizar las palabras comunes. Luego, con práctica, comenzará a detectar los patrones ocultos.

Otro patrón común incluye palabras como «no puedo», «posible» o «imposible». ¿Cuán a menudo ha oído expresiones como «No puedes hacer eso» o «Es imposible»? Son tan restrictivas, si no se las frena, como «nunca» o «siempre». Se las aclara formulando la pregunta: «¿Qué pasaría si lo hicieras?» o «¿Qué es exactamente lo que te detiene?». Al hacerlo podrá distinguir entre lo que *realmente* es imposible y lo que es un tipo de generalización denominada *operador modal de posibilidad*. Conseguir lo que desea habitualmente requiere intentar conseguir lo imposible.

Su patrón hermano es el *operador modal de necesidad*, que se detecta con las palabras «deberías» y «no deberías», «debes» y «no debes». Una vez más, usted puede responder: «¿Qué pasaría si lo hicieras?» Un sinnúmero de estos patrones se remontan a la infancia y al condicionamiento social; se basan en reglas que pueden estar muy anticuadas pero que siguen siendo parte de nuestro lenguaje y pensamiento. «No deberías mezclarte con esa gente?» invita a la respuesta: «¿Qué pasaría si lo hiciera?» Desafiarse esos códigos de necesidad no implica rebelión o anarquía, sólo un cuestionamiento sano para ver si las elecciones se están omitiendo sin conocimiento de ello. Fíjese que estas y otras respuestas Meta Modelo no preguntan «¿Por qué?», sino «¿Qué?» o «¿Cómo?» La técnica explora alternativas sin establecer ninguna agenda moral, y su objetivo es crear puntos de vista alternativos y resultados más posibles.

La última generalización, conocida como *equivalencia compleja*, es cuando dos afirmaciones se juntan como si significaran lo mismo. Por ejemplo: «Debe estar destrozada... no ha parado en todo el día», o «No sonrío... no lo está pasando bien». En estos casos, «no ha parado en todo el día» se toma por equivalente de «estar destrozada», y «no sonrío» de «no lo está pasando bien». Éstos son más insidiosos que «nunca» y «no puede», ya que no existen palabras evidentes ante las que estar atentos. La respuesta Meta Modelo es: «¿Cómo es que esto significa *aquello*?» Por lo general resulta obvio que las afirmaciones no son «equivalentes», de modo que la destreza radica en detectar el patrón en vez de idear una manera inteligente de poner al descubierto el mal uso del lenguaje.

No ser específico

Consideradas las generalizaciones, ¿qué pasa con los *borrados*... el lenguaje que se omite antes de que se convierta en una comunicación hablada o escrita? Piense en la expresión corriente: «Es una cuestión de opinión.» ¿Qué lo es? El sustantivo no se ha especificado. O «Van a por mí». ¿Quiénes son ellos? Los sustantivos no especificados se aclaran preguntando: «¿Quién o qué específicamente...?»

No sólo omitimos sustantivos específicos, sino que hacemos lo mismo con los verbos de igual efecto. «Perdió el reloj»: ¿Cómo lo perdió? «Se lastimó el brazo»: ¿Cómo se lo lastimó? Muchos verbos, aunque son palabras de «acción», omiten demasiado. Palabras como «viajó», «ayudó» o «trabajó» no nos dicen el *cómo*, de modo que nos quedamos adivinan-

do qué sucedió exactamente o qué se hizo. Los verbos no especificados se aclaran preguntando: «¿Cómo, específicamente...»

A veces los verbos que describen un proceso en marcha se convierten en sustantivos. Por ejemplo, el verbo «educar» se convierte en «educación», y «realizar» en «realización». Estos sustantivos parecen intangibles... no se puede meter la educación en una caja o encerrar la realización en el garaje. Mucho de un significado específico se pierde cuando empleamos tales *nominalizaciones*, como se las llama. Palabras como «respeto» pueden tener significados muy distintos, dependiendo, por ejemplo, de quién respete a quién y cómo se demuestra ese respeto. La comunicación empresarial y política a menudo está llena de nominalizaciones, razón por la que se emplean un montón de palabras cuando se comunica poco significado. Para obtener la información que falta ha de llevar la nominalización de nuevo a su forma de verbo y preguntar quién está haciendo qué y cómo lo está haciendo. ¿Quién educa a quién y cómo? «Ella tiene mala memoria» (una nominalización) despierta la pregunta: «¿Qué es lo que no recuerda (el verbo) y cómo la afecta?»

Trazar comparaciones

Las *comparaciones* se detectan con facilidad, ya que palabras como «mejor», «peor» o «mal» no cesan de aparecer. Es la información que falta la que de manera invariable está siendo comparada. «Podrías haber hecho eso mejor» sugiere la pregunta «¿Mejor que qué o que quién» ¿Se le está comparando con otra persona? ¿Con un niño de tres años o con un gran profesional? Eso marca toda la diferencia.

¿O con usted mismo en algún momento del pasado? En cuyo caso, ¿fue esa actuación pasada algo «único» o algo que usted ha demostrado muchas veces? En otras palabras, ¿cuán razonable y significativa es la declaración? El mismo tipo de cuestionamiento se aplicaría a las cosas que generalmente nos decimos a nosotros mismos, como «Manejé eso mal». ¿Mal comparado con quién o con qué? ¿Con sus normas o las de otra persona? Estas respuestas deberían producir la información que falta, sobre la que se basa una mejor comprensión.

Realizar juicios

Cerca de las comparaciones están los *juicios*. «Juan no puede dirigir una oficina grande.» ¿De quién es esa opinión o juicio, y en qué criterios se basa? A veces hay señales reveladoras de patrones de lenguaje de opinión, como los adverbios «obviamente» o «claramente». «Obviamente, ella tiene más experiencia.» ¿Para quién es obvio? «Claramente, ésta es una cuestión para el departamento legal.» ¿Para quién es el juicio, o la opinión, clara? Para conseguir la información que falta, pregunte: ¿Quién está realizando el juicio y sobre qué base?

Estos distintos tipos de generalizaciones y borra-dos se superponen mucho, de modo que si pasa por alto un patrón bajo una categoría, ésta podría aparecer como otra cosa. Por ejemplo: «Juan no puede dirigir una oficina grande» es un ejemplo de *operador modal de posibilidad* (usar las palabras «no puede») además de ser un *juicio*. Con mucha frecuencia las *comparaciones* («Obviamente ella tiene más experiencia») también son *juicios*.

Realizar suposiciones

La tercera categoría de los patrones de lenguaje son las *distorsiones*. En ellas se incluye el lenguaje cotidiano con el que estará familiarizado. ¿Ha conocido alguna vez a alguien que realizara una declaración como «No estás seguro, ¿verdad?», o «No te gustará»? ¡Eso es, sencillamente, *lectura del pensamiento*! Y este tipo de declaración sólo tiene sentido si podemos aprender los pensamientos. Estos patrones se emplean cuando alguien cree que sabe, sin evidencia alguna, qué está pensando o sintiendo otra persona. Por ejemplo, «Estaba encantado, pero no lo demostré». Hacemos esas suposiciones todo el tiempo, a menudo basándonos en pistas no verbales que creemos que entendemos. Y, tal como sucede con todos estos patrones corrientes de lenguaje, es posible que veamos cómo los usan otros antes de reconocerlos en nosotros mismos.

Hay una variación fascinante de este tema de la lectura del pensamiento. A veces equivocadamente damos por hecho que la gente *puede* leer las mentes, y nuestro lenguaje lo sustenta: «Debías saber que no haría algo así» o «Sabías que me irritaría». La *lectura del pensamiento* y la *lectura proyectada del pensamiento* son recetas clásicas de las peleas monumentales.

¿Cómo se responde a la lectura del pensamiento? Formulándose la pregunta: «Exactamente, ¿cómo lo sabes?» Aquí tiene un ejemplo:

«A María no le importo.»

«¿Cómo sabes que a María no le importas?»

«Porque ya nunca me pregunta nada sobre mi trabajo.»

La cuestión ha provocado otra declaración, que notará que forma una *equivalencia compleja* (no pre-

guntar sobre el trabajo es equivalente a indiferencia), y también incluye la palabra *cuantificadora universal* «nunca». Al formular la pregunta «¿Nunca?» puede poner la discusión del trabajo en contexto. Luego puede preguntar: «¿Cómo es que esto significa aquello?», que no tardará en mostrar cualquier eslabón falso entre las dos declaraciones.

Confundir la causa

Otra distorsión que está muy estrechamente relacionada con la *equivalencia compleja* es el patrón familiar de *causa y efecto*. «Ella es más feliz desde que él se jubiló» da por hecho que «su jubilación» es la causa de que ella «sea feliz». Resulta fácil pasarlo por alto y caer en la trampa de dar por hecho un eslabón cuando no existe ninguna relación de causa y efecto. Este patrón de lenguaje se aclara preguntando: «¿Cómo, específicamente, esto provoca aquello?»

Presuponer

Una estrecha relación con el patrón de causa y efecto está en la *conjetura*. «¿Nos encontramos en tu oficina o en la mía?» presupone que usted está dispuesto a encontrarse, y de ser así, en uno de esos dos sitios. «Le gustaría el rojo o el negro, señora?» presupone que la señora quiere uno de cualquier tonalidad. Las conjeturas se pueden desafiar al preguntar: «¿Qué te hace creer que...?»

Hacer que el lenguaje trabaje *para* usted

¿Cómo la comprensión de estos patrones puede ayudarle a conseguir lo que quiere? La mayor parte de lo que hacemos involucra a otra gente, y las así llamadas personas «de éxito» parecen buenas comunicadoras. El Meta Modelo sitúa la comunicación interpersonal en otro plano y hace que el lenguaje trabaje *para* usted antes que en su contra. Habrá visto que hay un tipo de respuesta estándar para cada patrón. Ello no significa que siempre tiene que emplear la respuesta en la conversación. Con sólo reconocer un patrón y ser capaz de cuestionarlo mentalmente cambiará el modo en que usted percibe una situación, cómo se siente y cómo se comporta.

Saber que un patrón de lenguaje deja al descubierto un absurdo significa que usted no permitirá que le afecte de una manera seria: sus sensaciones se verán influenciadas por la interpretación que haga de la declaración, y su interpretación explicará cualquier defecto en el lenguaje. De modo que ya no deberían engañarle las declaraciones que pretenden limitar lo que usted puede o debería hacer. Allí donde detecte un borrado y desee recopilar más información, tiene libertad de establecer una respuesta y obtener una mejor comprensión, *por sus propias razones*. No necesita construir sus propios resultados o mentiras, bien sean conjeturas, lectura de pensamiento o relaciones equivocadas de causa y efecto. Ni tiene por qué verse engañado para realizar comparaciones sin sentido. Cuando formule sus objetivos y planes evitará instintivamente las nominalizaciones y comenzará a usar las palabras que tienen un sentido específico y motivador para usted.

Hablar consigo mismo

Gran parte del lenguaje no se habla hacia el exterior. Se lleva a cabo como una autoconversación, o diálogo interior, y ésa es la manera en que usted aclara las cosas o expresa lo que siente para sí mismo. Gran parte de ese diálogo, que se halla muy próximo a la superficie, y por ello padece de las deficiencias del lenguaje hablado, adopta la forma de patrones *Meta Modelo*. Es probable que su propio diálogo interior le engañe, como sucede con el de otras personas. «Nunca lo lograrás» podría ser algo que se diga a sí mismo mucho más que a otros... y es más factible que se lo crea. Por lo tanto, todas las respuestas *Meta Modelo* también se aplican a su autoconversación. Pero así como ha de ser muy cuidadoso con el tono de voz cuando le responde a otra persona, que podría convertirse en un antagonista, no tiene por qué ser tan considerado consigo mismo. Las destrezas *Meta Modelo* le ayudan a aclarar su propio pensamiento y a controlar sus propias sensaciones, a la vez que le están ayudando a expresarse y a negociar de forma persuasiva.

Reconocer los patrones

Pruebe estos ejercicios. Busque un artículo o editorial en un periódico o revista populares y compruebe cuántos patrones *Meta Modelo* es capaz de detectar. Repase el texto varias veces, y es probable que en cada una encuentre algunos ejemplos. Luego escriba las preguntas, o respuestas que empleará, imaginando que se dirige al escritor del artículo o a la gente citada. En segundo lugar, dedíquese a escuchar esos

patrones de lenguaje cuando esté en el trabajo, en casa o en una reunión social. Veá cuáles son los más corrientes. En esta fase no intente recoger todas las palabras de sus colegas, sólo escuche, identifique patrones (aunque no pueda colocarlos en una categoría) y forme mentalmente una respuesta. Estos ejercicios le ayudarán a ver las cosas bajo una luz muy diferente, le proporcionarán una mayor objetividad, y significará que tiene más control sobre sus sensaciones, lo que le brindará más control sobre su vida y lo que hace con ella.

Convertirse en un maestro

PNL coloca el concepto de la maestría, o excelencia humana, al alcance de todos. Los modos de pensamiento que antes se asociaban con el genio, o que se consideraban resultado de una extraordinaria ventaja genética, ahora todos podemos aprenderlos y usarlos. Este «estado de maestría» ya lo hemos experimentado. En cada uno de nosotros existe un área en la vida, alguna destreza o habilidad, que probablemente otros considerarán excelente, o que exhibe maestría. De modo que la consecución de la excelencia se convierte en algo viable y creíble... sólo con hacer más de lo que ya hacemos.

Habilidad natural

La mayoría de la gente que hace algo bien de forma natural no es consciente de lo buena que es. Por ejemplo, a algunas personas les resulta fácil realizar aritmética mental... de algún modo tienen un sistema para llevar a cabo todo tipo de sumas «en la cabeza», sin necesidad de escribir nada en el papel o de usar calculadoras. Cuando se las compara con un

ordenador o algún especialista famoso, sus habilidades no son tan notables, pero para millones de seres, incapaces de manipular números de esa manera, parecen asombrosas. Muestran un nivel de maestría, o excelencia, que es envidiada. Pero los que las envidian tal vez tengan habilidades naturales propias. Por ejemplo, digamos que una de estas personas que las envidia es capaz de tocar un instrumento musical de oído. Oye una melodía nueva un par de veces y, sin falta, ésta sale del piano como por arte de magia. La puede recordar a voluntad y se ve complementada por todo tipo de armonías que dejan bastante sorprendido al que es sordo para la música.

Ejemplos de gente capaz de hacer cosas bien sin esforzarse nos rodean por doquier. Tal vez usted conozca a una persona que puede relacionarse bien con los niños. Puede mantener su atención y complacerlos de un modo que a usted le resulta imposible, incluso después de muchos años de intentarlo. Él o ella tienen lo que podríamos llamar un don. Un colega se pone a jugar al mus por primera vez y en dos meses le ha superado en la liga de la oficina. (Esto después de que usted lleva practicando el juego diez años... aparte de que es bastante más joven que él.) Luego sobresale en casi todos los juegos que decide probar. Un directivo es un «natural» cuando se trata de dar discursos o presentaciones en público, aunque tiene mucha menos experiencia en oratoria pública que la mayoría. Una persona puede llevar a cabo prácticamente cualquier tarea de Hágalo-Usted-Mismo en casa, otra posee una manera natural de escribir cartas e informes, otra es capaz de organizar una función de caridad a la perfección, o tiene «dedos verdes» en el jardín. Sea cual fuere la actividad, esa gente exhibe una predisposición o maestría que tiene

que ver con su enfoque mental, con lo que sucede internamente y es probable que inconscientemente. Es lo que explica su éxito. Y es lo que explica el éxito de *usted...* pues todos nosotros mostramos tal maestría en uno o más campos de nuestra vida.

Comportamiento excelente

Hay algunas características comunes en este comportamiento excelente. Primero, no somos realmente conscientes de la maestría. En el así llamado caso de los talentos innatos, como en la música y los deportes, por lo general lleva un tiempo darse cuenta de que no todo el mundo es como nosotros. Incluso los medallistas olímpicos y otras personas sobresalientes en distintos ámbitos de la vida tienen dificultad en *describir* qué los hace tan especiales, e incluso en reconocer su propia maestría... podrían justificarlo con trabajo duro, aunque no parecen afanarse y esforzarse hasta el extremo que lo hacen otros competidores con menos talento.

Segundo, cuando exhibimos este tipo de maestría, en realidad no estamos intentándolo, sólo nos «soltamos» y hacemos, con confianza, lo que sabemos que podemos hacer bien. Una vez más, aun en el máximo nivel del deporte, los campeones hacen que parezca tan fácil... porque para ellos *es* fácil en el sentido que son «inconscientemente competentes». Pero no más fácil que hacer operaciones mentales de aritmética o arreglar una caldera lo es para una persona que muestra maestría en esos campos en especial. Existe bastante verdad en el dicho: «Cuanto más lo intento, peor me sale.» Ser conscientes de nuestros fallos es, desde luego, parte del ciclo de aprendizaje que vimos en el

capítulo 1, y el estado de maestría se ve asociado con la última fase de la competencia inconsciente. Sólo cuando no necesitamos pensar conscientemente en lo que estamos haciendo podemos lograr nuestra mejor actuación. Si piensa en lo que está haciendo mientras lee este libro, lo que sucede con eficacia a un nivel inconsciente —recibir la información, realizar representaciones interiores, formarse una comprensión de los temas que lee— se desorganizará. Ser conscientes de cualquier parte del proceso, desde cómo convierte señales ópticas en algo con un significado hasta el modo en que las palabras y la sintaxis se traducen en verdaderas imágenes mentales, haría que una tarea que, por lo demás, es «fácil» resultara casi imposible. Uno de los secretos de la maestría es aprender a *dejar de intentarlo*.

Tercero, la maestría de la gente parece deberse en parte a su estrategia específica de pensamiento. Abarcaremos las estrategias más adelante en este capítulo. Aquellos con los que hablamos que encabezan sus profesiones o dirigen grandes negocios, o exhiben una destreza sobrenatural en el deporte y las artes, o disfrutan de relaciones de éxito, parecen haber desarrollado formas de pensar que explican su éxito. Aun cuando no son conscientes de «cómo lo hacen», al emplear el lenguaje universal de las modalidades de pensamiento —ver, oír y sentir—, una pequeña discusión por lo general «provocará» la estrategia que, sin saberlo, han perfeccionado.

Por último, la maestría no se puede explicar por completo en términos de factores que están más allá de nuestro control, como origen étnico, oportunidades de educación, casualidad genética o rasgos personales. Todos sobresalimos en algo, y tenemos el potencial para sobresalir en otros muchos campos.

Todos somos maestros. Cuando obtiene una mejor comprensión del pensamiento, puede decidir en qué otros campos de su vida le gustaría exhibir maestría.

Barreras al éxito

¿Qué nos impide la excelencia? El difunto Milton H. Erickson realizó un trabajo sobresaliente con los tiradores olímpicos americanos en la modalidad de rifle. Le formuló a cada uno la sencilla pregunta: «¿Podrías disparar y dar en el blanco?» En todos los casos la respuesta fue «sí». Luego preguntó: «¿Podrías hacer dos blancos seguidos?» De nuevo la respuesta fue sí, aunque titubeante. Cuando la cuestión se elevó a tres, algunos tuvieron que contestar que no. Tras cinco disparos, el número de respuestas confiadas cayó implacablemente, hasta que al cabo quedó claro que ninguno de ellos creía que podría repetir el éxito en más de un puñado de ocasiones. El hecho sorprendente era que esos líderes en su deporte creían que podían hacer algo una vez, pero no creían que fueran capaces de hacerlo una y otra vez. De hecho, se enfrentaban a las mismas barreras de creencias que podrían aplicarse a un novato que dudara de su habilidad incluso para acertar el blanco. Y, en ambos casos, la creencia limitaba la actuación.

Si puede hacer algo una vez, está claro que físicamente es capaz de ejecutarlo una y otra vez. Entonces, a menos que de forma razonable le pueda echar la culpa al viento, a la maldición de un oponente o a sus «herramientas» (rifle, palo de golf, utensilios de cocina, lo que sea), el problema ha de radicar en el cerebro: en cómo piensa y en qué cree. Y eso es exactamente lo que han confirmado todos los estudios

importantes. Un campeón del mundo piensa como un campeón. Un virtuoso del piano piensa como un virtuoso. La «diferencia que establece la diferencia» está en la mente.

Podríamos sentirnos tentados de echarle la culpa a los tiradores olímpicos por no ser capaces de creer en su capacidad para repetir un tiro ganador, pero todos somos culpables de la misma autolimitación en todo tipo de áreas. Todos recordamos ocasiones en que actuamos con maestría... de algún modo todo salió bien y no podíamos fracasar. En otras palabras, también hemos experimentado dar en el blanco. Sin embargo, al igual que los tiradores de rifle, no creemos que podamos repetir nuestra actuación una y otra vez. Las técnicas de PNL le capacitan a hacer lo que ya puede hacer de manera más consistente, y a transferir estrategias de pensamiento exitoso a otros campos de su vida.

Falsos amigos

Hay unas pocas barreras al éxito que son comunes, modos en los que nuestras creencias negativas aparecen en la vida cotidiana y nos impiden alcanzar la maestría. Paradójicamente, algunas de esas barreras las emplean amigos bienintencionados que desean ayudarnos, de forma que podríamos llamarlos «falsos amigos».

Esfuézate más

De forma lógica, éste es un consejo sano. Por desgracia, ¡no funciona! El periodo más veloz de

aprendizaje en nuestras vidas está en los primeros años, y el aprendizaje más eficaz tiene lugar cuando disfrutamos de la experiencia de aprendizaje, inconscientes de ningún «esfuerzo». Aprender, y en verdad conseguir, la maestría es un proceso natural. La gente que, más adelante en la vida, es incapaz de nadar, de montar en una bicicleta o de llevar a cabo alguna actividad que la mayoría de los demás considera sencilla, a menudo recuerda experiencias desagradables en que se la obligó a esforzarse más, y en particular cuando hicieron que fuera autoconsciente de su esfuerzo. En éstos y en muchos otros casos, esforzarse más no sólo impidió el aprendizaje natural, sino que creó una autoimagen negativa de por vida acerca de dicha actividad. Con ello no quiero decir que quizá no haga falta algún esfuerzo. Pero si lo que hacemos no funciona, el secreto del aprendizaje tiene que ver con hacer algo diferente en vez de esforzarse más y más en lo que fracasó. Un amigo más auténtico podría decir: «Intenta algo diferente.»

Se perfecto

Muchas de nuestras creencias negativas nacen del condicionamiento social de que debemos ser perfectos. Hemos de tener el cuerpo perfecto, el trabajo perfecto, la casa perfecta, la relación perfecta... un ideal que, si pensáramos un momento en ello, comprenderíamos que es inalcanzable en el mundo real. Y, sin embargo, este deseo de perfección impregna nuestras creencias y comportamiento, impidiéndonos alcanzar aquello a lo que con realismo podríamos aspirar. El éxito y la maestría es un viaje en vez de un destino específico, como la perfección. Nunca

dejamos de aprender o de cometer errores. Al aplicar las pruebas de clarificación de objetivos del capítulo 2 puede poner al descubierto un falso amigo como éste sin menoscabarse a sí mismo respecto de lo que es capaz de conseguir.

Intenta complacer a alguien

Este consejo, como otros muchos falsos amigos, probablemente viene de una «autoridad», de alguna persona, institución o código de valores, y por ello parece irrefutable. Una vez más, como base para un comportamiento de éxito, no es verdadero ni útil. ¿Cuántas veces ha oído (o dicho usted mismo) «Sin importar lo que hago o digo, ella no queda complacida»? Y cuanto más se afane por obtener resultados basados en una premisa tan falsa (cuanto más se esfuerza), más obvia será la falsedad. Complacer a alguien podría ser una valiosa *consecuencia* de la consecución de su objetivo, y parte de la prueba de ecología que realizó en el capítulo 2, pero no es el *camino* hacia la maestría personal.

Date prisa

Este consejo también tiene sus orígenes en la infancia cuando las figuras de autoridad nos condicionaban con facilidad. Camina más rápido, corre más rápido, lee más rápido, acaba el trabajo más rápido. Es otra forma de esforzarse más, otra manera «lógica» del cerebro izquierdo de prescindir de las percepciones del «cerebro derecho». Si de verdad tiene una fecha tope importante y se siente «desfalle-

cer», el último consejo que necesita es darse prisa... eso puede paralizar a un cerebro ya esforzado. Con «Ahora frena un poco —relájate—, tiene que haber alguna manera...» es más probable que aproveche los recursos mentales que usted necesita. Si sabe hacia dónde está yendo y adopta la estrategia correcta, tenderá a alcanzar sus objetivos por el mejor camino y en el menor espacio de tiempo. Los retrasos aparentes causados por los errores cometidos y cambiar repetidamente su comportamiento basándose en la retroalimentación forman parte esencial del proceso del éxito. No frenan las cosas. Para conseguir cualquier resultado, la dirección es más importante que el ritmo.

Sé fuerte

No muestres tus debilidades. Lucha. Compite. Éste es otro amigo falso que no produce el resultado que pretende. Nuestra sociedad valora mucho la fuerza física o exterior, y a veces una imagen de «macho». En las relaciones familiares o de negocios se espera de nosotros que parezcamos fuertes, sin importar cómo nos sintamos por dentro. De hecho, la mayoría de las historias de comportamiento humano sobresaliente involucran un tipo muy distinto de fortaleza, una resistencia mental o espiritual que supera todos los obstáculos a pesar de cualquier carencia de fuerza exterior. Paradójicamente, esa fuerza interior es más afín con un sentido de calma, congruencia y humildad que el tipo de fortaleza que nuestros bienintencionados amigos insisten en que hemos de tener. El cerebro humano es el ejemplo supremo de cómo podemos ser listos en vez de fuer-

tes y alcanzar casi todo lo que nos propongamos. Un amigo más leal podría aconsejar: «Comprométete, sé consciente, sé flexible.»

Por lo general estas barreras cobran la forma de «autoconversación», el diálogo interno que usamos cuando tratamos de imponernos una mejor actuación, aunque sus orígenes sin duda son las repetidas amonestaciones. Igual que sucede con los amigos de la vida real, usted es libre de elegirlos, pero también de renunciar a ellos. Tiene la elección, y puede comprobar por sí mismo si esos amigos falsos le han estado capacitando o discapacitando para que alcance sus objetivos.

¿Cómo es la maestría?

Establezcamos ahora su maestría inherente, con toda probabilidad latente. Recuerde que uno de los rasgos de la excelencia es que la gente a menudo no la reconoce cuando la tiene. Incluso cuando da la impresión de que todo el mundo la reconoce. En el caso de una destreza muy corriente, como atarse los cordones de los zapatos, usted rara vez piensa en la sofisticación de la actividad. Pero si alguna vez ha observado a un niño mirando con envidia a un amigo un poco mayor exhibir con indiferencia su habilidad para atárselos, sabrá qué aspecto tiene la maestría desde el exterior. Intente convencer a una persona que no sabe nadar o montar en bicicleta que es «fácil», que «cualquiera puede hacerlo, ni siquiera debes esforzarte», y comenzará a ver de qué trata la maestría natural. La mitad de la población podría ser

buena en cosas de Hágalo-Usted-Mismo, pero, sin darse cuenta de ello, es capaz de hacer cosas que para otros parecen casi sobrehumanas.

Si aún lo duda, piense en todo lo que hace a lo largo del día. No pase cosas por alto... como afeitarse, preparar café, conducir al trabajo, llevar a los niños a tiempo a alguna parte o leer media novela en un par de noches. Luego, intente reconciliarse con la terrible complejidad de lo que ha logrado: los cientos de movimientos musculares coordinados, los cambios químicos en su cuerpo, la destreza manual, la forma en que conduce kilómetros sin ser consciente del viaje mientras mentalmente soluciona problemas o mantiene una conversación. Después, remonte la mente al pasado. Sólo porque ha olvidado los diez mil movimientos corporales «sin éxito» que dieron como resultado sus primeros pasos vacilantes con un año de edad, la magia de esa habilidad no tiene por qué estar subvalorada. Y tras un millón de intentos de comunicarse con éxito en su idioma natal, ahora es capaz de mantener una conversación sin darse cuenta del vasto conocimiento o del sobresaliente logro humano involucrados en ello. Por no mencionar poner la grabadora de vídeo.

La maestría es universal. Y, desde luego, es relativa a los demás. Otras personas lo mirarán como poseedor de una aptitud o habilidad especiales, y usted a su vez mirará a otros con similar admiración. Esto se aplica a la misma destreza (por ejemplo, diferentes niveles en el mismo oficio, habilidad musical o deportiva o una actividad tan universal como conducir un coche) al igual que entre destrezas diferentes. En el primer caso es probable que usted considere al experto del mismo modo que a usted lo considerará un novato, y en el segundo todos tendemos a observar con

asombro una habilidad que nos es ajena. Pero en otros sentidos la maestría es única y personal. Hay algunas cosas que sólo usted es capaz de hacer de la forma especial en que las ejecuta. De modo que piénselo y elija alguna acción o acontecimiento pasados que ilustren su maestría. Un momento en que tuvo la sensación de absoluta confianza en sí mismo. Un momento en que, sin esforzarse de verdad, sobresalió en lo que hacía.

Ahora reviva la experiencia con toda la intensidad posible. Use las técnicas que empleó en ejercicios anteriores y pase sucesivamente por cada modalidad, viendo, oyendo y sintiendo. Fíjese en las submodalidades, y, si es necesario, recurra a su lista de comprobación de las páginas 85-86. En especial, intente recuperar la sensación global que tuvo en esa época, bien sea una de ligereza, algo en el estómago... lo que fuere. Luego elija una zona en su vida en la que desea experimentar una mayor confianza. Para este ejercicio tiene que seleccionar un campo en el que se sienta «impotente», pero en el que sepa que hay mucho espacio para mejorar, en particular uno en el que tenga la oportunidad de practicar en el futuro. Una vez hecha la elección, reviva *esa* experiencia e identifique las submodalidades. Luego compare las submodalidades en el estado de maestría con las del estado de «mediocridad». Dése bastante tiempo para ello, y entre en un estado alfa relajado en el que resultará mucho más fácil visualizar y notar las diferencias.

Transferir la maestría

La siguiente fase es transferir las submodalidades de maestría a la situación que quiera cambiar. Si las

imágenes son más grandes y brillantes en el estado de maestría, modifique la situación que desee mejorar para que refleje estas submodalidades. Es importante que, si la imagen mediocre no está «asociada» (es decir, si no ve las cosas a través de sus propios ojos) pero sí la experiencia de maestría, realice este cambio esencial. Pase por cada una de las submodalidades y, allí donde haya una diferencia, sustituya el patrón efectivo de maestría. Por último, mientras vuelve a experimentar la situación que desea cambiar, evoque de nuevo la *sensación*, todas las submodalidades cenestésicas que ha identificado y con las que se ha familiarizado en sus viajes mentales.

Hay otro elemento importante que puede añadir si lo desea. ¿Y si su recuerdo de excelencia no es tan bueno como a usted le gustaría que fuera, en especial cuando se compara con otras personas? A la vez que visualiza su propia experiencia exitosa, también puede imaginar a otros haciendo esa actividad, incluso a un profesional que haya visto en la televisión pero al que nunca ha conocido. Tiene que recurrir a sus poderes de imaginación. Mientras lo hace, asóciase con la escena... es decir, póngase *en* el lugar de esa persona, imagínese haciendo usted las cosas como las hace ella y sintiendo igual que siente dicha persona.

La misma técnica de modelación se puede aplicar a la actividad en la que quiera mejorar. Aparte de cambiar de submodalidades, puede imaginar a alguien más realizando esa actividad, y de nuevo asóciase. Sin duda elegirá un «modelo» diferente, alguien que sobresalga en ese campo en particular. Imaginar que es usted otra persona puede producir cambios notables, aun sin una gran destreza en manipular los cambios en las submodalidades.

Estas técnicas básicas se pueden aplicar siempre que necesite asociar un mejor estado mental con cualquier actividad. Si tiene dificultad en identificar submodalidades para el objetivo de los cambios, quizá tenga que elegir acontecimientos o actividades que despierten sensaciones muy distintas. Así, por ejemplo, al elegir una actividad que *temía* hacer, en vez de ser mediocre en ella, y que era desagradable de recordar, habrá más probabilidades de localizar submodalidades diferentes. En este caso es factible que la imaginación sea difusa, distante, tal vez incluso en blanco y negro... obviamente distinta de la imaginación nítida, centrada y en color de una experiencia de maestría.

Es esta combinación de submodalidades, en los tres sistemas representacionales principales, la que hace que tenga *miedo* ante el sólo pensamiento de algunas actividades. Cambiar las submodalidades cambiará cómo siente, y por ende el modo en que actúa. El contenido —la misma actividad o destreza— no explica la manera distinta en que usted siente. Son sus asociaciones individuales y únicas con una actividad, persona, lugar o recuerdo en particular las que crean cómo sentimos al respecto —nuestro estado— y lo que creemos sobre nosotros mismos en ese papel. El motivo principal para una variada actuación en diferentes habilidades o actividades son las percepciones diferentes que tenemos de ellas; en otras palabras, el patrón de nuestros pensamientos en vez del contenido de la destreza o actividad.

Si le resulta bastante fácil reconocer diferencias en las submodalidades a medida que pasa de un recuerdo a otro, es libre de encarar el comportamiento en fases, buscando primero la maestría en zonas donde ya posee una cierta confianza, y luego

construyendo un éxito tras otro. Será más sencillo practicar el nuevo comportamiento si aplica las técnicas de este modo, fase por fase. Por ejemplo, si con regularidad usted preside una reunión, o presenta un informe mensual, le será fácil poder practicar su maestría visualizada en estos entornos familiares. Luego puede pasar a desafíos mayores y de distintos tipos. Así que lleve todas sus técnicas a la práctica tan pronto como sea posible sin poner del revés su vida.

Estrategias para la maestría

Uno de los factores de maestría que hemos identificado al comienzo del capítulo era ser capaz de copiar la estrategia de pensamiento adoptada por la gente sobresaliente. Los componentes de cualquier estrategia de pensamiento son los cinco sentidos, las modalidades que incorporan técnicas de PNL y nos permiten explicar las diferencias de una persona a otra y entre un comportamiento y otro. Pero, habiendo identificado las modalidades en funcionamiento y luego las submodalidades, tenemos que identificar la secuencia en la que ocurren. Este orden resulta crítico para el éxito global de la estrategia. Lo mismo se aplica a las palabras que empleamos. Las frases «El libro está en mi mano» y «Mi mano está en el libro» tienen sentidos muy distintos, pero ello sólo queda claro en el lenguaje por medio de la sintaxis o el orden en que usamos las palabras.

Una analogía útil es la de hornear o cocinar. Puede poner todos los ingredientes y cantidades correctos, pero a menos que los mezcle y haga lo que haya que hacer en el sentido correcto no conseguirá

el resultado que logra el cocinero experto. Por ello, PNL le presta mucha atención a las estrategias de la gente de éxito, tanto externamente (lo que hace y el orden en que hace las cosas) como internamente (cómo piensa, y el orden en que tienen lugar esos procesos de pensamiento). La maestría, en cualquier campo, se explica por la *estrategia*. Si se repite en el individuo, la misma estrategia produce los mismos resultados de forma consistente. Cuando el comportamiento maestro lo modela o copia otra persona, también se pueden lograr resultados similares. Primero hemos de identificar una estrategia exitosa hasta un nivel necesario de detalle, luego usarla para modificar nuestro propio comportamiento y, de ese modo, los resultados que conseguimos.

Este concepto revoluciona todo el campo del autodesarrollo. Un maestro puede haber tardado muchos años en alcanzar un nivel de excelencia, ajeno a las estrategias internas que ha desarrollado a lo largo de ese periodo, mientras que nosotros podemos copiar a la persona con el fin de lograr resultados similares sin los años de duro trabajo y «esfuerzo». Puede que haga falta tiempo para alcanzar el nivel requerido para una buena forma física, coordinación o condicionamiento, dependiendo de la naturaleza de la destreza. Pero generalmente ello es sólo una pequeña fracción del tiempo total que ha llevado desarrollar la estrategia de maestría. Y la misma estrategia es la clave para lo que su cerebro es capaz de lograr. Si la maestría es la combinación de una caja fuerte llena de tesoros, usted debe conocer los números correctos e introducirlos en el orden adecuado. Si lo hace, siempre conseguirá abrir la puerta de la caja fuerte. La sintaxis, o estrategia, es la clave maestra para obtener lo que desea.

Todos tenemos estrategias para todo lo que hacemos de forma automática. Es muy raro que la gente sea consciente de cómo piensa en momentos en que actúa de manera sobresaliente. Incluso con un cuidadoso «interrogatorio» algunas personas no están lo suficientemente familiarizadas con sus procesos de pensamiento básicos (el sistema representacional y sus submodalidades) como para ser capaces de comunicar los ingredientes y el orden de sus estrategias de éxito. Pero las combinaciones de esas cajas fuertes están a la espera de que se las descubra. Ya hay trabajos sobre estrategia en campos como la ortografía que están demostrando ser de un beneficio universal. Se ha demostrado que la maestría en algunas actividades, y la ortografía es una de ellas, sigue un patrón estándar. En otras palabras, todos los buenos deletreadores siguen una estrategia básica, y cualquiera que adopte la estrategia mejorará su capacidad ortográfica.

Estrategia de maestría para la ortografía

¿Qué ha descubierto la investigación en PNL acerca de la ortografía? El secreto para una buena ortografía es ser capaz de almacenar palabras de una manera visual. La destreza no se presta a una representación cenestésica que requeriría «sentir» cada palabra, aunque, como veremos, sentir ciertamente forma parte del proceso. Cabría esperar que a un pensador auditivo le fuera bien en ortografía, ya que a menudo tendemos a decir las palabras tal como las deletreamos. Pero hay tantas palabras donde el sonido y la ortografía difieren, que relacionar el deletreo con el sonido más bien lo dificulta antes que facili-

tarlo. De algún modo, el proceso tendría que reconciliar la pronunciación y ortografía diferentes de palabras como «rough» [áspero], «bough» [rama], «dough» [pasta], «cough» [tos] y cientos de palabras más como para que tenga sentido. La mejor manera de recordar cómo deletrear una palabra es visualizarla, un poco hacia arriba y a la izquierda en su mente, y almacenar la imagen. Cuando vuelva a ver la palabra, «parecerá correcta» o la «sentirá correcta» o, si se ha deletreado mal, «parecerá incorrecta» o se «sentirá incorrecta». Todos los buenos vendedores a los que se ha estudiado usan alguna forma de visualización, por lo general mirando hacia arriba o directamente adelante al recordar una palabra, y luego abajo cuando confirman (cenestésicamente) que la sensación era la correcta.

Esta estrategia de visualización fue probada en estudiantes de la Universidad de Moncton, New Brunswick, en Canadá, utilizando palabras sin sentido que éstos nunca antes habían visto. Se registró una mejora inmediata del 20 por 100 en la ortografía en los casos en que a los estudiantes se les solicitó que alzaran la vista hacia la izquierda cuando las visualizaran, pero sólo una mejora del 10 por 100 en aquellos a los que se les rogó que usaran cualquier posición ocular. A los que se les pidió que deletrearan del modo en que habían estado acostumbrados no mostraron ningún cambio. Y, de manera interesante, a un grupo que se le pidió que visualizara las palabras mientras miraba hacia abajo y a la derecha (la posición de acceso ocular cenestésico) *empeoró* su puntuación ortográfica. Esta estrategia se ha usado con éxito con niños considerados disléxicos.

Si quiere mejorar su ortografía, aquí tiene una estrategia básica que puede seguir:

- Primero, piense en cualquier cosa que le resulte familiar y cómoda.
- Luego, durante unos pocos segundos, mire la palabra que desea recordar.
- Aparte la vista de la palabra, hacia arriba y a la izquierda, e imagínela como mejor pueda mientras intenta deletrearla mentalmente.
- Vuelva a mirar la palabra, fijándose en cualquier letra que haya pasado por alto y repita el proceso hasta que pueda imaginar toda la palabra.
- Para ponerse a prueba, tras un breve descanso, visualice la palabra y escríbala.
- Ahora busque la palabra de nuevo y deletréela al revés. Esto confirmará que está aprendiendo por medio de la mejor estrategia visual (no se puede deletrear una palabra hacia atrás si la ha aprendido fonéticamente).

Usando esta estrategia básica, podrá entonces desarrollar sus propias maneras de mejorar a mayor velocidad. Intente emplear las submodalidades que sabe que funcionan mejor con usted. Por ejemplo, puede querer ver las palabras de su color favorito, tal vez como letras grandes en tres dimensiones, o escritas en una cartulina con un rotulador, o en luces de neón. Puede darle un tratamiento especial a palabras especialmente difíciles para que se queden en la memoria. También quizá le guste situarlas contra un fondo familiar, como la pared de su salón. Separe

palabras grandes en fragmentos más pequeños de tres o cuatro letras.

Pruebe con una palabra específica con esta estrategia, incorporando la fragmentación descendente en partes más pequeñas. La palabra es «pyrrhuloxia» [pinzón], que es un pájaro con el pico parecido al de un loro. Primero realice la fragmentación. Por ejemplo, podría dividirla como:

pyr rhu loxia

así visualiza tres fragmentos distintos. Cuando mire por primera vez la palabra, hágalo con atención y precisión. Al imaginarla en su mente, cerciórese de que la ve como usted ha decidido. No se preocupe por la pronunciación. De momento la estrategia se ocupa de la ortografía. Al fragmentarla, sólo ha de recordar de manera seguida tres palabras pequeñas. No se olvide de deletrearla al revés.

Si emplea la estrategia básica tal como la he descrito, memorizará la ortografía de esta palabra en menos de un minuto, probablemente en apenas unos segundos. Si realiza de nuevo el proceso pasada media hora, será capaz de recordarla más o menos de forma instantánea. Si no, una visualización más, en la que corrija una letra que quizá haya puesto mal, será todo lo que le haga falta para recordar esa palabra tras una interrupción mayor de tiempo y a partir de entonces siempre que lo desee. De hecho, será capaz de deletrear la palabra «pyrrhuloxia» el resto de su vida, ¡tanto al derecho como al revés!

Las estrategias de éxito funcionan todo el tiempo para cualquiera que se moleste en emplearlas. Y en el caso de la ortografía, cuanto más difícil y larga es la palabra, más útil es la estrategia. Las palabras

comúnmente mal deletreadas en inglés por lo general no son tan largas o difíciles como la que acaba usted de dominar, de modo que se las puede memorizar rápida y permanentemente usando esta técnica. Como tendemos a cometer los mismos errores de ortografía una y otra vez (con el empleo de estrategias que no funcionan), pasar de ser un mal deletreador a uno excelente no resulta una tarea ardua. Le llevará un tiempo más cercano a un fin de semana que a un año. Tenga en cuenta que a medida que adquiere destreza en el uso de la nueva estrategia será capaz de emplearla con más eficacia y rapidez. Si es escéptico, busque en el diccionario la palabra más difícil que se le ocurra y almacénela en la memoria, poniéndose a prueba siempre que más adelante cuestione su memoria o su capacidad de deletreo. Sustente la nueva destreza haciendo un recorrido futuro sobre qué sensación dará ser un deletreador maestro. Ello cambiará la autoimagen que tiene de sí mismo como deletreador.

Otras estrategias maestras

Se han identificado otras estrategias para otros campos importantes, como la memoria en general, y la creatividad. La gente que alcanza notables proezas de memoria invariablemente incorpora una imaginación visual a su estrategia, como los buenos deletreadores. Se han escrito muchos libros sobre cómo mejorar la memoria, así que aquí no intentaré añadir uno más. Baste decir que muchas de las estrategias básicas se pueden aplicar de manera generalizada para que aporten una mejora inmediata, sin tener que dedicar la estrategia detallada de un individuo.

Otro factor recurrente en la maestría de modelación es la capacidad de usar todos los sistemas representacionales de un modo altamente desarrollado, y pasar de uno a otro. De esta manera, y ello se aplica de forma específica a las hazañas de memoria, combinar modalidades (ser capaz de ver, de oír y de sentir una experiencia) marca con más fuerza un recuerdo en el cerebro. Por ejemplo, la maestría musical está claro que requerirá una destreza auditiva. Pero algunos aspectos de la destreza requieren una potente habilidad visual, y ciertamente sin sensaciones hay un límite para el nivel de destreza que se alcanzará. Los recuerdos reales son, desde luego, multimodales; uno no recuerda algo como si estuviera sordo o ciego, restringido a uno o dos de los sentidos. Así que, sin importar cuál sea su preferencia de pensamiento, le servirá usar y desarrollar las modalidades principales del mismo para que pueda llevar a cabo estrategias de éxito de todos los tipos copiadas de otros.

En otros casos las estrategias de maestría son más individuales. Dos «maestros» podrían usar patrones aparentemente diferentes, en parte basados en sus preferencias. Así que puede elegir su modelo favorito. Lo importante es mejorar aprendiendo mejores formas de hacer las cosas en vez de encontrar una sola estrategia que sirva para todos los propósitos.

Quedé fascinado al descubrir la estrategia de un joven que afirmaba que lo único en lo que realmente era bueno consistía en levantarse de la cama todos los días sintiéndose en la cima del mundo y dispuestos a todo. Los pensadores positivos veteranos escucharon con atención la explicación paso a paso de su estrategia. Lo primero de lo que era consciente eran los sonidos, de los pájaros o del tráfico. En ese punto

no se movía de la cama, ni abría los ojos. Luego visualizaba los acontecimientos del día que surgirían, pero se concentraba en una actividad o evento que le daba mucho placer: recuerdo que era un ciclista y nadador entusiasta y que de verdad disfrutaba con esas actividades. Mentalmente experimentaba esa actividad o acontecimiento placenteros, hasta que llegaba a una intensidad en que debía levantarse de la cama porque anhelaba muchísimo lo que iba a hacer... ¡aunque fuera a últimas horas del día! Hasta ese punto aún no había abierto los ojos. En el momento cumbre de la visualización ya no era capaz de esperar más y salía disparado de la cama para empezar otro día, preparado para todo y sintiéndose muy bien.

Una dama envidiosa preguntó qué haría si nada de lo programado para su día creara un nivel de éxtasis que le garantizara ese feliz estado mental. La respuesta fue ingenua y pragmática, pero de libro de texto de PNL. Eso nunca pasaba; siempre planeaba hacer algo que fuera bastante motivador cada día, o decidía algo antes de levantarse de la cama. Así que parece que la melancolía de primeras horas de la mañana no es genética, sólo una cuestión de estrategia equivocada. Las estrategias para dormir o ser productivo la hora siguiente al almuerzo son igual de eficaces y transferibles.

Codificar las estrategias de maestría

Establecida una estructura basada en los tres sentidos principales (ver, oír, sentir), PNL es capaz de expresar cualquier estrategia de una forma fácilmente comprensible y utilizable universalmente. Aparte

de los principales sistemas representacionales, hemos de saber si el sentido es externo (sentir cosas «reales») o interno (representaciones interiores de esos sentidos). Así que **V^e** denota visual externo, que, por ejemplo, se aplicaría a una parte de su estrategia que involucrara mirar a alguien, digamos, haciendo un deporte o enseñando cómo se teje. **Vⁱ**, o visual interno, denota una imagen visual interior, en el modo en que vio las palabras en su mente cuando aprendía a deletrear. **A^e** denota auditivo externo y **Aⁱ** auditivo interno, que, para un diálogo interior o autoconversación, queda reflejado con **A^{di}**. **Q^e** es cenestésico externo, e incluiría la sensación del libro en su mano o un dolor de cabeza, y **Qⁱ** si usted imaginó acariciar a un gato o volar.

Como dije antes, lo que hace que las estrategias sean únicas es su sintaxis, o el orden en que tienen lugar las diversas representaciones. La estrategia de nuestro feliz y joven ciclista para «levantarse de la cama sintiéndose en la cima del mundo» era algo así: **A^e**, **Vⁱ**, **Qⁱ**: auditivo externo, los pájaros o el ruido del tráfico; visual interno, ver los acontecimientos del día, pero con los ojos cerrados, y cenestésico interno, sentir la experiencia placentera, incluyendo el agua al nadar o el viento en la cara al pedalear. Bien puede haber tenido un **Aⁱ** en el centro, pues recuerdo que veía y leía una lista de las cosas que iba a hacer durante el día, y es probable que necesitara las tres modalidades para crear una motivación tan fuerte. Los buenos deletreadores tienden a ser **V^e**, **Vⁱ**, **Qⁱ**: mirando la palabra que quieren deletrear, viéndola internamente y luego «sintiendo» si es correcta.

Intente identificar y codificar algunas de sus propias estrategias. Tal vez desee incluir motivación... ¿cómo se ha visto fuertemente motivado? ¿Fue al oír

un discurso emotivo o se animó por algo que dijo alguien? A algunas personas la música les resulta muy estimulante. ¿O fue algo que vio, o leyó, una película quizá? ¿Qué vino después? ¿Qué sucedió en su interior? ¿Hay alguna sensación que asocie con estar altamente motivado o alguna imagen del objetivo por la que se motiva? Intente localizar los patrones recurrentes a medida que explora sus estrategias. Tal vez desee identificar su estrategia para el miedo, la soledad, la frustración u otros estados con los que esté familiarizado... son cosas que usted es capaz de hacer bien, estados que puede adoptar sin esforzarse en serio. Pero dedique algún tiempo a su estado de maestría porque, incluso sin utilizar un modelo externo, será la clave para la maestría en áreas que desea mejorar.

Identificar estrategias detalladas de maestría

Hay estrategias de maestría universalmente identificadas para destrezas específicas como deletrear. Pero se puede aprender mucho más sobre esas estrategias exitosas en un nivel más bajo, de submodalidad. Una vez aprendido qué es lo que produce buenos deletreadores (siempre), ¿cómo podemos aprovechar la estrategia de los deletreadores maestros? Al saber que la visualización es el sistema representacional más eficaz, ¿qué submodalidades, o estrategias detalladas, producen verdaderos deletreadores maestros? Lo descubrimos haciendo lo que los fundadores de la PNL empezaron por hacer... encontrar la excelencia donde podamos y copiarla, tanto externa como internamente. Todo tipo de actividades como deletrear, el tiro con rifle o preparar una cena

para ocho, son amenas para estudiar las estrategias detalladas.

Por ejemplo, en el caso de la persona que se despertaba feliz, necesitaremos conocer las submodalidades y sintaxis (orden) de cada parte de su estrategia.

- ¿Qué pasaba inmediatamente después de oír los ruidos en el exterior?
- ¿Era consciente de otros sonidos?
- ¿Había sonidos internos o un diálogo interior?
- ¿Cuál era la siguiente experiencia interna?
- ¿Comenzaba el proceso con algún tipo de agenda... la página de un diario o una lista escrita?
- ¿Las imágenes de los acontecimientos del día tenían lugar en orden cronológico, o en orden de placer o dolor, o de importancia?
- ¿Cuáles fueron las submodalidades específicas de cada acontecimiento visualizado (grande, pequeña, asociada, disociada, clara, borrosa, en color o en blanco y negro)?
- En particular, ¿en qué difería la imagen motivadora de las otras imágenes visualizadas?
- Por ejemplo, ¿podría él realizar un acontecimiento (como dar un simple paseo en bicicleta o encontrarse con un amigo aquella noche) motivando la forma en que creaba su imaginaria?

- ¿Cuáles fueron las submodalidades cenestésicas, internas o externas?
- ¿Hubo otros sonidos externos durante el proceso o no fue consciente de ellos tras el despertar inicial?
- ¿Cuánto tiempo necesitaba esta estrategia cada mañana?

Preguntas sencillas como éstas pueden provocar las más complejas estrategias maestras. Cuantos más detalles se obtengan, más fácil es copiar la estrategia y mayor la posibilidad de transferir cualquier estado o destreza.

La habilidad de manejar números encaja dentro de una categoría similar a la del deletreo, ya que también requiere una imaginación visual para potenciar las destrezas de memoria. Pero a la vez está sometida a muy diversas y fascinantes estrategias de maestría individuales. Un delegado de seminario, muy aficionado a la aritmética mental, me describió «cómo lo hacía». Veía todos los números que manejaba como en pequeñas luces de neón, hacia arriba y a su izquierda. Cada número tenía un color diferente: brillantes y familiares para los números que eran «fáciles» de manipular; apagados y enfermizos para los «difíciles», como los números primos. Aunque su descripción se hizo cada vez más extraña, representaba una estrategia consistente y completamente fiable que insistió en que era «muy fácil» de operar y que se la podía «enseñar a cualquiera».

Copiar la maestría es una de las contribuciones más potentes que PNL está haciendo en todo el terre-

no de la excelencia humana. Y no existe un campo de actividad que no pueda beneficiarse de estas técnicas.

Anclaje

El anclaje es otra técnica de PNL que se puede aplicar en conjunto con los ejercicios de maestría que acaba de aprender, para conseguir un impacto aún mayor sobre su comportamiento.

Como sabe, los estados mentales pueden cambiar muy rápidamente, por lo general debido a algún estímulo externo. Por ejemplo, el sonido de una campana es capaz de activar una emoción, una sensación, asociada con el fin de una lección en el colegio, su turno en la consulta de un médico o un incendio. El sonido de un timbre podría proporcionar felicidad o temor, dependiendo de a quién está esperando. En PNL, un estímulo que activa un estado fisiológico se llama *ancla*. Ahora que está familiarizado con los sistemas representacionales, puede imaginar por sí mismo montones de anclas que involucren a los cinco sentidos. Un olor puede evocar un recuerdo de la infancia; una fotografía hará lo mismo, al igual que una melodía o un tono de voz.

Las anclas son tan corrientes y están tan difundidas que no notamos su existencia o, lo que es más importante, cómo nos afectan de manera constante... cambiando nuestro estado mental, toda nuestra fisiología de un momento a otro. Los publicistas utilizan las anclas: nombres de marca, tonalidades pegadizas, imágenes o símbolos, todo el tiempo. Al igual que con las características de nuestro pensamiento, las anclas son útiles para nuestra supervivencia: señales

rojas significan parar, el olor del humo significa fuego. Pero muchas de las anclas a las que respondemos inconscientemente hace tiempo que han perdido su utilidad. Al aprender a crear nuevas anclas, podemos hacer que este artilugio de pensamiento automático trabaje *para* nosotros.

Crear anclas

Pensemos primero en algunas anclas, o activadores, fáciles para que nos ayuden a alcanzar un estado deseado. Aunque las anclas se pueden basar en cualquiera de los cinco sentidos, los tres principales —ver, oír, sentir— son los más fáciles de emplear para este propósito. Por ejemplo, la imagen visual de una luz roja es factible que active la asociación de frenado de un semáforo. Las anclas auditivas están por todas partes, en especial en el sonido, o sonido imaginado, de las palabras. Cuando se dice a sí mismo «Ahora, firme», ello tendrá un efecto que activará un estado de cautela o firmeza. En realidad no necesita oír las palabras, como tampoco tiene que ver una luz roja. Puede tratarse de un sentido interno. Si alguna vez ha cruzado los dedos en una expresión de anhelo, está empleando una forma cenestésica, o sensación, de ancla. Si mira a los atletas o a otros deportistas realizar sus pequeños rituales justo antes de un evento, verá la rica variedad de anclas que emplea la gente.

Como emplearemos anclas siempre que sintamos la necesidad de provocar un estado mental determinado, han de ser *discretas*... en otras palabras, no evidentes para otros. (¡Aunque golpearse el pecho al estilo de un gorila podría inducir un estado mental dominante, si lo observan otros colegas podría limi-

tarle la carrera!) Sus anclas también tienen que ser únicas en su propósito. Es decir, no deberían ser el tipo de acciones que tiende a usar con frecuencia a lo largo del día. Así, por ejemplo, las señales de «pulgar arriba» o trazar un círculo con los dedos pulgar e índice, a la vez que ideales para activar un estado positivo, no resultarían únicas para el estado de maestría específico que usted desea invocar.

Piense en tres activadores, con uno que emplee cada una de las tres modalidades principales. El visual será cualquier imagen que le ayudará a asociarse con el deseado estado mental... quizá un objeto de su visualización de maestría. El ancla auditiva podría ser una palabra, tal vez la que mejor encaje con el estado que desea... como la confianza o la calma. El ancla cenestésica puede ser un activador real de toque, como pegar el pulgar con el dedo corazón o anular... ambos de manera discreta y única. Pero bien podría ser subir los dedos del pie izquierdo, o rascarse la parte posterior del cuello.

Para llevar a la práctica estas anclas, regrese y entre en su experiencia de maestría elegida, subiendo hasta un clímax en que todas las modalidades sean fuertes y usted experimente la sensación global de maestría. Justo cuando está entrando en ese estado, aplique las tres anclas, bien al mismo tiempo o bien en rápida sucesión. Pronuncie la palabra o palabras, vea la imagen y realice cualquier movimiento que haya decidido. Las tres anclas están unidas ahora a esa experiencia de maestría. Si no está seguro de haber revivido de verdad la experiencia, o no sincronizó las anclas en el momento más fuerte, inténtelo de nuevo. Una visualización ulterior, usando las anclas, reforzará la asociación entre éstas y el estado mental.

Recorrido futuro

Ahora usemos la técnica. Revise mentalmente una ocasión futura en que quiera invocar su estado de maestría. Repasar mentalmente un acontecimiento futuro es conocido como *recorrido futuro*, término que ya hemos visto. Visualice la actividad que quiera mejorar, pero en esta ocasión fíjese en qué es lo que activa las sensaciones de insuficiencia, miedo, autoconciencia o lo que sea que le provoca la discapacitación. Podría ser subir a un escenario, entrar en el despacho de su jefe, oír la voz de una persona en particular, ponerse de pie para dar una presentación... lo que fuere que lo cause, por lo general justo antes de la actividad, emocionalmente lo derriba. Identificado el activador (que, de hecho, es un ancla negativa existente y bien usada), debería repasar de nuevo su visualización y aplicar las tres anclas de maestría para invocar al instante el estado mental que desea.

Inténtelo algunas veces. El cambio en sus emociones probablemente sea instantáneo, ya que se establece una asociación inmediata con su anterior y potente imaginería mental, y todas las sensaciones que evocó. Si está realizando el ejercicio con un amigo, será capaz de ver un cambio en su estado corporal, su fisiología, que refleja el nuevo estado mental. Quizá le gustaría experimentar aplicando las anclas en un orden diferente, o juntas en vez de en sucesión. Puede que entonces averigüe que una única ancla (posiblemente la cenestésica) es todo lo que le hace falta para cambiar de estado mental al instante.

Desde luego, la fase final es llevar esto a la práctica. Así que bríndese la oportunidad de aplicar sus anclas. En el momento en que sienta el activador negativo, aplique las anclas de maestría y disfrute del

estado mental que ha elegido. Sobresalga en cualquier cosa que esté haciendo y compruebe la diferencia que marca.

Debido a la velocidad a la que puede funcionar, el anclaje es una destreza personal muy potente. Y como está tratando con arraigados patrones de comportamiento, su impacto puede resultar perturbador a menos que emplee la técnica de una forma sensata y contenida, mejorando poco a poco sus destrezas subjetivas a medida que experimenta un éxito incrementado y objetivo en la vida real. Las anclas son especialmente útiles cuando necesita invocar recursos especiales de improviso. En esas situaciones lo único de lo que necesita ser consciente es del activador negativo que le indica que tal vez tenga un problema. Al haber repasado ya mentalmente su estado de maestría y elegido sus anclas positivas, luego sólo tiene que usarlas a voluntad.

Anclaje de recursos

Los así llamados *anclajes de recursos* aluden a las anclas que están asociadas con diferentes recursos emocionales, como la confianza, la calma, la creatividad, la agresividad, etc. Para usarlos, recuerde y «reviva» diferentes ocasiones en que tuvo esos estados mentales, aplicando diferentes anclas a cada recurso. Entonces puede invocar un recurso en particular a medida que le haga falta con la aplicación de las distintas anclas.

La PNL tiene otras técnicas que involucran el empleo de las anclas. Algunas se usan para tratar fobias serias, y será mejor que no las veamos hasta que esté familiarizado con las destrezas básicas y

haya experimentado varios éxitos. Otras técnicas son más adecuadas para las situaciones de terapia antes que para un empleo de Hágalo-Usted-Mismo. Pero ahora dispone de un abanico de habilidades para provocar cambios fundamentales, que le proporcionan más control sobre su vida, más elecciones y una posibilidad mucho más alta de obtener lo que desea.

10

Conseguir lo que desea de otros

UNA de las conjeturas de PNL que vimos en el primer capítulo era: «La naturaleza de la comunicación es la respuesta que produce.» Sin importar cómo nos comuniquemos —con palabras, por escrito o con lenguaje corporal—, lo hacemos con un *propósito*. Queremos alcanzar un resultado: quizá informar, advertir, impresionar o divertir. Si alcanzamos ese propósito, la comunicación ha tenido éxito, sin importar lo inconvencional o en apariencia inapropiados que fueran los medios de comunicación empleados. Si no lo logramos, ha fracasado. Los departamentos de publicidad de productos y los de relaciones públicas de las empresas son muy conscientes de esta regla. Quieren ver salidas a cambio de las entradas de comunicación. Si un comunicado escrito ha sido o no redactado con un lenguaje claro y nada ambiguo, o consideramos que hemos transmitido nuestro mensaje verbal de forma inequívoca, la verdadera prueba sigue siendo el resultado de la comunicación.

Crear armonía

Ser capaz de comunicarse eficazmente significa poder alcanzar resultados, objetivos, por sí mismo o por medio de otros. Y ello en gran parte tiene que ver con lo que PNL llama *armonía*. Donde hay entendimiento y respeto mutuos, hasta una comunicación mínima será efectiva. Un vistazo a un salón atestado puede transmitir un claro mensaje entre dos personas allí donde ya existe armonía. A la inversa, donde no la hay, una declaración cuidadosamente redactada acerca de «suspensiones» por parte del director general, acompañada de gesticulaciones ensayadas y un caro apoyo audiovisual, puede transmitir el mensaje equivocado ante los empleados reunidos.

La armonía no está separada de la comunicación. Hay en marcha un ciclo. Usted puede decir algo que creará una armonía, y a su vez dicha armonía ganada hará que resulte más probable que lo que diga sea comprendido. Pero lo que diga también puede crear una sensación negativa, o romper la armonía, de modo que no basta con ser consciente de las palabras, de cómo se digan y del lenguaje corporal que las acompaña. La comunicación total sólo se puede medir de acuerdo con su resultado... ¿funciona?

Ya hemos visto un ingrediente importante de la armonía... una preferencia común por un sistema representacional. Es factible que dos «visualizadores», por ejemplo, se lleven mejor en una conversación que una persona visualizadora y otra cenestésica. Asimismo, dos personas con una preferencia auditiva, probablemente dos buenos oyentes naturales y con una sincronización y una claridad de habla similares, se llevarán bien. Pero usted también puede crear armonía al ser consciente de una preferencia y

«acompañando» las características fisiológicas de la otra persona, aunque su propio sistema representacional sea distinto.

Acompañar

Acompañar es algo que todos hacemos la mayor parte del tiempo. Si observa a dos personas enfrascadas en una conversación, a menudo notará que sus siluetas se reflejan mutuamente. Ambas pueden estar inclinadas hacia delante, o reclinadas con las manos detrás de la cabeza, o con los codos apoyados sobre la mesa. Es improbable que sean conscientes de ese acompañamiento de las posturas corporales, ya que se trata de una forma inconsciente y natural de expresar armonía. En ello también se podría incluir el habla, el tono de voz, el ritmo de respiración y otras características fisiológicas.

De manera interesante, dos personas que disfruten de armonía no necesariamente tienen que compartir los mismos intereses o estar de acuerdo respecto de los intereses que sí comparten. La armonía es más probable que se deba a un modo común de sentir y pensar antes que al contenido del pensamiento o del tema de comunicación. Pero el acompañamiento también es una destreza que se puede aprender, y ciertamente se sabe que la practican los comunicadores expertos. Al acompañar el lenguaje corporal de la persona con la que está comunicándose, de una forma no afectada, puede crear la sensación de armonía que se aplicaría si usted perteneciera de manera natural a la misma preferencia de pensamiento. Los buenos negociadores y los vendedores de éxito frecuentemente exhiben estas habilidades.

Pero la técnica de acompasamiento se puede llevar mucho más lejos. Sabemos que el lenguaje corporal puede ayudar o entorpecer la comunicación. Una persona reclinada con los brazos fuertemente plegados y las piernas cruzadas no se encuentra en un estado muy receptivo. Él o ella no están preparados para comprar, y el lenguaje corporal dice «no», mientras que la persona adelantada, con aspecto atento y animado probablemente se encuentre en un estado mental receptivo y positivo. El sólo hecho de acompasar un lenguaje corporal negativo es improbable que influya en alguien o que cierre una venta. Sin embargo, siempre hay una tendencia inconsciente de acompasar a otra persona, de modo que es posible provocar deliberadamente cambios en la fisiología de una persona, y por ello en su estado mental, adoptando una velocidad y tono de voz y un lenguaje corporal «positivo» para que lo siga de modo inconsciente.

Caminar y guiar

Imagine intentando aplacar a alguien que esté muy airado y que hable en voz muy alta. Para lograr la armonía, es probable que usted tenga que empezar igualando su tono de voz, para «ser igual que él», y así mostrar empatía. Es improbable que un tono bajo y sosegado «llegue». La persona habitualmente no se relacionará en el acto con un modo y tono de comunicación muy diferente cuando se siente tan perturbada. Sin embargo, si usted reduce poco a poco la velocidad y el tono de su voz, ésta, sin darse cuenta, responderá y comenzará a frenar y a recuperar la normalidad... de hecho, será más como usted.

A medida que usted reduce aún más la voz y los movimientos, esa persona seguirá su lenguaje corporal y no tardará en adoptar un comportamiento más racional. Habrá conseguido el propósito que quería de introducirla en un estado en el que es capaz de entender el sentido común... o, más específicamente, lo que intenta comunicarle. Esto podría sonar a magia, pero en verdad que funciona.

Si todavía no está familiarizado con esta técnica, pruébela. Elija una situación en la que necesite cambiar el estado emocional de una persona o hacer que sea más receptiva a lo que usted dice. La destreza radica en no parecer forzar la situación y en esperar hasta que la otra persona haya reflejado un pequeño cambio antes de pasar a la siguiente fase. A esta técnica se la conoce como *caminar y guiar*. Muchas personas a las que consideramos comunicadores «naturales» la ejecutan inconscientemente todo el tiempo. La puede emplear con gran efecto en cualquier situación interpersonal.

Usar técnicas de PNL en el trabajo

La comunicación más poderosa requiere una combinación de destrezas. Identificamos pensamientos de preferencia por las palabras y frases que emplea la gente (como «Veo adónde quieres ir», o «Entiendo lo que quieres decir»), por un abanico de características fisiológicas y una «señal de acceso de los ojos». De modo que la técnica de acompasamiento se puede combinar con el uso de palabras y lenguaje corporal apropiados y la observación del movimiento de los ojos de las otras personas.

Vender

¿Qué puede ofrecerle la PNL a un vendedor? Habiendo establecido la preferencia de pensamiento de un cliente potencial, ¿qué hace o dice para influir en él o ella? Puede empezar por incorporar en su lenguaje las palabras y frases que encajen con el estilo de pensamiento de su cliente. Si le vende un seguro a una persona cenestésica, su lenguaje podría adoptar la forma: «Imagine cómo se *sentiría* si...»; «Estoy seguro de que *captará* la importancia...»; «Permita que *toque* otro tema...». Aunque esto pueda sonar antinatural, y usted dude del impacto que tendrá sobre la otra persona, los efectos pueden ser contundentes. Usted ahora, literalmente, habla su lenguaje. Sólo suena forzado o extraño porque su preferencia es distinta y usted instintivamente emplea frases diferentes. A través de la elección deliberada de su lenguaje usted toca de manera repetida el botón de la forma cenestésica de experimentar la realidad de esa otra persona. Si su conversación pasa a las vacaciones que se podrá permitir cuando se obtengan los beneficios de la dotación, de nuevo su lenguaje será cenestésico... es decir, incorporará sensaciones antes que visiones y sonidos. El lenguaje ajeno al estilo de pensamiento del cliente no sólo hace perder un tiempo valioso, sino que puede llegar a tener un efecto negativo. Es desconocido para el estilo de pensar que tiene y, por ello, tenderá a ser rechazado.

Lleve su presentación cenestésica un paso más lejos y deje que *sienta* el vistoso discurso en vez de verlo y escucharlo por su voz. Una mano amistosa en el hombro podría cerrar la venta, mientras que lo mismo hará que una persona que no conecta con el tacto se quiera alejar de usted lo más rápidamente

posible. Si está vendiendo una casa, deje que el comprador cenestésico la recorra a su propio ritmo, imbuyéndose de la atmósfera del lugar. No lo interrumpa con distracciones auditivas como las palabras. Para ayudar a que el proceso marche, cerciórese de que siente el suave acabado de la barandilla de caoba, la mullida alfombra incluida en el precio y la textura de la chimenea de piedra. Pero, por encima de todo, deje que se demore con cualquier sensación que reciba. Establezca la preferencia de pensamiento de un cliente y úsela para conseguir armonía y una venta.

Un ensayo mental, o recorrido futuro, es otro enfoque que se emplea en PNL para las ventas, pero puede ser igual de eficaz en cualquier situación en la que usted necesite persuadir a alguien de hacer algo. Como vendedor repasará mentalmente una inminente presentación de ventas, y visualizará el resultado final que quiere conseguir. La visualización repetida incrementará los recuerdos de éxito que le darán la confianza que a menudo establece la diferencia entre el éxito o el fracaso verdaderos. Se han llevado a cabo muchas investigaciones convincentes en este campo, con resultados de ventas que han mejorado asombrosamente tras el empleo de estas técnicas.

Las técnicas de PNL, como ya hemos visto, también ayudan a corregir autocreencias negativas muy arraigadas, y permiten que la maestría se transfiera de una situación a otra, o de otro «modelo» (como el máximo vendedor a nivel nacional de la empresa). Repase las técnicas de cambio de creencias y de reencuadre descritas en los capítulos 4 y 7, y empiece a aplicarlas a la venta y a influir en otras personas.

Hay otro enfoque para la venta que es más pragmático y dice, en efecto, que la venta se centra en la

superación de objeciones. Si éste es el caso, entonces hace falta una respuesta creativa a cualquier objeción. En efecto, ello involucra «reencuadrar» la cuestión o tema con el fin de encontrar otro ángulo que pueda superar la objeción bloqueante. En las técnicas «juego de boca» y «puntos de vista» descritas en el capítulo 7, vimos montones de formas posibles de solucionar un problema en apariencia inabordable o de responder a una objeción difícil. Si usted es un vendedor, puede sustituir la exposición del problema con la objeción, y luego aplique las diversas perspectivas. Elija las mejores y empiece a incorporarlas en su presentación de ventas cuando sea necesario. Desde luego, la totalidad del *Meta Modelo* que se ocupa de cómo las palabras nos afectan nos capacita para realizar un reencuadre similar. («No puedo permitirme tanto...» «¿Y si pudiera... entonces estaría interesado?») Entonces pasa a mostrarle cómo se pueden manejar los pagos semanales y lo que ahorraría en otros gastos.)

Dar presentaciones

En una situación laboral, las técnicas de PNL se aplican a reuniones, tanto si las dirige como si tiene una participación persuasiva y efectiva. También se aplican a cualquier presentación o discurso públicos, bien ante un grupo pequeño o bien ante una gran multitud. Por supuesto, hay algunas diferencias en una situación de grupo. Por ejemplo, cuando trata con un gran número de personas, no será capaz de determinar la preferencia de pensamiento individual (ni tampoco sería de mucha utilidad). Tenderá a emplear una diversidad de comunicación que abar-

que las tres modalidades principales con el fin de mantener la atención de la mayoría de la gente la mayor parte del tiempo. Ésta es la razón por la que los oradores profesionales tienen costumbre de emplear una mezcla de modos auditivos y visuales. Pero hay menos personas que entiendan que hace falta emplear una rica variedad de *lenguaje* sensual... no sólo palabras que reflejen la propia preferencia de pensamiento del orador. Al mismo tiempo, un sencillo objeto que se pase de una mano a otra con el fin de ilustrar un punto —algo que se pueda sentir y manipular— obrará milagros para mantener la atención de los pensadores cenestésicos. La familiaridad con el *Meta Modelo* es una ventaja en cualquier situación donde usted deba pensar de pie. Casi todas las «preguntas difíciles», como las objeciones de ventas, encajan en patrones de Meta Modelo estándar. Por ejemplo: «Eso nunca ha funcionado...» (¿nunca, jamás?); «Es obvio...» (¿obvio, para quién?). De la manera más agradable posible, usted siempre puede tener la última palabra. Al ser la fobia número 1 del Reino Unido, hablar en público se presta a técnicas de PNL que reencuadran la autocreencia negativa y permite la «práctica» mental antes de que tenga lugar el acontecimiento real.

Usar técnicas de PNL en las relaciones

Lo que se aplica a una situación profesional de ventas, a reuniones de empresa y a presentaciones también se aplica a cualquier situación en la que estemos persuadiendo a otros, desde obtener un reembolso cuando devuelve un artículo en una tienda, hasta conseguir que sus hijos guarden las cosas

después de usarlas. La mayor parte de los problemas parecen involucrar a personas y relaciones. Tome, por ejemplo, una situación corriente en la que una persona con la que trabaja se le atraganta. Aparte de verse unidos en el mismo lugar de trabajo, usted ni soñaría con asociarse con tal persona. Por desgracia, las exigencias de su trabajo significan que ha de relacionarse con ella sobre una base cotidiana o semanal. ¿Qué tiene que ofrecerle la PNL?

Podría comenzar aplicando algunas de las conjeturas con las que empezamos el capítulo 1. Recuerde que sus mapas son por completo diferentes. Cada uno ve las cosas de forma diferente. Ponen distintos énfasis en las mismas cosas. La otra persona podría considerar importante aquello que usted considera que no merece su atención; a la inversa, lo que es una prioridad para usted ni siquiera parece que figure en el pensamiento del otro. Entender que ninguno de ustedes es capaz de comprender la realidad, sino que tiene una limitada y filtrada visión de las cosas, puede ser un proceso de humildad. Insistir en que poseen un monopolio sobre lo que constituye la realidad, o lo que está bien o mal, es, a la vez que mentira, de poca ayuda... resulta improbable que les ayude a alcanzar lo que desean. Una mejor comunicación trata sobre entender los mapas de otras personas y, así, crear una armonía útil en vez de argumentos ganadores.

Esto se superpone con la conjetura de comunicación de que lo que importa es el *resultado*. Si una persona es capaz de cambiar su estado y afectar a sus objetivos —quizá su carrera— de forma adversa, resulta claro que no está obteniendo lo que usted quiere de esa comunicación. Ha de hacer algo diferente, de modo que comprender la preferencia de

pensamiento de la otra persona se torna en algo vital. Un ejecutivo recién salido de un curso de PNL que tenía problemas con su jefa, de pronto se dio cuenta de que ésta hablaba un lenguaje distinto del suyo. Una o dos palabras que usó la mañana que volvió al trabajo le dieron una pista; entonces descubrió que todo lo que ella decía era en términos cenestésicos. Unos días más tarde, mientras discutían sobre un importante informe que ya había sido tema de mucho encono, él evitó emplear su habitual lenguaje visual. («¿No puede verlo a mi manera? Parece estupendo».) En lugar de eso empezó a utilizar las palabras que ella empleaba todo el tiempo: «Yo tengo una mejor *comprensión* de las cosas, este párrafo se *percibe* mucho mejor, ¿cómo se *sentiría* usted si...?» También frenó la velocidad al hablar, lo que obviamente la irritaba. Lo que podría haber sido un bloqueo de comunicación era sólo cuestión de apreciar que no todo el mundo representa las cosas de la misma manera. Empezó a aplicar su comprensión de la preferencia de pensamiento a *cualquier* comunicación y a *cualquier* relación.

Comprender la preferencia de «contenidos vitales»

He descubierto que las diferentes preferencias para hacer, tener, ser, conocer y relacionarse que hemos abarcado en el capítulo 2 también pueden ser causa de problemas en las relaciones. Algunas personas no están contentas a menos que vean que las cosas se *hacen*. Puede que usted tenga todo bajo control y disponga de toda la información que necesita, pero de algún modo un colega percibe que usted no está haciendo nada. Eso puede resultar muy frus-

trante si usted siente que la parte de hacer no es importante o que necesita más información antes de comprometerse (*saber*), o que primero debe *obtener* más fondos, gente, o lo que sea. A veces, un hacer simbólico, cierta semblanza de actividad, es todo lo que se necesita para mantenerlo contento. Y es factible que esa acción le dé grandes dividendos en relaciones mejoradas.

Si acepta algún cambio en los procedimientos o sistemas, *haga* algo. Podría ser sólo un comienzo —quizá mover físicamente un archivador o realizar un informe preliminar—, cualquier cosa que demuestre cierta acción por su parte. Podría ser que al responderle a su colega de esa manera también esté mejorando su propia destreza ejecutiva un poco escasa en el campo de la acción. Pronto podrá descubrir la preferencia de un colega por sus palabras y acciones y lo que parece irritarlo: «¿Por qué no lo has *hecho* todavía?» «¿No has *conseguido* aún la válvula nueva?» «¿Seguimos sin *saber* quién las suministra?» «¿Comprobaste la confirmación con Carlos?» (*relacionarse*). «*Estaré* encantado cuando las envíen.» Una diferencia en una secuencia de preferencia de contenidos vitales entre usted y su colega también explicará una animosidad y resentimiento por lo demás sin fundamento. «¿Por qué ella tiene que esperar hasta recibir toda la información antes de ponerse manos a la obra? A este paso nos ganará la competencia.» Es más probable que su ciclo de contenidos vitales dé como resultado problemas de relaciones que diferencias culturales, políticas o sociales. A la vez que somos conscientes de estos aspectos de nuestros mapas individuales de la realidad, podemos empezar a usar nuestro conocimiento para mejorar positivamente las relaciones y ayudar a conseguir nuestros resultados deseados.

Dirigir las relaciones personales

El reencuadre es una manera universal de crear elecciones, incluyendo aquellas sobre la forma en que se relaciona con otra gente. ¿Hay contextos en los que el comportamiento de sus colegas serían aceptables o incluso recomendables? ¿Hay algunos aspectos de la relación mejores que otros (por ejemplo: «Manuel es bastante desagradable, pero al menos sabes qué puesto ocupas con él»). ¿Puede reencuadrar las cosas para ponerlas bajo una luz diferente: «Sólo le veo en las reuniones semanales, así que no se merece más del 5 por 100 de mi atención»?

¿Hay algo específico que le molesta... quizá su tono de voz, o un amaneramiento? ¿Por qué no visualizar una comunicación pasada y cambiar una o dos submodalidades? Para empezar, puede darle a un hombre la voz de una mujer, o viceversa, a menos que prefiera un tono estilo Pato Donald. O imagine que su colega mide unos 25 centímetros y note el efecto diferente que ahora tiene sobre usted. Si cambia todas las submodalidades por otras capacitadoras tomadas prestadas de un encuentro con un colega que usted respeta y con el que se relaciona bien, puede modificar toda la asociación. Añada un ancla que pueda aplicar cuando sienta el detonante que cambia su estado (tal vez el amaneramiento o los pasos de la persona a medida que se acerca a su despacho) y de inmediato será capaz de tomar el control de cómo se siente.

Esto marcará toda la diferencia en la relación. Ahora usted tiene el control, y sin importar los problemas *sustanciales* que haya en la relación (si hay alguno), podrá verlos de forma diferente y mucho más objetiva. Lo que es más importante, podrá

empezar a hacer que esa relación trabaje *para* usted en vez de *contra* usted. Pruebe cualquier cambio de submodalidades con el recorrido futuro. Viva mentalmente un encuentro futuro hasta que se sienta contento de que ya no active la respuesta habitual en usted. Unos pocos ensayos de este tipo garantizarán que su cerebro esté reprogramado y pueda interpretar a la siguiente oportunidad su capacitado estado con confianza.

Recuerde lo que aprendió con el Meta Modelo. La gente que consideramos agresiva o dominante con frecuencia usa patrones de lenguaje de Meta Modelo como algo habitual. Si cae en sus repetidas trampas, se sentirá mal con lo que digan y con toda la relación. Comience por reconocer los patrones, y tratarlos según lo que valen, en vez de responder de manera emocional a toda palabra o frase infundadas. Una vez que haya respondido mentalmente a lo que se diga, y ello cambia todo su estado mental (ahora tiene el control, entiende lo que está sucediendo), puede proceder a usar abiertamente las respuestas y a cambiar toda la base de su relación. Después de unas doce respuestas Meta Modelo amables es factible que, sin importar que a su colega o jefe les caiga mejor que antes, aumentará el respeto que sienten por usted. Emplear las técnicas para igualar las preferencias de pensamiento, y las técnicas de acompasamiento, conducción y guía que discutimos antes, hará que, además de respetarle, usted les caiga bien. Éstas son formas potentes de cambiar la percepción de una persona sin que ésta sea consciente de lo que usted está haciendo.

Estos principios se aplican a cualquier relación. Las principales puede que sean las domésticas y las sociales, en vez de las laborales, de modo que quizá

no tenga que tomar en consideración a mucha gente. En cualquier caso, por lo general hay una o dos personas que tienen una influencia importante en nuestras vidas, que afectan el hecho de que consigamos nuestros objetivos; luego otras que poseen un efecto secundario. De modo que puede ser beneficioso que arreglemos las pocas e importantes relaciones que más afectan cómo nos sentimos y lo que conseguimos.

Relacionarse con su pareja

Aunque usualmente también afirmamos conocer a nuestro marido, mujer o pareja, pronto se hace evidente al tener un conflicto que nuestros respectivos mapas pueden ser tan diferentes como los de los conocidos casuales de negocios. Están en marcha las mismas preferencias individuales de pensamiento. ¿Le suena familiar algo de lo siguiente?

El marido llega a casa y declara: «Te quiero, cariño.»

«No, no me quieres», contesta la esposa.

«¿De qué estás hablando?», pregunta el sorprendido marido.

«Hablar no cuesta nada. Ya nunca me traes flores. Nunca me llevas contigo. Ya nunca me miras como solías hacerlo.»

«¿Qué quieres decir? Te estoy *diciendo* que te quiero.» Algo va muy mal. Ella quiere *ver* cosas. Lo que *oye* no la afecta, sin importar con cuánta claridad su auditivo marido intenta transmitirle el mensaje.

Ahora considere las preferencias de pensamiento opuestas. El marido le muestra su amor de un modo visual, comprándole flores y regalos, sacándola, fijándose cómo se viste.

Un día ella dice: «No me amas.»

Él se irrita. «¿Cómo puedes decir eso? Mira todo lo que te he dado (gesticula señalando la habitación). ¿Qué me dices de todos los sitios que has podido *ver* en nuestros viajes al extranjero? ¿No eres capaz de *ver* que te amo?»

«Pero nunca me lo *dices*... nunca lo *dices*.»

«Te amo», grita el marido, «te amo», con un tono que se podría usar para comunicarse desde dos calles de distancia.

Ya puede imaginarse lo inútil que ese mal emparejamiento hará que sean los ulteriores intentos de comunicación.

¿Y qué me dice de la clásica modalidad de mal emparejamiento de un hombre cenestésico y una mujer visual? Él llega a casa y la abraza.

«No me toques», chilla ella. «Siempre me estás cogiendo. Es lo único que siempre quieres hacer. ¿Por qué no podemos salir y ver cosas como otras parejas? *Mírame* antes de tocarme.»

Desde luego, con la comprensión de cómo piensa cada pareja, el más ínfimo cambio de comportamiento mejorará la situación. Sin embargo, por lo general, los dos son inconscientes de la causa verdadera de su problema de «comunicación», que bien podría salir a la superficie en una relación diferente.

¿Por qué esta situación podría surgir en una relación íntima en la que cabría esperar que cada uno fuera consciente de la preferencia del otro? En una relación romántica el impacto de la preferencia de pensamiento queda acentuado, de modo que un pequeño roce, o una mirada especial o un tono de voz pueden activar respuestas desproporcionadas. En verdad, observar una relación semejante es una lección objetiva sobre el poder del acompasamiento,

los sistemas representacionales equiparables y otras técnicas de PNL. No obstante, existe una diferencia en este tipo de relación.

Al principio, cuando nos «enamoramós», las tres modalidades por lo general se usan en el potente deseo de complacer y comunicar, de manera que no es aparente ninguna preferencia. El marido solía mirarla de una forma especial y comprarle flores, y tocarla con sensibilidad, y hablarle de un modo que a ella le gustaba. A medida que la fuerza del amor romántico se desgasta, ambas partes volvieron a su preferencia natural... la que consideraban que era importante, pues era importante para *ellos*. Allí donde hay un mal emparejamiento, y ningún entendimiento de lo que pasa, la armonía está perdida.

Con ello no quiero decir que sólo usamos un sistema representacional. Todo lo contrario, todos empleamos todas las modalidades todo el tiempo, pero tenemos una preferencia. Así como querríamos que alguien nos mostrara a la vez que nos dijera que nos quiere, habrá una manera de expresar ese amor que al instante libera nuestra combinación de representación personal de forma que nos sintamos plenamente amados.

El simple acompasamiento —el contacto y los gestos corporales visuales, el grado de roce y respeto por el «espacio personal» y el tono y la velocidad de la voz— evitará todos estos problemas de relación. Una guía y conducción suaves podrían provocar casi cualquier cambio de estado que se desee, en especial si va acompañado de palabras que apoyen las preferencias de la otra persona.

La PNL puede evocar estrategias de éxito en todo tipo de situaciones, incluyendo una relación romántica. Aquí tiene un ejemplo de cómo puede identifi-

car su propia estrategia. Es mejor si trabaja con alguien, ya que su lenguaje corporal por lo general proporciona «respuestas» con más rapidez y precisión que las que son verbales y conscientes. Pero también puede realizar este ejercicio solo, en especial a medida que adquiere destreza en reconocer las submodalidades de su visualización.

Primero intente recordar una ocasión específica en que se sintiera completamente amado. Regrese en el tiempo y experimente esa sensación que tuvo (si es necesario, entre en un estado alfa y hágalo como ha realizado otros ejercicios de rememoración).

Luego, conteste estas preguntas. Con el fin de que usted experimente estas profundas sensaciones de amor, es *absolutamente necesario* que su pareja le muestre que le ama porque:

Visual:

- ¿Le compra cosas?
- ¿Le saca de paseo?
- ¿Le mira de una forma especial?

(La parte que le ayude debe estar atenta a señales de afirmación, como un ligero asentimiento de la cabeza antes de que se pronuncie palabra alguna o un cambio en la expresión del rostro.)

Auditiva:

- ¿Le dice que le ama de un modo especial?

Cenestésica:

- ¿Le toca de una manera especial?

Si trabaja con alguien, tal vez desee pasar de nuevo por las preguntas al familiarizarse con las diferentes respuestas de lenguaje corporal, comprobando cuál es la más positiva. Tal vez también quiera recordar distintas experiencias pasadas que le podrían proporcionar más ejemplos para su estrategia y también confirmar lo que descubrió en la primera. Ahora, basándose en lo que ha aprendido sobre las submodalidades, evóquelas en cada caso: visual, auditivo, cenestésico. Pregunte cómo, específicamente. Muéstreme, dime, demuéstreme. Identifique qué características de los estímulos visuales, auditivos o cenestésicos son importantes.

Tal como vimos en el capítulo 9, a la vez que identifica las modalidades y submodalidades de cualquier estado o experiencia, una estrategia también posee una sintaxis u orden. El primer estímulo podría ser uno visual externo, seguido de una representación auditiva interna en forma de algo que usted se diga a sí mismo, y ello podría estar seguido de una sensación interna, o calidez, placer, paz, o lo que sea, con sus propias submodalidades. La sintaxis de esta estrategia sería **V^e** (visual externa) seguida de **A^{di}** (auditiva, diálogo interno), seguida de **Qⁱ** (cenestésica interna). O podría haber otras partes de la combinación de la estrategia. Juntas forman su estrategia de éxito para un caso o experiencia específicos... en este caso amar y ser amado.

En vista de la pequeña cantidad de personas que por lo general afectan nuestra vida de forma impor-

tante, es muy factible llegar a conocer su estrategia. Se puede conseguir con una atenta observación (por ejemplo, recordará cómo el movimiento de los ojos indica que se están llevando a cabo representaciones internas) siempre que converse o interactúe con ellas. Conocer y respetar las estrategias de pensamiento personales de otra gente le proporcionará la ventaja esencial en cualquier comunicación o relación interpersonal.

Entender las diferencias de personalidad

Hay un aspecto más de la estrategia de pensamiento que le ayudará en su relación con otros. Existen estrategias que operan en un nivel más elevado y universal que la del deletreo o del recuerdo de nombres; están más íntimamente relacionadas con lo que podríamos describir como características de personalidad diferentes. Por ejemplo, algunas personas tienden a darse cuenta de similitudes, mientras otras notan diferencias. Se las podría llamar emparejadoras o mal emparejadoras. Por ejemplo, en sus hábitos de compra las emparejadoras tienden a conformarse, mientras que las mal emparejadoras comprarán lo que es nuevo o distinto. Esta estrategia de alto nivel opera del mismo modo que cualquier patrón de pensamiento; sólo se trata de una forma habitual de considerar las cosas que ha formado fuertes autopistas neurales en el cerebro. Aunque esta estrategia de alto nivel o macroestrategia es una generalización, pues se la reconoce con facilidad, podría convertirse en una herramienta útil en la comprensión de otros, incluso de conocidos casuales, para conseguir la armonía.

¿Cuáles son las otras estrategias principales ante las que podemos estar atentos? Una es la manera en que observamos los puntos de vista de otros, en vez de realizar juicios basados únicamente en nuestro propio razonamiento interno. Allí donde la gente «clasifica» por su propio criterio en vez de hacerlo por lo que sienten y piensan otras personas, a menudo no tiene éxito en una organización de servicio, donde el énfasis ha de estar en enfrentarse a demandas externas y no internas. Una empresa empleaba un proceso de entrevistas en el que los candidatos eran colocados delante de un grupo para que respondieran a preguntas. Cuando le llegaba el turno a cada uno, era evidente que algunos no estaban interesados en asumir su papel como miembros del público. Se hallaban más interesados en sí mismos y en su actuación antes que en sus competidores. De hecho, la evaluación para el puesto se basaba en lo que hacían los candidatos mientras se encontraban entre el público en vez de cuando estaban frente a éste, ya que ello mostraba hasta qué punto clasificaban «externamente» en vez de «internamente», y el valor que depositaban en otros.

Algunos trabajos que no requieren relaciones interpersonales bien podrían gustarle a una persona con valores más internos... en especial, por ejemplo, a un interventor o a un controlador de calidad que no han de distraerse con las influencias subjetivas. Pero en la actualidad la mayoría de los trabajos demandan una fuerte concentración en la «gente». Es probable que pueda situar a la mayoría de sus amigos y colegas en una u otra categoría de estrategia. Una distinción similar de estrategia radica en si necesitamos un marco de referencia externo o interno con el que compararnos. Algunas personas son

felices con realizar un buen trabajo, y su satisfacción procede de «dentro». Otras necesitan todo tipo de reconocimiento exterior: una palmadita en la espalda, un diploma, un ascenso.

Otra importante diferencia de estrategia es si tendemos a estar motivados hacia el placer o para alejarnos del dolor. Todos nosotros estamos sujetos a las fuerzas básicas del placer percibido y del dolor percibido, y siempre tenderemos a movernos hacia el placer y a alejarnos del dolor. Pero en algunos la tendencia es más fuerte de un modo que del otro. Algunas personas centrarán sus objetivos y motivación en evitar perder su trabajo, ahorrando para un día de escasez, o reduciendo las facturas del combustible, o sin fallar nunca en lo que sea que hagan. Otras adoptarán un punto de vista más positivo, probando cosas nuevas y obteniendo tanto placer como sea posible de cualquier situación.

Y otra estrategia de alto nivel se ocupa de si estamos motivados por la posibilidad o la necesidad. Algunas personas hacen lo que *deberían* ó *deben* hacer, mientras que otras hacen lo que creen que *pueden* hacer. Nos encontramos con esta distinción en el Meta Modelo en forma de los operadores modales de posibilidad y los operadores modales de necesidad. Estos dos tipos de pensamiento emplean dos lenguajes diferentes. Como sucede con cualquier característica humana universal, hay veces en que una estrategia funciona mejor que otra en contextos diferentes. Un trabajo que requiera un cumplimiento meticuloso de las reglas y sistemas encajará con un pensador de necesidad, pero una tarea que requiera iniciativa y creatividad necesitará a alguien que piense en términos de lo que es posible.

La gente inevitablemente formará parte de sus resultados o de la importante ecología de la que depende su éxito. Usted dispone ahora de una elección de técnicas para crear la armonía que le hará falta si quiere conseguir sus objetivos.

Su plan de acción de 21 días

LA PNL es muy práctica, y todo el tiempo se están encontrando más y más aplicaciones personales y de negocios. Los principios de PNL se aplican a todos los aspectos de la vida humana, y todos nos podemos beneficiar de sus simples técnicas. La PNL tiende a prestarse al aprendizaje de *Hágalo-Usted-Mismo*, de modo que no debe depender de maestros o seguir cursos formales. El aprendizaje se realiza haciendo las cosas. Como materia, PNL está evolucionando y expandiéndose para satisfacer las necesidades de las personas en el desarrollo personal, en las destrezas de comunicación y en una eficacia global. A medida que aprenda y aplique las habilidades y las emplee de formas novedosas, usted realizará su propia contribución a este arte y ciencia emergente. La PNL principalmente se ocupa de la pregunta: «¿Funciona?» Y si no es así, «¿Puedo hacer algo diferente para lograr que funcione?»

En este libro se han descrito un sinnúmero de técnicas y ejercicios prácticos. Quizá usted haya probado uno o todos, o quizá haya leído el texto íntegro con la intención de hacerlos más adelante cuando tenga una mejor comprensión de lo que trata. En

este último capítulo he reunido una serie de actividades fácilmente comprensibles que le llevarán por las principales técnicas de PNL en 21 días, a través de la acción en vez de la revisión del libro, aunque tendrá que echarle un vistazo al texto para acordarse de algunas técnicas siempre que las necesite. Dista mucho de ser exhaustivo, pero no hay razón para que dentro de ese periodo usted no pueda provocar algunas mejoras fundamentales en su vida y en su capacidad para conseguir lo que desea. Tres semanas no es mucho tiempo en el contexto de hábitos y auto-creencias de toda una vida.

Si con anterioridad ya ha hecho un ejercicio del Plan de Acción de 21 Días, repítalo, quizá usando una situación diferente que desee mejorar. Siempre se puede ganar más destreza y conocimiento. Por ejemplo, si está haciendo el listado de objetivos del Día 1 por segunda vez, compárelo con la lista anterior para ver si se ha producido algún cambio mientras estuvo absorbiendo el resto del tema. La PNL trata de habilidades de pensamiento, y éstas son como las habilidades físicas en el sentido de que no debe dejar de practicarlas.

Esta acción es extremadamente flexible. Por ejemplo, si considera que la actividad particular de un día se lleva a cabo mejor en un día laborable, y cae en fin de semana, postérguela un par de días más. La mayor parte de la gente que practica PNL lo encuentra divertido. No necesita una gran disciplina para avanzar por un arduo programa, sólo la curiosidad de un niño, el deseo de ser mejor y el valor de cambiar allí donde tiene que hacerlo. El primer y más importante paso es, sencillamente, decidir realizar todas las acciones sugeridas. Sin embargo, todos somos esclavos de hábitos existentes y de un estilo de

vida, de modo que tal vez le haga falta usar un ancla para recordarse su compromiso de 21 días: tal vez una palabra, el número 21 o un símbolo que de inmediato asocie con su plan, quizá en el espejo del cuarto de baño o en la guantera del coche o una pegatina en la parte delantera de su agenda laboral... usted es quien sabe qué funcionará mejor.

Día 1

- Enumere sus objetivos y ajústelos formulando las preguntas del capítulo 2
- ¿Son específicos?
- ¿Se encuentran bajo su control personal?
- ¿Tiene usted lo que hace falta para realizarlos?
- ¿Cómo lo sabrá cuando los haya alcanzado?
- ¿Están expresados positivamente?
- ¿Están en el nivel adecuado?
- ¿Qué y quién más podrían verse afectados por esos objetivos?

Día 2

- Ponga los objetivos de la lista en orden usando el ejercicio del ciclo de contenidos vitales de las páginas 52-55. Ponga las metas en las categorías

de *conocer, hacer, obtener/tener, relacionarse y ser*, y utilice el método descrito para incorporarlos a su propio ciclo.

- Encuentre tiempo para practicar la relajación y rememore un recuerdo agradable.

Día 3

- Con la mano no dominante escriba las palabras que mejor le describen, tal como se explicó en la página 103.
- Elija una autoimagen negativa y exprésela como una oración clara.
- Ahora decida con qué creencia nueva le gustaría sustituirla.
- Imagínese siendo la persona que quiere ser y obrando en concordancia con su creencia positiva.
- Realice la visualización de quién le gustaría ser con tanta precisión como pueda, si es necesario alimentándose del modo en que se comportarían otros modelos de comportamiento.

Día 4

Identificar submodalidades es una técnica básica que se puede emplear en muchas situaciones.

- Primero entre en un relajado estado alfa, tal como se explicó en la página 86. Para este ejercicio necesitará bastante tiempo sin interrupciones.
- Elija dos recuerdos nítidos de acontecimientos pasados: uno agradable, donde usted sobresalió o exhibió maestría en lo que consiguió; y uno doloroso, donde lo hizo mal y quizá quedó irritado, enfadado o avergonzado.
- Pase por cada modalidad, viendo, oyendo y sintiendo, e identifique tantas submodalidades como le sea posible con la lista de verificación de las páginas 85-86.

Día 5

- Pruebe algunos ejercicios de submodalidades, pero esta vez emplee experiencias diferentes: puede abarcar tanto situaciones laborales como sociales y personales.
- Practique reconocer tantas submodalidades como pueda, fijándose en cuáles son comunes con las experiencias positivas y agradables y cuáles con las dolorosas y negativas.
- Mientras lo hace, advierta si alguna modalidad resulta más fácil de recordar que las otras (es decir, imágenes en vez de sonidos), o si una de las tres modalidades principales le da especial dificultad.

- Tome nota de todo lo que pueda recordar al final de cada sesión, ya que más adelante le hará falta consultarlas.

Día 6

- Al acercarse al fin de la primera semana, haga un cambio de submodalidad entre sus recuerdos agradables y desagradables, colocando las submodalidades capacitadoras en lugar de las discapacitadoras. No cambie el contenido de la visualización, sólo las características de las submodalidades.
- Cuantas más veces lo haga vívidamente, más «registros» cerebrales se llevarán a cabo, y por ello será más factible que las «represente» en la realidad.
- Por último, recuerde la memoria negativa con todas las características de pensamiento positivo, y advierta cómo se siente.

Día 7

- Hoy pruebe un cambio de submodalidad mediante la visualización de autoimagen que eligió de su lista del Día 3: el modo en que le gustaría verse.
- Pase de nuevo por las visualizaciones, y esta vez incorpore todas las submodalidades positivas que notó el Día 5 cuando visualizó sus experiencias positivas.

- También puede aplicar las submodalidades de una autoimagen positiva de un campo de su vida a otro. Por ejemplo, si se ve a sí mismo como un buen organizador, imagínese haciendo las cosas que lo demuestran, quizá algún logro pasado en el que tuvo que emplear esas habilidades. Luego, aplique las submodalidades de esa visualización a la autoimagen que desee tener en otro campo.
- ¡Hoy haga algo diferente! Cambie el camino que emplea para ir al trabajo, cambie la distribución de algunos muebles o un hábito que tenga desde hace tiempo.

Día 8

- Practique entrar en un estado relajado, alfa. Use el método de la cuenta atrás y practique asociarse con los números 3, 2 y 1, tal como se describió en la página 87.
- Esté atento a las diferentes estrategias de alto nivel en la gente con la que tiene contacto. Por ejemplo, ¿tiende a moverse hacia el placer o a alejarse del dolor? ¿Tiene un marco de referencia interno o externo? Compruebe estas estrategias corrientes consultando el capítulo 10. Seguidamente, piense en modos en los que pueda crear armonía con las personas, basándose en la comprensión que tiene de sus estrategias.

Día 9

- Hoy cambie. Busque algunas cartas, informes u otro material que haya escrito usted, e identifique las palabras y frases que podrían sugerir una preferencia de pensamiento: ver, oír, sentir.
- Haga el mismo ejercicio durante las páginas de una novela o cualquier otra cosa que haya leído recientemente, y compruebe si es capaz de detectar alguna preferencia de pensamiento en el escritor.
- El capítulo 3 le recordará algunos de los ejemplos más comunes de las palabras y frases que le ayudan a ser consciente de la manera en que se expresa nuestro modo de pensamiento en lo que decimos.
- Haga una cuenta atrás de 50 a 1. Es una forma estupenda de reducir el estrés.

Día 10

- Hoy sólo el lenguaje, pero *escuche*: en el trabajo, o donde quiera que esté en contacto con gente.
- Vea si es capaz de localizar expresiones, palabras y formas de hablar que sugieran un modo de pensamiento, y tome nota mental de ellos.
- A partir de ahora se fijará más en las expresiones; en efecto, es probable que se pregunte

cómo las pasó por alto en el pasado. Está adquiriendo destreza en reconocer el estilo de pensamiento y puede emplear ese conocimiento para obtener una mejor armonía con otros.

- Busque tiempo en casa para hacer una cuenta atrás de 100 a 1, y disfrute en estar en el número 1 tanto tiempo como lo permitan sus circunstancias.
- Ahonde su estado del número 2 y piense en alguna escena apacible que le aporte calma y placer... quizá un recuerdo real de unas vacaciones o un lugar seguro que recuerde de la infancia. Éste puede ser su Lugar Especial.
- Quédese con su «mejor» imagen y comience a asociarla con su número 2 «especial».
- Ahora está aprendiendo a inducir su estado alfa siempre que lo desee.

Día 11

- Más escucha hoy, pero también una atenta observación. Intente ver la relación entre el lenguaje verbal y el corporal.
- Fíjese lo deprisa o despacio que habla una persona, bien sea de «contacto» o permanezca distante, bien necesite tiempo para pensar en las cosas o tenga la respuesta antes de que usted haya completado la pregunta.

- Esto requiere enormes poderes de observación, lo cual es en sí mismo una valiosa habilidad, en especial si está emparejando las muchas variables del lenguaje corporal con las palabras habladas.
- Haga una abreviada cuenta atrás de 50 a 1.
- Para esto no necesita mucho tiempo, pero cerciórese de que el que le dedica no será interrumpido, de forma que pueda prestarle toda su atención.
- Es fácil quedarse dormido durante los ejercicios de relajación, así que ponga el despertador si luego tiene cosas que hacer.

Día 12

- ¡Hoy observará los ojos! Fíjese en todos los movimientos de los ojos mientras habla con la gente o está en compañía de otros mientras hablan.
- Preste atención a los patrones recurrentes, como cuando a la gente se le pide que recuerde algo del pasado o imagine algo en el futuro («Como si»).
- A medida que se siente cómodo observando y con la alta velocidad a la que se mueven los ojos de las personas, intente relacionar los movimientos de los ojos con las modalidades. Así, tras una pregunta como: «¿Cuándo fue la

última vez que viste a Juan?», esté atento a un movimiento del ojo de memoria visual (arriba y a la izquierda).

- Si le hace falta, recuérdese los movimientos de los ojos que sean relevantes mirando la ilustración de la página 77. De lo contrario, tome nota de lo que ve en relación con la modalidad que parece estar empleándose.
- Piense en una o dos cosas que le gustaría hacer o lograr.
- Haga una cuenta atrás de 50 a 1.
- Mientras repite y visualiza el número 2 tres veces, entre en su Lugar Especial.
- Cuando se encuentre mental y físicamente relajado, «vea» su número 1 especial, visualice sus metas como cosas que ya han tenido lugar y disfrute de las actividades y sensaciones asociadas con su éxito.
- Regrese al mundo objetivo contando de 1 a 5.
- Deténgase en el número 3 y recuérdese que al contar 5 estará «plenamente despierto y sintiéndose bien... mejor que antes».

Día 13

- Pase el día de hoy escuchando palabras y frases de Meta Modelo.

- Probablemente le hará falta refrescar la memoria volviendo al capítulo 8 para recordarse tantos patrones como le sea posible. Hoy es sólo un comienzo, ya que no es factible que los recuerde todos.
- Comience con los que le resulte fácil mantener en la memoria. Quizá los cuantificadores universales («nunca», «siempre», «todo», etc.), los operadores modales de posibilidad («no puedo» e «imposible») y los operadores modales de necesidad («debería», «no debería», «debo», «no debo») bastarán de momento. Posiblemente también localice las equivalencias complejas, como «...l no sonrío... no se lo está pasando bien», en el que una afirmación se toma como equivalente de otra.
- No se preocupe de los vocablos de PNL, pero intente reconocer los diferentes patrones de lenguaje.
- De momento, no responda en voz alta a esas palabras y declaraciones (sin importar lo irracionales o absurdas que ahora le parezcan), aunque puede empezar a pensar en respuestas mentales.
- En algún momento de hoy pruebe con una cuenta atrás aun más corta, de 10 a 1.
- Si no funciona, vuelva a la de 50 a 1 o a la de 100 a 1.
- En poco tiempo, asociará rápidamente los últi-

mos números con un estado mental relajado y subjetivo, y podrá pasar de los preliminares.

- Incorpore en su Lugar Especial dos pantallas grandes.
- En una ve una situación o problema existentes (déle un marco azul).
- En la otra, a la izquierda según las mira, ve la solución a ese problema o situación... la imagen del objetivo logrado o la creencia modificada. Déle un marco blanco. Ahora siempre asociará los marcos de distintos colores con un problema y su solución, una situación negativa y una positiva.
- Pruebe las pantallas con algunos de sus objetivos: pantalla azul tal como las cosas están ahora, pantalla blanca tal como quiere que estén, variando repetidamente de azul a blanco para que pueda visionar con rapidez un cambio de una escena a otra.

Día 14

- Hoy practique un poco más en la localización de patrones de Meta Modelo, pero pruebe a expandir su alcance de patrones más allá de los de la lista del capítulo 8. Esté atento, por ejemplo, a las ocasiones en que la gente da a entender que le lee la mente.
- A medida que se familiariza con los patrones

que se repiten, fíjese cómo le afecta esta nueva conciencia. ¿Puede ver las cosas con más objetividad y menos emotividad? ¿Se siente más en control de sí mismo y de las situaciones en las que se encuentra?

- Ahora, empiece a dar respuestas en voz alta, con suavidad y discreción, usando los patrones estándar sugeridos.
- Una vez más, fíjese cómo afecta esto sus relaciones con los demás.
- Hoy, emplee las habilidades que ya ha desarrollado para realizar algunos cambios.
- Use las tres primeras autocreencias que desee modificar y pase por la submodalidad cambiando tal como lo hizo los días 6 y 7.
- Encájelo en un ejercicio de cuenta atrás después de entrar y disfrutar de su Lugar Especial.
- Esta vez no use las pantallas. Sólo visualice los resultados deseados e incorpore todas las submodalidades positivas y personales que ha podido identificar hasta ahora.
- Haga que esas experiencias sean reales, como si de verdad se estuviera convirtiendo usted en una persona diferente. Experimente qué se siente al realizar las cosas que está visualizando.
- Haga una cosa más. Tome nota de posibles oportunidades futuras para llevar a la práctica

los nuevos comportamientos o actividades que ha elegido visualizar.

- Si ya dispone de situaciones que se le presentarán, cerciórese de centrar su recorrido futuro en esas oportunidades específicas.
- Si tiene que crearlas para usar sus nuevas habilidades, empiece a prepararlas hoy.

Día 15

- Piense en los tres principales problemas o temas que le molestan, y expréselos en declaraciones sencillas y escritas.
- Luego, mediante la técnica de Juego de Boca que se explicó en las páginas 173,177, aplique los 13 enfoques diferentes como respuestas a cada problema-declaración.
- Finja que son los problemas de otra persona y que usted responde como consultor o sabio consejero.
- Apunte cualquier ángulo o idea nuevos a medida que se le ocurran.
- Resulta incluso mejor si puede conseguir que le ayude su pareja o un amigo, quizá turnándose para enfocar los problemas de cada uno, ya que así tal vez obtenga respuestas más creativas.

- Necesitará sacar tiempo para hacerlo en casa o durante un descanso en el trabajo.
- A lo largo del día, siempre que oiga una declaración negativa, practique una respuesta mental utilizando el patrón de Juego de Boca. Al igual que con los Meta Modelos, es probable que no sea capaz de acordarse de las 13 perspectivas, así que concéntrese en unas pocas que le resulten fáciles de recordar y de relacionarse con ellas.
- Intente empezar a sacar tiempo todos los días para realizar una cuenta atrás de relajación y explorar pensamientos subjetivos.
- Ésto tendrá que convertirse en un hábito si quiere que le aporte beneficios a largo plazo, como reducir el estrés y situar las cosas en perspectiva. Es un buen momento hacerlo en la cama, antes de irse a dormir.
- Si descubre que siempre se queda dormido, podría hacer la visualización cuando se despierte por la mañana después de haber ido al cuarto de baño.
- Sólo le hacen falta 15 o 20 minutos, de forma que vale la pena ajustar el despertador para incorporarlo a su rutina cotidiana.

Día 16

- El ejercicio principal a practicar hoy es el de la técnica de Puntos de Vista explicada en las páginas 172-173.
- Éste es un ejercicio más corto, así que puede aplicar cualquier cantidad de temas personales que desee para ver si puede arrojar una luz nueva sobre ellos.
- No busque soluciones que suenen inteligentes y preparadas; sólo deje que los «puntos de vista» funcionen a su propio estilo.
- A veces una respuesta surge de repente más adelante en el día, o incluso unos días después. Siempre es importante no esforzarse demasiado.
- En la cuenta atrás de hoy use sus destrezas de visualización para cambiar un hábito arraigado del que desee librarse.
- Esta vez incorpore el método de anclaje que se explicó en la página 230. Quizá tenga que leer esa sección de nuevo para recordarse la técnica.
- Si realiza este ejercicio por la mañana, esté atento durante el día a los activadores que le permiten saber cuándo necesitará aplicar las anclas.

- Si hace el ejercicio por la noche, llévelo a la práctica al día siguiente.

Día 17

- Hoy haga algunos anclajes más, pero esta vez elija una o más fuentes capacitadoras (como la confianza, la calma, la agresividad o la creatividad), en vez de un hábito específico que desee modificar.
- Aplique diferentes anclas a cada recurso, como se explicó en la página 234.
- Use su tiempo de cuenta atrás para realizar la visualización necesaria.
- Siempre que adquiera conciencia del detonante de advertencia, aplique el ancla que estableció para el hábito que quería cambiar en la actividad de ayer.

Día 18

- Esté atento a los amigos falsos: «Esfuézate más», «Sé perfecto», «Intenta complacer a alguien», «Date prisa», «Sé fuerte». Compruebe si alguno de ellos se emplea.
- Concentre su tiempo de visualización en convertirse en un maestro de algo en lo que en la actualidad sólo sea razonablemente eficiente. Puede ser un deporte, un oficio u otra habili-

dad, o una actividad que ha de realizar de vez en cuando en su trabajo.

- Recuérdese cómo puede hacer uso de su estado de maestría repasando el capítulo 9.
- Comprométase con una oportunidad de llevar a la práctica su maestría.
- Cambie hoy alguna rutina. Haga algo completamente ajeno a usted, y fíjese cómo afecta el modo en que usted ve las cosas y a la gente.

Día 19

- Hoy se divertirá haciendo un poco de acompasamiento, tal como se describió en la página 239.
- Evite los tics faciales obvios y otros amaneramientos embarazosos, pero, hasta donde sea posible, copie el lenguaje corporal y compruebe qué efecto tiene ello en la armonía.
- Esté atento a otra gente que converse y vea por sí mismo como el acompasamiento se usa todo el tiempo.
- A medida que gana confianza en un acompasamiento discreto, puede empezar a probar la conducción. Sería bueno que pudiera incorporarla en algún trabajo específico, regular e interpersonal que tenga... como la venta, o negociar, para ver la diferencia que marcan el acompasamiento y la conducción.

- Enlace la visualización de hoy con estos ejercicios, haga un recorrido futuro de las situaciones interpersonales (incluyendo el acompañamiento y la conducción) y resultados exitosos.
- Piense en algunas actividades nuevas en las que pueda involucrarse que potencien y apoyen sus autoimágenes y objetivos deseados.
- Ello podría requerir hacerse socio de un club, suscribirse a una revista, dedicarse a un deporte o afición nuevos, leer un libro a la semana, aprender un idioma... lo que sea.
- Decida algunas actividades capacitadoras y haga algo para comprometerse hoy.

Día 20

- Hoy esté alerta, más consciente de lo que pasa a su alrededor que lo que nunca lo ha estado.
- Use sus cinco sentidos: escuche las palabras; observe el lenguaje corporal; intente sentir lo que sienten otros; escuche los sonidos nuevos en los que no se había fijado antes; vea las cosas de las que antes no era consciente.
- En su ejercicio de la cuenta atrás de hoy, vea cuán lejos puede remontarse al pasado y todavía invocar recuerdos vívidos.
- Vea qué detalles es capaz de sentir de tiempos pasados en que experimentó la maestría.

- Esté atento a las submodalidades que no ha notado con anterioridad.

Día 21

- Entre en su estado alfa.
- Luego utilice la vieja afirmación: «Todos los días, de todas las maneras, me vuelvo mejor y mejor.»
- Repítalo mientras sale de su estado alfa utilizando la cuenta ascendente de 1 a 5.
- Piense en otras creencias dinámicas (compruebe las creencias dinámicas y estáticas de la página 120) y utilícelas como afirmaciones a lo largo del día.
- En algún momento de hoy, cuando se sienta bajo presión, realice una rápida cuenta atrás de 5 a 1, para experimentar una relajación inmediata y entrar en un inventivo estado alfa.
- Utilice esto cuando lo necesite. Le añadirá años a su vida, a la vez que le proporcionará un mejor estado mental todos los días.
- Vaya solo a alguna parte, con sus pensamientos y un libro de notas, y escriba lo que ha aprendido en las últimas semanas... los cambios en su pensamiento o comportamiento, y cualquier diferencia en sus prioridades.
- Hoy, ¿cuáles son sus principales objetivos en la vida?

- ¿Qué cree sobre sí mismo que no creyera hace tres semanas?
- Por último, escriba su propia lista de acción para el futuro.
- Decida dónde quiere estar y qué quiere hacer en las próximas semanas, meses y años.
- Escriba los objetivos que tendrá que alcanzar y las acciones que deberá ejecutar.
- Éste es *su* plan para la maestría y el éxito... usted es el arquitecto y el constructor de su propia vida. Usted debe decidir qué quiere. Después, el nuevo arte y ciencia de la PNL le ayudará a conseguirlo.

Lecturas recomendadas

- Alder, doctor Harry: *Pensar para la Excelencia* (Edaf, 1995).
- Bandler, Richard, y Grindler, John: *Frogs into Princes* (Real People Press, 1979).
- Lewis, doctor David: *The Alpha Plan* (Methuen London Ltd., 1986).
- O'Connor, Joseph, y Seymour, John: *Introducing Neuro-Linguistic Programming* (HarperCollins, 1990). Incluye una extensa lista de lectura.
- Robbins, Anthony: *Unlimited Power* (Simon & Schuster, 1986).

COLECCION PSICOLOGIA Y AUTOAYUDA

- 1 **¿QUIÉN TIRA DE NUESTROS HILOS?**, *por Louis Proto.*
- 2 **VIVIR EN PAREJA**, *por Raimon Gaja.*
- 3 **ACABA CON EL COMPLEJO DE VÍCTIMA**, *por Louis Proto.*
- 4 **FELICIDAD EN LAS RELACIONES PERSONALES**, *por Anne Naylor.*
- 5 **EL LENGUAJE CORPORAL**, *por Günther Rebel.*
- 6 **NACIDO PARA EL ÉXITO**, *por Colin Turner.*
- 7 **CURA TU SOLEDAD**, *por Erika J. Chopich y Margaret Paul.*
- 8 **PNL PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA**, *por Dr. Harry Alder.*

PNL

PROGRAMACIÓN NEURO LINGÜÍSTICA

La PNL o Programación Neurolingüística es una técnica mental sobre el comportamiento humano y basada en los procesos de comunicación. Fue desarrollada en USA por el lingüista John Grinder, y por Richard Bandier, matemático y psicoterapeuta. Su éxito —sobre todo en el ámbito empresarial y profesional— se debe a los asombrosos resultados en la modificación de hábitos y conductas, especialmente en lo relativo a las relaciones personales. Por este motivo la PNL ha alcanzado un enorme prestigio siendo definida como la ciencia *de la excelencia personal*.

En este libro, el Dr. Harry Alder nos ofrece un programa en el que el lector experimentará un cambio en sus patrones de pensamiento y conducta que le conducirán al éxito y a la consecución de sus metas tanto personales como profesionales en los campos de:

- Ventas y negociaciones
- Oratoria pública
- Creatividad
- Memoria y agilidad mental
- Capacidad de comunicación

El Dr. Harry Alder es profesor universitario, ejecutivo y consultor de empresas con larga experiencia en formación de directivos. Está considerado un especialista en la aplicación del pensamiento creativo en el campo del management y es autor del libro *PENSAR PARA LA EXCELENCIA CON EL LADO DERECHO DE SU CEREBRO*, publicado por EDAF.



ISBN: 84-414-0049-0



3 1574669 1808033

3008



3 0000