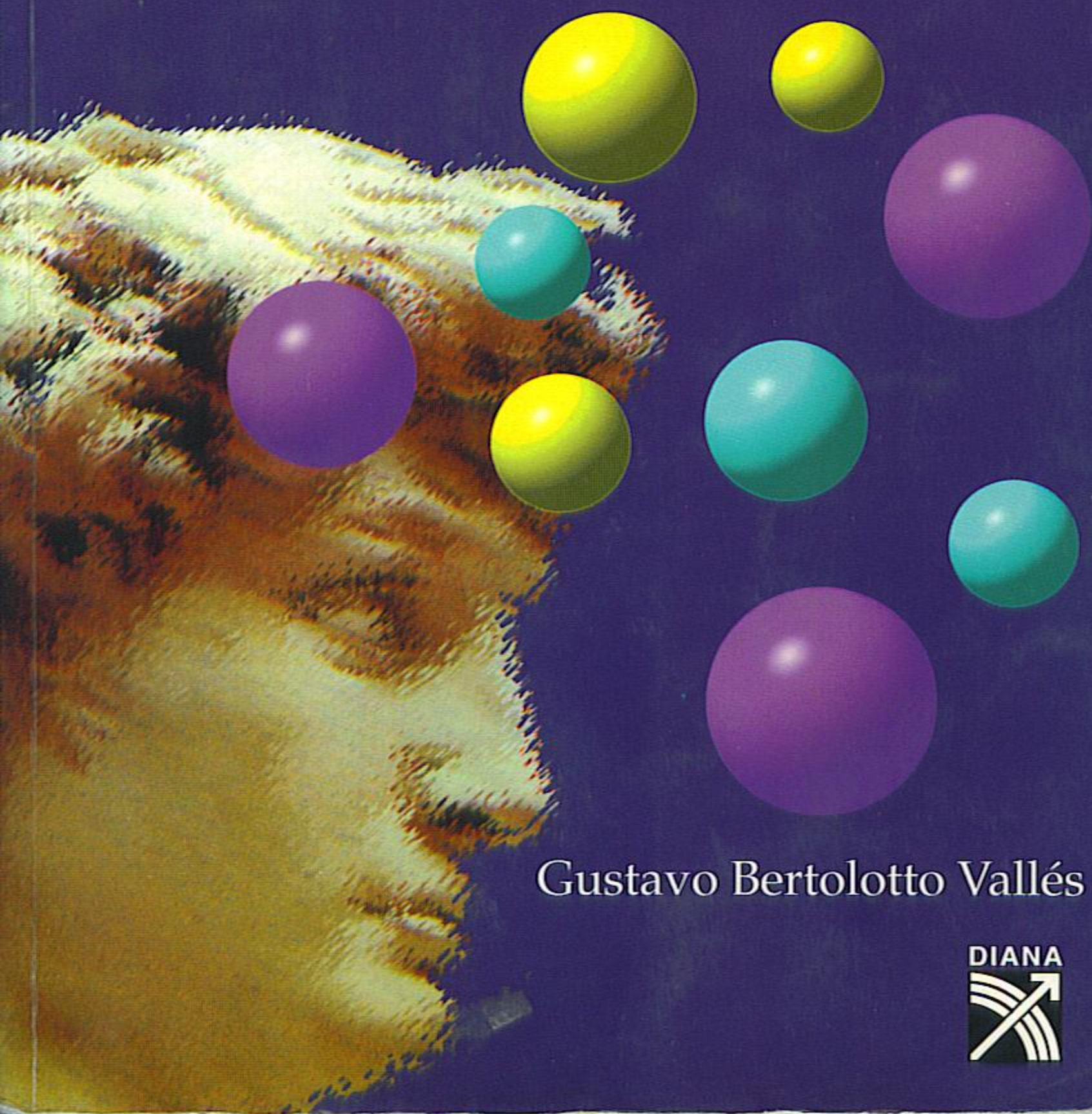


# PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

*DESARROLLO PERSONAL*



Gustavo Bertolotto Vallés





PNL, o con cualquier otra, podemos trazar el camino para lograr cualquier objetivo y manifestar las conductas deseadas. Pero si esos objetivos y conductas van en contra de nuestros valores, deseos y necesidades más profundas, se generará un conflicto interior, una incongruencia, que nos debilitará e impedirá el logro del éxito deseado.

Puede ser que a fuerza de insistir y perseverar, y utilizando la fuerza de la voluntad, alcancemos lo que queremos, el objetivo fijado intelectualmente. Pero si en ese momento no obtenemos la plena satisfacción, es un indicio claro de que algo en nuestro interior no está totalmente de acuerdo.

Los valores son las creencias particulares, personales e individuales que usted sustenta con respecto a lo que le parece importante. Normalmente son nominalizaciones, como les llamamos en PNL. Para dar algunos ejemplos podemos mencionar algunos valores: respeto, independencia, amistad, seguridad, fidelidad, confianza, belleza, etcétera.

La materialización de los valores a través de nuestro comportamiento nos produce una sensación de congruencia interior, por lo tanto nos impulsan a efectuar determinadas elecciones, ya sea para lograr algo o para alejarnos

de otras cosas. En definitiva, los valores son los filtros más profundos que aceptan o rechazan cualquier programa que nuestra mente proponga.

¿Dónde se originan los valores? En general, han sido programados por el sistema de premios (recompensas) y castigos. Desde pequeños el medio nos condiciona y nos señala lo que es aceptable y lo que no lo es. La vida nos va sumando experiencias y a través de ellas optamos y organizamos una escala de valores personales que muchas veces no es consciente.

Recuerde la etapa de la adolescencia. Cuando deseaba formar parte de un grupo tuvo que adecuar sus valores a los del conjunto. Seguramente usted también influyó en los demás transmitiendo sus propios valores y todos pasaron por la experiencia de reformular sus valores.

No hay éxito verdadero si no se respetan los valores básicos. No discutimos cuáles son los valores correctos o equivocados. Lo que sí importa es que conozcamos los valores propios para lograr nuestros objetivos con mayor fluidez y que reconozcamos la libertad de los demás para optar por los suyos y vivir en consonancia.

El reconocer que los valores existen y forman parte de nuestras decisiones cotidianas nos hace

más responsables en nuestras elecciones. Por eso le invitamos a realizar un ejercicio que le servirá para aclarar cómo se han originado sus valores y creencias. Seguramente le resultará muy interesante. Está diseñado para tres personas, con el objeto de que haya más espontaneidad en las respuestas. No obstante puede hacerlo solo o en pareja.

#### Ejercicio 41

##### Formación de creencias y valores

Tres personas: A pregunta, B responde y C anota.

1. A le pide a B que comente cuáles son los cuentos, anécdotas o fábulas que más recuerda de su infancia. ¿Cuáles eran las características de los personajes y qué creencias tenían? Sintetizar la moraleja, enseñanza o conclusión en una frase o en una afirmación.
2. A le pide a B que recuerde a las personas que más hayan influido en su vida. Recuerde sus enseñanzas y las creencias y valores que tenían, o tienen, esas personas.
3. A le pide a B que recuerde el libro o libros que más le hayan impactado en la adolescencia. ¿Cuál y cómo era el personaje con el que más se identificó? ¿Cuál era su filosofía?
4. B recuerda las dos o tres experiencias vitales más importantes de su

vida. ¿Qué aprendió y qué conclusiones sacó de ellas?

5. B recuerda a una persona o personaje que admiró profundamente en algún momento de su vida. ¿Cómo era su conducta? ¿Cuáles eran sus creencias y valores? Pueden ser más de uno.

Se hacen comentarios tratando de detectar si esos relatos, experiencias, libros, personas y personajes que más recuerdan tienen alguna relación con sus creencias, valores, actitudes o elecciones de la vida adulta. También tratan de recordar si han efectuado opciones o tomado decisiones importantes en base a esos valores y creencias.

Se intercambian los papeles.

Si ha realizado el ejercicio anterior con otras personas habrá podido entender con más facilidad cómo se han ido conformando nuestros valores y creencias desde el mismo momento de nacer.

Podríamos pasarnos mucho más tiempo hablando sobre este tema tan importante, pero en este libro nos interesan los aspectos prácticos. Por eso vamos a realizar otro ejercicio para introducirnos en el siguiente tema. Le sugerimos que busque un proyecto que tenga muchas ganas de ver realizado y que no se limite a contestar «nada» ante las preguntas. Verá compensado su esfuerzo.



el resultado de procesos neurológicos.

Lingüística: Porque los procesos neurológicos son expresados mediante un lenguaje verbal y corporal.

Por lo tanto, la Programación Neurolingüística nos permite ordenar los componentes de nuestro pensamiento y organizar nuestra experiencia de tal forma que, a través de los procesos neurológicos, logremos producir los comportamientos adecuados a los objetivos que queremos alcanzar.

Para utilizar las técnicas y herramientas ideadas por la PNL no necesitamos grandes y tediosas sesiones de aprendizaje ni contratar a costosos expertos. Simplemente bastará con que nos adentremos en la manera en que organizamos nuestro propio comportamiento cotidiano, nuestro código particular de comunicación, y lo ordenemos adecuadamente para lograr los resultados que deseamos en cualquier ámbito: personal, profesional y social.

Por eso la PNL es útil y práctica, y se transforma en un arte

cuando somos capaces de integrarla en nuestra vida cotidiana. Conociendo cómo funciona nuestro pensamiento y de qué manera nos comunicamos con nosotros mismos y con los demás, la PNL permite programar libremente las causas adecuadas a los efectos que perseguimos.

Pero, como lo importante no es hablar del camino sino el echarse a andar, este libro le ofrece breves explicaciones sobre cada uno de los temas y ejercicios individuales y grupales, a fin de que, individualmente, o compartiendo la experiencia de comunicación con otros, pueda transcurrir en la senda del desarrollo personal.

Estos son algunos de los frutos que podrá recoger en esta nueva experiencia:

- Explorar su mundo interior para comprender mejor sus limitaciones y conflictos, y desarrollar áreas y capacidades no aprovechadas que le permitan realizar los cambios deseados.
- Mejorar las relaciones con el entorno inmediato: familia, pareja, entorno laboral, amistades.
- Diseñar su futuro con un enfoque ecológico, logrando armonía en la sociedad en que vive.
- Determinar los sistemas con que las personas reciben, procesan y emiten la información y utilizarlos para enriquecer el

mundo propio y el encuentro con otros seres.

- Conectarse con el otro a través de mensajes no verbales, sin necesidad de tener que hacer interpretaciones que oscurecen la comunicación.
- Detectar el «impacto» que su mensaje produce en el otro para reorganizarlo según el objetivo deseado.
- Mejorar la calidad de la información que recibe y emite para facilitar el liderazgo.

## PNL Y EL APRENDIZAJE

«Creo que es muy apropiado describir la PNL como un proceso educativo. Básicamente desarrollamos maneras de enseñar a la gente a usar su propia cabeza.»

Richard Bandler

Desde que nacemos, aprendemos sin que nadie nos diga cómo hacerlo, y así seguimos aprendiendo y desaprendiendo de manera consciente e inconsciente. Esta capacidad de aprendizaje continuo hace que la mayoría de las personas solamos preocuparnos más sobre *qué* aprendemos que en *cómo* lo hacemos.

La falta de comprensión que tenemos sobre nuestra forma de aprender nos hace caer —al menos— en dos problemas:

Uno: No se centra la atención en el hecho de que hay muchas

áreas de nuestra vida en las que desarrollamos resistencias al aprendizaje y continuamos realizando acciones ineficaces. Cometemos continuamente los mismos errores, siguiendo los mismos patrones y enfrentando las mismas dificultades.

Dos: dejamos de apreciar el hecho de que, aunque aprendemos, lo podríamos haber hecho mejor.

Aprender a aprender es una capacidad que puede cambiar nuestras vidas en forma fundamental. Una capacidad que afecta a toda nuestra forma de ser, quiénes somos, quiénes hemos sido y quiénes podemos ser.

Comprendiendo la importancia de este tema, la pregunta que nos surge es: ¿Cómo podemos aprender mejor?

## LOS «ESTADOS» Y EL APRENDIZAJE

Lejos de lo que comúnmente se entiende por aprender, el aprendizaje no es un producto exclusivo de la capacidad intelectual; la disposición emocional juega aquí un papel preponderante.

Para aprender tenemos que estar sumergidos en un estado adecuado.



### Ejercicio 42

#### Aclarar obstáculos e impedimentos

Puede ser individual o en parejas.

1. Tienes un proyecto que te importa mucho, ¿qué te impediría realizarlo?

-----  
-----  
-----

2. A pesar de eso, ¿qué te obligaría a realizarlo?

-----  
-----  
-----

3. Si el obstáculo que mencionaste en la pregunta 1 se resuelve, ¿qué podría impedirte realizarlo?

-----  
-----  
-----

4. A pesar de este último obstáculo, ¿qué te obligaría a realizar el proyecto?

-----  
-----  
-----  
-----

5. Resuelto el obstáculo de la pregunta 3, ¿qué te impediría realizarlo?

-----  
-----  
-----

6. A pesar de todos estos obstáculos, ¿qué te obligaría a realizar tu proyecto?

-----  
-----  
-----

Puede seguir repitiendo las mismas preguntas hasta que la respuesta sincera sea «nada».

Las últimas respuestas le darán los valores o motivaciones más importantes para usted. Nuestros valores están jerarquizados y normalmente desconocemos esa clasificación interna que tenemos establecida. Ése es el tema que trataremos a continuación.

### Jerarquía de valores

Los seres humanos seleccionamos los valores con que regimos nuestra vida, pero no todos tienen el mismo peso y éste es un elemento muy importante a tener en cuenta. Existe una jerarquía de valores que es importante respetar para sentirnos satisfechos.

Pudiera ser que en mi jerarquía de valores la creatividad ocupe un lugar secundario respecto a la seguridad. Un día me ofrecen un trabajo que recibo con alegría porque tendré que dedicarle mucho tiempo a crear; sin embargo, no me siento totalmente satisfecho. Si no percibo que en realidad me siento mal porque debo dejar una ocupación que, si bien no me resulta placentera porque es monótona sí es importante en la incidencia de mis ingresos, se me creará una contradicción interna que podría interpretar de manera equivocada.

Por esta razón es tan importante conocer cuáles son los valores que rigen mi vida, así como saber qué lugar ocupa uno respecto a otro.

Al mismo tiempo, muchos de los conflictos que tenemos en la vida son conflictos de valores, que difieren en cada persona y son un elemento fundamental para comprender cómo actúan los seres humanos. También es importante tener en cuenta que la escala de valores puede no ser la misma en el ámbito laboral que en el afectivo o el social.

Para utilizar el procedimiento de jerarquización de valores, trabajaremos con un ejemplo en el ámbito de la relación de pareja. Este mismo método se puede lle-

var a cualquier otro ámbito de la realidad humana.

### Ejercicio 43

#### Jerarquía de valores en la relación de pareja

A continuación mencionamos algunos de los valores que se manifiestan en las relaciones de pareja. Si algunos de sus valores no consta en esta lista colóquelo al final de la misma.

Lea atentamente esta lista y seleccione los cinco valores más importantes para usted en relación con la pareja. Hay dos listas: una de los valores que usted *ofrece* a su pareja y otra de los valores que le *pide*. Puede ser que coincidan o no. Después de elegidos colóquelos *por orden de importancia* en las planillas correspondientes que figuran más adelante.

Para que este trabajo le sea válido coloque los valores que *realmente tiene, manifiesta y le motivan*; no los que le gustaría tener, pedir o manifestar. Lea varias veces la lista antes de escribir.

Su sinceridad le beneficia, pues conocer sus valores le puede ayudar a *superar conflictos* y a *mejorar sus relaciones de pareja*.

Valores que ofrezco

- 1) .....
- 2) .....
- 3) .....
- 4) .....
- 5) .....



## Jerarquía de valores

|                    |                          |                     |
|--------------------|--------------------------|---------------------|
| Respeto            | Originalidad             | Personalidad        |
| Generosidad        | Compañerismo             | Competitividad      |
| Placer             | Estatus social           | Ambición            |
| Independencia      | Amor                     | Altruismo           |
| Amistad            | Obediencia               | Inteligencia        |
| Moral              | Juego                    | Unidad espiritual   |
| Formar una familia | Libertad                 | Respaldo            |
| Tolerancia         | Reconocimiento           | Confianza           |
| Perfeccionismo     | Comunicación             | Diversión           |
| Compromiso         | Sentido crítico          | Capacidad de acción |
| Seguridad          | Bienestar                | Agresividad         |
| Flexibilidad       | Aventura                 | Comodidad           |
| Curiosidad         | Capacidad de aprendizaje | Compartir           |
| Fidelidad          | Belleza                  | Éxtasis             |

## Valores que pido

- 1) .....
- 2) .....
- 3) .....
- 4) .....
- 5) .....

## Cómo jerarquizar los valores

Una vez realizadas las dos listas comience a trabajar con los valores que ofrece, comparando el número 1 con el número 2, y considere cuál es el más importante. La precisión que le ofrece el metamodelo del lenguaje que practicamos en el capítulo 3

le será de gran ayuda para realizar esta tarea.

Para que este trabajo sea válido ponga situaciones concretas y específicas y, si tiene dudas, explíquese a usted mismo lo que significa cada concepto. Esto es especialmente importante si se decide a realizar este trabajo con su pareja.

Por ejemplo, si el valor número 1 es «comunicación» y el número 2 es «sentirse respaldado», para saber cuál de ellos es el más importante plantéese una situación de conflicto, hipotética o real, y pregúntese:

¿Qué es más importante, tener una buena comunicación sin sentirme respaldado o sentirme respaldado sin que exista una buena comunicación?

Si todavía tiene dudas pregúntese: ¿qué es para mí una buena comunicación?, ¿cuál tiene que ser el contenido?

do?, etc. Y haga lo mismo con el sentirse respaldado respondiendo a: ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿con quién?, ¿de qué manera?, etc.

Otra pregunta aclaratoria de gran importancia en este trabajo es ¿POR QUÉ es importante el sentirse respaldado? (por ejemplo). Aquí pueden surgir nuevos valores si la respuesta es de este tipo: «Porque al sentirme respaldado siento que el otro me respeta». Entonces habría que preguntar: ¿Qué es más importante, que te respeten o sentirte respaldado? y después seguir comparando la respuesta con la comunicación. En este caso, el valor respeto tiene que ser incorporado a la lista inicial, si no lo estaba ya.

Si todavía existiera alguna duda hay que preguntar qué pasaría si se retirara uno de los valores. Por ejemplo: Si nunca fueras a sentirte respaldado pero existiera una buena comunicación (o viceversa), ¿qué elegirías?

Una vez determinado cuál de los dos valores es el más importante, sígalos comparando, uno por uno, con los que ocupan los números 3, 4 y 5.

En el siguiente paso la comparación se hace partiendo del número 2 con el 3, 4 y 5. Y después continúe partiendo del 3 y luego del 4.

Haga lo mismo con los valores que le pide a su pareja.

La definición de la propia jerarquía de valores es uno de los ejercicios que más comprensión aporta al conocimiento de nosotros mismos en las relaciones afectivas.

Si en estos momentos tiene una relación de pareja, hacer este ejerci-

cio en conjunto les brindará una comprensión profunda de las necesidades mutuas y, en caso de duda o conflicto, cada uno sabrá conceder prioridad a lo más importante para el otro, con lo cual mejorarán sus relaciones.

## Valores que ofrezco, escala revalorada

- 1) .....
- 2) .....
- 3) .....
- 4) .....
- 5) .....

## Valores que pido, escala revalorada

- 1) .....
- 2) .....
- 3) .....
- 4) .....
- 5) .....

¿Qué ha descubierto con este trabajo? ¿Le parece que estas listas revaloradas reflejan lo que usted ya sabía de sí mismo? El entender nuestra propia jerarquía de valores nos permite entender mejor lo que hacemos y qué pretendemos alcanzar con nuestras acciones y comportamientos.



Como ejercicio adicional le sugerimos que realice el mismo procedimiento con otros ámbitos que usted considere importantes, por ejemplo, el laboral. Sabemos que el trabajo es largo y laborioso, pero posiblemente el tiempo empleado en su realización le rinda beneficios durante toda su vida.

Desde el momento en el que uno conoce cuál es su jerarquía de valores puede conceder mayor importancia a aquello que más le im-

porta, pues es lo que le producirá verdadera satisfacción, dejando de lado aspectos secundarios.

Nuestro consejo sigue siendo el mismo: no se limite a leer estos ejercicios, anímese a comprobar lo que decimos.

En el próximo capítulo realizaremos una práctica destinada a instalar los valores y creencias que usted ha descubierto que le serían útiles y válidos para vivir su vida con mayor armonía logrando alcanzar los objetivos que se proponga.

## Capítulo 9

# EL TIEMPO EN NUESTRO CEREBRO

### CÓMO ORGANIZAR EL TIEMPO

¿Alguna vez ha pensado de qué manera su cerebro reconoce un pensamiento acerca del pasado y cómo lo diferencia de otro que pertenece al futuro o al presente? ¿Sabe la importancia que esto tiene en su vida y cómo le condiciona su forma interna de organizar temporalmente sus experiencias? Averiguar todo esto y utilizar adecuadamente esa capacidad será el tema de este último capítulo.

Al tiempo no lo consideramos algo tangible, normalmente sim-

plificamos pensando que es, que existe. Desde que Albert Einstein lo incorporó en su teoría de la relatividad, nos hemos acostumbrado a hablar de él como la cuarta dimensión. Más allá de estas consideraciones cada cultura trata el tiempo de una forma distinta, concendiendo mayor o menor importancia a cada una de sus etapas: pasado, presente y futuro. En Occidente valoramos mucho el presente y lo tenemos reflejado en frases como «el tiempo es oro», mientras que en Oriente el presente pierde su importancia y son capaces de



«sentarse en la puerta de su casa para ver pasar el cadáver de su enemigo».

Aunque estamos influenciados por la cultura en la que nacimos y nos desarrollamos, cada ser humano tiene su propio modo interno de codificar el tiempo, lo que le permite reconocer lo que forma parte de su pasado, de su presente o su futuro personal. El modo en que codificamos el tiempo tiene gran impacto en quiénes somos y cómo respondemos ante las circunstancias de la vida.

Todos tenemos una manera especial de conectarnos con el tiempo. Hay personas que se sienten felices revolviendo papeles históricos, remodelando casas antiguas, escribiendo sobre tradiciones. También hay quienes viven rumiando el pasado, repitiendo con nostalgia que «todo tiempo pasado fue mejor» o justificando lo que le pasa actualmente «porque una vez...». Hay personas que difícilmente hacen planes para el futuro.

Hay otros seres que sólo piensan en el ahora, viven comentando lo que pasa y tomando decisiones hasta esa noche. Olvidan lo que pasó y no piensan en lo que vendrá.

También están los que anidan en el futuro, todo lo hacen en función de mañana, imaginan ficciones del próximo siglo, o

viven ahorrando «por si acaso...», y rara vez disfrutan del presente.

En estas situaciones, en Programación Neurolingüística, decimos que unas personas están «orientadas hacia el pasado», otras «orientadas hacia el presente» y las terceras «orientadas hacia el futuro». Si analizamos los ejemplos anteriores podremos percibir hasta qué punto es importante esa elección, puesto que determina la forma en que vivimos. Esas orientaciones en el tiempo pueden ser la base de destrezas y recursos personales, o bien crear-nos limitaciones.

La PNL percibió la importancia de la organización interna del tiempo en las personas y creó técnicas que nos permiten desvelar esa elección y también modificarla si es nuestra voluntad.

En los ejercicios siguientes descubriremos los mapas internos de las personas respecto al tiempo y de qué manera podemos utilizarlos para el logro de nuestros objetivos personales. Y antes de seguir hablando del tema le invitamos a hacer una práctica que puede realizar individualmente o con otra persona. Para realizar este ejercicio le vendrá bien tener a la vista la lista de posibles submodalidades que figura en el capítulo 5.

#### Ejercicio 44 Aprender a diferenciar el tiempo interno

Individual o en pareja.

1. Elija un comportamiento sencillo y repetitivo que haga todos los días, como desayunar o comer, trabajar, salir de casa por la mañana, peinarse, etc.
2. Cierre los ojos y piense en un momento del pasado, hace un año o más, e imagínese a sí mismo realizando esa actividad.
3. Ahora elija otro día de su pasado en el que esté realizando la misma actividad y que por alguna razón usted lo considera como especial. Por ejemplo, si ha elegido pensar en el momento del desayuno, elija un día donde su desayuno fue especial, porque estaba de vacaciones o desayunó en buena compañía, o porque el desayuno le produjo molestias digestivas, o bien que lo considere especial por cualquier motivo.
4. Siga localizando las siguientes escenas:

Ahora piense en la misma situación hace una semana.

Ahora piense cómo lo hizo o hará hoy.

Ahora piense cómo lo haría en este mismo momento.

Ahora piense cómo lo hará mañana. Ahora piense cómo será esa misma situación dentro de una semana.

Ahora piense cómo lo hará dentro de un año.

Y por último, imagine la misma situación en un entorno «especial» en cualquier momento del futuro.

5. Responda ahora a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el lugar del espacio donde ha localizado las diferentes imágenes: a la izquierda, derecha o al frente; arriba, abajo o en línea horizontal con sus ojos; detrás de su cabeza o delante de su cara?
- ¿Cuál es la diferencia entre las imágenes del pasado, presente y futuro? ¿Cómo las reconoce?
- ¿Cuál es el tamaño de las imágenes?, ¿a qué distancia están?
- ¿Cuáles son las características de color, brillo, movimiento y otras submodalidades visuales?
- ¿Recuerda sonidos, palabras, etc? Si es así, ¿cuáles son sus características?
- ¿Existen sensaciones de algún tipo, sabores, olores, etc.?
- ¿Cuáles son las diferencias más notables entre las imágenes cotidianas, normales, y las imágenes donde lo habitual transcurría en un entorno «especial»?

6. Por último, le sugerimos que haga un pequeño dibujo de cuál es su forma de organizar y diferenciar el tiempo en su cabeza.

7. Como una observación particular sea consciente de cómo los acontecimientos «especiales» se represen-



tan de una forma distinta en su memoria, con submodalidades diferentes y, quizás también, en espacios distintos. Por eso decimos que el contenido emocional de un recuerdo hace que destaque de una forma especial en su memoria.

### Distintos modelos de organización temporal: pasado, presente y futuro.

Es muy difícil generalizar sobre cuál ha sido el dibujo que ha resultado de este ejercicio. Ya hemos dicho que cada ser humano organiza el tiempo de una forma diferente aunque, por lo general, en Occidente, la mayor parte de las personas miran hacia la izquierda cuando piensan en el pasado, el presente está al frente y el futuro hacia la derecha. Si usted recuerda los movimientos de los ojos que mencionamos en el capítulo 2 y los ejercicios realizados en esa oportunidad, se dará cuenta de que en ese momento sus ojos ya expresaban su propia organización temporal.

Hay personas que sitúan el pasado a su espalda y el futuro al frente. Otras pueden organizar su tiempo en forma piramidal, el pasado abajo y el futuro arriba. Otras personas pueden sentir que el tiempo pasa por ellas mientras que otras serán obser-

vadores disociados del tiempo que pasa frente a ellos. Pero sea cual sea la forma personal de la línea del tiempo, su modelo personal se convierte en un *principio organizador* de sus experiencias.

Este principio organizador nos permite, entre otras cosas, encuadrar nuestro comportamiento para que adquiera un significado correcto en todo lo que hacemos. Por ejemplo, si lo que nos planteamos es el logro de un objetivo o la modificación de un comportamiento, nuestra forma de organizar el tiempo nos influye en la manera que tenemos de percibir, sentir e interpretar nuestras experiencias y las de los demás.

Vamos a mencionar rápidamente las características y utilidad de las tres percepciones temporales: pasado, presente y futuro.

#### El pasado

El pasado es el depósito de nuestra memoria y, aunque estamos seguros de que lo hemos vivido, apenas guardamos algunos pocos recuerdos internos de su existencia. La mayoría de nuestras experiencias las hemos olvidado, aunque su carga emocional sigue existiendo en el presen-

te condicionando nuestra forma de vivir.

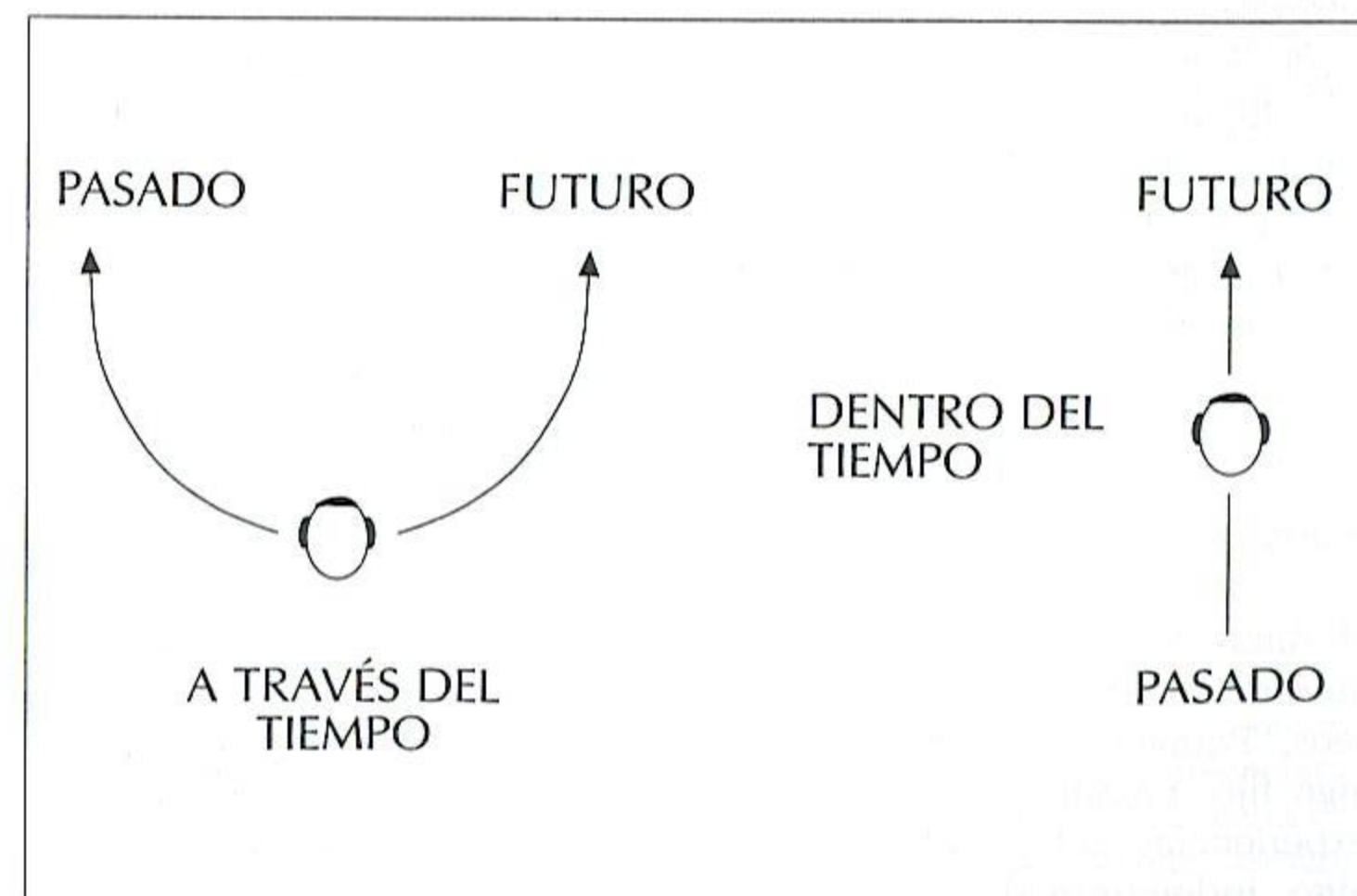
El pasado puede ser utilizado como fuente de limitaciones o de información y de posibilidades. Lo utilizamos como limitación cuando decimos, por ejemplo, «esto no lo puedo hacer porque nunca lo hice», o «no lo intenté porque me salió mal en otra oportunidad» o «aquello pasó y ya no hay posibilidad de rehacerlo». Aunque todas estas frases tienen algo de verdad, si nos decidimos a utilizar el pasado como fuente de información aprovecharemos el potencial que guarda cada una de nuestras

vivencias, como ya lo experimentamos en el capítulo 7 cuando ejercitamos la recuperación de recursos.

No podemos cambiar el pasado, pero lo que sí podemos hacer es modificar la carga emocional de nuestras experiencias, como lo veremos en algunos ejercicios de este capítulo.

#### El presente

El presente es la fuente directa de nuestra experiencia senso-





rial. Cuando pensamos en el pasado o en el futuro tenemos una «representación» de la experiencia, no la experiencia misma. La calidad de las percepciones que tenemos en este momento varía de acuerdo a si estoy asociado o disociado en este instante, como lo experimentamos en los ejercicios del capítulo 5, o en qué posición perceptiva es en la que me encuentro ahora, como lo comprobamos en el capítulo 6.

Como ya hemos dicho más de una vez, cada una de estas características tiene sus ventajas y desventajas, según cómo las utilicemos. Si vivo muy asociado al presente posiblemente tenga dificultades para planificar el futuro, mientras que si vivo disociado, lamentándome por lo que sucedió en el pasado o proyectando siempre el futuro, será muy poca mi capacidad de disfrutar lo que la vida me ofrece en este instante.

### *El futuro*

El futuro no existe más que en nuestra cabeza y en nuestros deseos. Podemos concebirlo como algo fijo, basándonos en nuestras experiencias del pasado o como algo indeterminado y lleno de

posibilidades. Esta sola opción ya implica una repercusión en nuestra forma de vivir el presente, pues mientras veamos el futuro abierto a muchas opciones tenemos esperanzas. En cambio, si imaginamos nuestro futuro tan poco cambiante como el pasado, lo que nos ocurre es que nos llenamos de desesperanza.

Todos sabemos que lo que sucedió en el pasado influye en lo que estamos haciendo ahora, y que ambas realidades influyen en lo que haré en el futuro. Esto es tan verdadero que podemos predecir consecuencias y acciones futuras; aunque el futuro sigue siendo indeterminado, no estamos condenados a repetir el pasado. Recuerde todo lo que dijimos en el capítulo anterior: un cambio de creencias y valores modifica automáticamente nuestro comportamiento y, por lo tanto, el futuro.

Sin que pretendamos planificar toda nuestra vida paso por paso, hay aspectos importantes que sí podemos proyectar. Atrevámonos a soñar, los soñadores y visionarios son los que han hecho posible enormes avances de la humanidad. El error no está en ser soñador, sino en soñar aquello que no tiene ninguna relación con nuestro presente y que no tiene en consideración nuestras capacidades actuales.

### **Conclusión sobre nuestro modelo del tiempo interno**

Como resumen de todo lo dicho, nada hay de bueno o de malo en nuestra forma personal de organizar el tiempo. Se trata fundamentalmente de conocer nuestro modelo y darnos cuenta de sus características para poder utilizarlo según sean nuestras necesidades y proyectos. Cuando trabaje con un objetivo que quiera alcanzar en el futuro imagínelo en el espacio correspondiente a su futuro, ya sea a la derecha, centro o izquierda. Puede imaginar que despliega un abanico para poder ver simultáneamente los tres momentos temporales.

Cuando planifique para alcanzar un objetivo determinado, por ejemplo a largo plazo, tenga en cuenta que pueden establecerse objetivos intermedios, y piense en las actividades que tendrá que llevar a cabo para alcanzar cada uno de ellos. Todas las técnicas que hemos practicado hasta ahora le servirán para poder hacerlo de una forma congruente, y le brindarán las mayores probabilidades de éxito. Sigamos practicando ahora.

### **Cómo instalar una nueva creencia o valor**

En el capítulo anterior mencionamos que realizaríamos una prác-

tica para instalar una nueva creencia o valor en nuestra vida. Ahora que ya tiene una noción de lo que significa su línea del tiempo y la importancia que tiene para el logro de sus objetivos, vamos a realizar esta práctica. Recuerde que cada creencia o valor, y especialmente estos últimos, tienen distinta importancia según sea el ámbito de aplicación y los objetivos que quiera alcanzar. El próximo ejercicio le servirá para instalar cualquiera de ellos.

#### *Ejercicio 45*

#### *Cómo instalar una nueva creencia o valor*

Preferiblemente para dos personas: guía y explorador. El guía utiliza la palabra creencia o valor según sea lo que el explorador quiera instalar. Antes de comenzar el ejercicio, el explorador contesta el siguiente cuestionario:

- Identifica un objetivo futuro que te gustaría alcanzar y la creencia (o valor) que va a ayudarte a lograrlo.
- ¿Esta nueva creencia va a sustituir a otra creencia tuya? ¿A cuál?
- ¿Qué te aportará de positivo esta nueva creencia?
- ¿Depende solamente de ti el incorporar esta nueva creencia a tu vida?
- ¿Qué verás, escucharás y sentirás cuando manifiestes esa creencia?
- ¿Qué beneficios obtienes de la creencia actual que quieres reemplazar?



- ¿Cómo mantendrás esos beneficios con la nueva creencia?
- ¿A quiénes y de qué manera puede afectar esta nueva creencia?
- Hay alguna situación en la cual esta nueva creencia puede tener efectos negativos?
- Si es así, ¿qué vas a hacer para prevenir estos efectos negativos?

1. El explorador imagina en el suelo su línea del tiempo, determinando dónde se encuentran el presente, el pasado y el futuro.

2. Pídale que entre en la línea del tiempo, asociado al presente y mirando al futuro. Pregúntele cómo será el futuro con la nueva creencia y cómo esta le ayudará a alcanzar su objetivo.

3. Desde el presente pídale que se vuelva mirando al pasado, y que comience a caminar lentamente por la línea del tiempo encontrando las experiencias que pueden sostener y reforzar la nueva creencia. Dígale también que identifique las personas significativas que pueden ayudarlo a desarrollar esta nueva creencia. Si existen personas o experiencias que no refuerzan o sostienen el objetivo futuro y la nueva creencia, pida al explorador que las evite saliéndose momentáneamente de la línea del tiempo.

4. Al encontrar la experiencia más antigua que sostiene la nueva creencia pídale al explorador que se vuelva hacia el presente *recogien-*

*do, agradeciendo y colocando en su corazón*, las experiencias y personas que van a ayudarlo a conseguir su objetivo.

Cuando llegue a las experiencias o personas conflictivas, el explorador puede seleccionar lo positivo y quedarse con ello, descartando lo negativo.

5. Al llegar al presente experimentando las memorias y la compañía de las personas que van a ayudarlo a conseguir su objetivo, pídale que elija una *palabra* que para él signifique triunfo o logro y que la repita interiormente, con fuerza, para *asociarla* a la nueva creencia que ya está instalada.

Ahora pregúntele: *¿Cómo es tu futuro con esta nueva creencia?*

6. *Puente hacia el futuro.* El explorador camina por la línea del tiempo hacia el futuro e imagina momentos, lugares y circunstancias en las que va a manifestar esta creencia. Pídale que *disfrute* de las experiencias provenientes de esta nueva creencia y que en cada una de ellas se repita la palabra que eligió.

Que se imagine alcanzado el objetivo propuesto, primero de forma *disociada* y después *asociada*, como si lo estuviera viviendo, y que descubra las nuevas repercusiones positivas que tiene en su vida la creencia instalada.

Escriba ahora la nueva creencia con la palabra asociada y los beneficios que le va a reportar a partir de este momento en el que está incorporada a su vida.

En este ejercicio hemos practicado las formulaciones teóricas mencionadas con anterioridad. Si su encuadre es encontrar experiencias del pasado que le ayuden a instalar una nueva creencia o valor, usted ha seleccionado automáticamente esos recursos y en ellos basa la incorporación deseada. Nuestra atención es selectiva, por eso, cuando nuestro estado presente es, por ejemplo, depresivo, sin darnos cuenta y de forma automática nos acordamos de todo lo negativo que ha sucedido en nuestra vida. Ese es el enorme poder de nuestra mente y por lo que puede transformarse en nuestro mejor aliado o nuestro peor enemigo.

### Diseñar el futuro

Después de todas las prácticas que hemos realizado hasta este momento, usted está en disposición de utilizar sus habilidades para elegir cómo quiere vivir su futuro. En este ejercicio lo haremos primero de una forma general y después lo aplicaremos al logro de un objetivo en concreto. Recuerde que la realidad que percibimos es aquella que somos capaces de representarnos, y que usted ya ha experimentado el poder que tiene el cambio de las submodalidades por su repercu-

sión emocional. Todo esto, en conjunto, lo aplicaremos en el próximo ejercicio.

### Ejercicio 46 Diseñar el futuro

Dos personas: guía y explorador.

Notas:

- El explorador define un objetivo que desee alcanzar en el futuro, y que puede ser el mismo que pensó en el ejercicio anterior, y contesta el cuestionario para el logro de objetivos.
- Pida al explorador que recuerde el estado de logro (del capítulo 5) y los anclajes que le permiten activarlo.
- También es conveniente que el guía tenga a la vista la lista de submodalidades mientras dirige el ejercicio.

1. El explorador imagina en el piso su línea del tiempo determinando dónde se encuentran el presente, el pasado y el futuro.

2. El guía le pide al explorador que cierre los ojos y que imagine que se eleva flotando sobre sí mismo o en un helicóptero, y que desde allí describa la línea de su vida desde su nacimiento hasta el presente. Cuando la haya visto hágale las siguientes preguntas:  
¿Cómo es el recorrido?... ¿De dónde viene y hacia dónde va?... ¿Hay interrupciones, puntos oscuros, partes más estrechas o amplias



que el resto?... ¿Algunas otras características?... Ahora pídale que le diga cuáles son las principales submodalidades.

3. Ahora pídale que, utilizando submodalidades, haga las modificaciones que desee en su línea del tiempo con el objetivo de hacerla más congruente, brillante y homogénea. Pídale que le vaya describiendo verbalmente lo que hace y que continúe efectuando los cambios hasta que «se sienta» satisfecho. En ese momento abre los ojos y se hacen comentarios.

4. El guía pide al explorador que entre en la línea del tiempo, asociado al presente y mirando al futuro, y que describa las características de la línea del tiempo hacia el futuro: En qué dirección está, si es corta o larga, ancha o estrecha, nítida o borrosa, si es una línea única o tiene ramificaciones, etc.

5. El guía dice: «Comienza a ensayar una serie de modos diferentes de ver tu futuro para poder descubrir cuál es el mejor para ti».

«Cambia una característica cada vez, por ejemplo, el tamaño, y ve prestando atención a las señales de congruencia o incongruencia que se pueden ir presentando.»

El guía ayuda al explorador a realizar esta investigación, comentando el efecto de los cambios que va realizando y recordándole los detalles que comentó al principio del ejercicio.

6. Cuando el explorador haya encontrado la línea del tiempo hacia el futuro que más le agrade el guía le dice:

«Ahora ponle las submodalidades que desees para hacerla más atractiva. Puedes ponerle más brillo, variar el color, tamaño o grosor, hacerla tridimensional, ponerle sonidos agradables, sensaciones cálidas, añadirle puntos de luz, etc. Aplica todo aquello que haga más atractiva la línea de tu vida hacia el futuro».

El guía colabora mencionando submodalidades.

7. Cuando el explorador haya terminado de experimentar y se sienta satisfecho con los cambios realizados dígamele:

«Da un paso hacia el futuro e imagina que pasas un día allí.» Después de un momento le pregunta: «¿Este nuevo futuro te permite ser la persona que deseas?»

Si el explorador no se siente del todo satisfecho pídale que regrese al lugar del presente, que vuelva a hacer las modificaciones que desee y que compruebe después el efecto de los cambios.

8. Cuando el explorador esté totalmente satisfecho con su línea de la vida hacia el futuro, sitúelo en el presente y dígamele:

«Ahora camina hasta el lugar en el que vas a alcanzar el objetivo que te has propuesto». Una vez que haya llegado allí dígamele:

«Mira todo lo que ves en tu vida ahora que has alcanzado este objetivo... Escucha lo que escu-

chas y date cuenta de lo que piensas y te dices a ti mismo... Registra lo que sientes al lograr el objetivo...

Ahora recupera tu estado de logro, dispara tus anclajes y siente que lo has alcanzado».

9. Cuando haya completado lo anterior dígamele:

«Ahora da un paseo libre por tu futuro observando todas las repercusiones que tendrá en tu vida el haber alcanzado ese objetivo».

10. Cuando lo haya hecho pídale que vuelva al presente, se hacen comentarios y después se intercambian los papeles.

Si recuerda lo que mencionábamos en el capítulo 5, cuando hablábamos sobre el cambio generativo, el ser humano tiene la facultad de generar opciones en su interior y crear nuevas alternativas para su experiencia. Esto es lo que usted ha hecho en el ejercicio anterior. De una forma simbólica ha resignificado su vida hacia el pasado y, de la misma forma, ha abierto nuevas opciones hacia el futuro.

También ha podido comprobar cómo todas las técnicas de la Programación Neurolingüística que hemos descrito en este libro pueden agruparse de manera armónica para facilitarnos el logro de nuestros objetivos y los

cambios que cada persona desee. Indudablemente existen muchas más técnicas dentro de la PNL, pero es más difícil transmitir las por escrito. Siempre es conveniente aprenderlas personalmente y dirigidas por un instructor experimentado.

Como broche final de este libro vamos a realizar una práctica con la que pueden anularse los miedos y traumas que podamos arrastrar desde nuestro pasado. Este trabajo es también muy eficaz para anular las respuestas fóbicas y es una de las técnicas que más ha ayudado a hacer famosa a la Programación Neurolingüística, pues en manos de una persona experimentada la mayoría de las respuestas fóbicas desaparece en una sola sesión de trabajo.

### **Cómo superar historias traumáticas, miedos y fobias**

Muchas personas viven lamentándose por cosas que les sucedieron en el pasado y así el presente se les escurre como agua entre los dedos. Ésta es una conducta inhabilitante muchas veces, pero lo peor es que quedamos anclados en las situaciones traumáticas y las fortalecemos permanentemente.

Éste es un problema que parece no tener solución, puesto que la



historia existió y al afectar al presente también condiciona el futuro. Sin embargo, todos hemos pasado por situaciones difíciles que no nos causaron tantos problemas. ¿Cuál será la diferencia entre ambas? ¿Una fue más difícil que la otra? Es posible. Sin embargo, lo que frecuentemente sucede es que, si estamos capacitados para enfrentar una situación difícil y esta es sólo una prueba más, no se constituye en trauma.

Por ejemplo, si un ser humano normal se enfrenta a un experto karateca en un desafío, seguramente saldrá bastante —por ser positivo— maltrecho. Pero si ambos contendientes han sido preparados convenientemente, el encuentro puede transformarse en un buen espectáculo en el que los participantes ponen a prueba sus habilidades. En todo caso, si la preparación es desigual, de todos modos el más débil tiene recursos básicos para afrontar la situación.

Aprovechando los aprendizajes de todos los ejercicios anteriores podemos trabajar las fobias, miedos y situaciones traumáticas. Podemos cambiar la carga emocional de la vivencia del pasado, con lo que modificaremos la forma en que vivimos en el presente y obtendremos una repercusión hacia el futuro.

El ejercicio que sigue a continuación constituye una técnica

muy poderosa para modificar nuestra vida. Recomendamos tener especial cuidado con las observaciones que haremos a continuación:

- El guía debe acompañar constantemente al explorador (capítulo 3).
- El guía debe actuar en forma congruente durante todo el ejercicio. Es decir, actuar creyendo que el trabajo va a funcionar. Cualquier incongruencia de su parte será captada por el explorador y dificultará el logro del objetivo propuesto.
- El explorador deberá responder el cuestionario para el logro de objetivos dirigido al logro que desea alcanzar con este ejercicio.
- El guía debe ser muy cuidadoso con la instalación de los anclajes que se mencionan en el ejercicio.
- Lea primero atentamente las instrucciones. Asegúrese de comprender bien los cambios de foto en blanco y negro a diapositiva en colores y posteriormente a película en colores.

#### Ejercicio 47

*Técnica resumida para miedos, traumas y fobias*

Para dos personas: guía y explorador.

1. El explorador elige la situación sobre la que quiere trabajar y establece la señal que le hará al guía cada vez que haya realizado lo que le dice y el lugar donde se efectuarán el anclaje de recursos y el de seguridad.  
A continuación se hace el cuestionario para el logro de objetivos.
2. El guía va a efectuar un anclaje kinestésico de un estado de seguridad. Puede ser un toque en una mano o en un hombro, por ejemplo.  
El explorador revive y se asocia con varias experiencias en las que se sintió seguro y protegido mientras el guía realiza un apilamiento de anclajes.  
Si en algún momento del ejercicio el explorador se muestra nervioso, con miedo o ansiedad, el guía activa el anclaje de seguridad. Si el estado emocional es intenso, es conveniente que interrumpa el ejercicio, pudiendo reanudarlo cuando el explorador se haya calmado o bien en otra oportunidad.
3. Dice el guía: «Ahora cierra los ojos e imagínate sentado en un cine. En la pantalla puedes ver una foto de ti mismo en *blanco y negro* un instante *antes* de tener el conflicto». El guía espera la señal de que lo ha realizado.
4. «Ahora flota fuera de tu cuerpo hasta llegar a la cabina de proyección del cine. Desde allí puedes ver la foto en la pantalla y a ti mismo sentado en una butaca del cine». Esperar la señal.

5. «Tú sigues estando en la cabina de proyección viéndote a ti mismo sentado en una butaca y, al mismo tiempo, la pantalla donde está tu foto. Ahora conviertes la foto de la pantalla en una *película en blanco y negro*. Mira esa película desde la cabina de proyección del cine, desde el principio hasta unos momentos *después* del final de la experiencia desagradable, cuando ya todo vuelve a estar bien.» Esperar la señal.

6. «Ahora, en esta última imagen, cuando ya esté todo bien, transfórmala en una *diapositiva en colores*.» Esperar la señal.  
«Salta dentro de la diapositiva y proyecta una *película en colores* que se rebobina *desde el final hasta el principio*. Toda la gente va a caminar hacia atrás, lo que se dice no se entiende porque se habla al revés..., todo va a suceder al revés, como cuando se rebobina una película... y tú estás dentro de ella. Hazlo en un par de segundos y cuando termines abre los ojos.» Esperar a que abra los ojos.  
Se distrae al explorador unos instantes y se hacen comentarios de cómo ha vivido la experiencia. Luego dice el guía: «Vuelve a cerrar los ojos y a colocarte nuevamente en la cabina de proyección mirando nuevamente la diapositiva del final de la película». Esperar la señal.  
«Ahora vuelve a saltar dentro de la diapositiva y pasa la película al revés más rápido que antes, y al finalizar abre los ojos.» Otra vez se le distrae un momento y se vuelve a



repetir el proceso diciendo el guía: «Pasa nuevamente la película al revés, todavía más rápido y al finalizar abre los ojos».

7. Ahora averiguar qué recursos necesita el explorador para estar más seguro de su nueva conducta y crear un apilamiento de anclajes.
8. Verificar el resultado haciendo que piense en la situación que antes le producía el problema. Si fuera necesario se pueden apilar más recursos.
9. Ahora pida al explorador que piense (asociado) en una situación del futuro en la que puede volver a repetirse una experiencia similar a la que estuvo trabajando. El guía calibra la respuesta neurofisiológica y, si fuera necesario, se pueden apilar más recursos.

Muy bien, les felicito a ambos: Al guía por haber ayudado a un ser humano a librarse de una pesada carga del pasado y al explorador porque, a partir de ahora, puede disfrutar un poco más de la vida.

Este libro termina aquí, pero si he sabido transmitirle el carácter práctico de las técnicas de la Programación Neurolingüística, se-

guramente su relación con ella seguirá durante mucho tiempo. La aventura del descubrimiento de sus propias capacidades tiene en estas técnicas un mapa claramente cartografiado para ayudarlo a descubrir sus propios tesoros.

Le sugiero que vuelva a leer este libro y descubrirá nuevos y apasionantes detalles que antes le pasaron desapercibidos. Recuerde que el objetivo del aprendizaje es llegar a la competencia inconsciente, cuando ya tiene el conocimiento incorporado, y esto se logra fundamentalmente a través de la práctica.

Ahora tiene más opciones para mejorar sus relaciones personales, comprenderse mejor a sí mismo y a los demás, solucionar problemas del pasado, desarrollar capacidades no aprovechadas y diseñar su futuro con un enfoque ecológico. Todo está en sus manos, la Programación Neurolingüística le brinda las herramientas y a usted le corresponde utilizarlas. Recuerde:

«Usted es el arquitecto de su propio destino.»

## CONCLUSIÓN

Cumplidos ya los objetivos que nos habíamos propuesto para este libro, que deseábamos fuera eminentemente práctico, y ahora que usted ha experimentado el poder de sus técnicas, podrá comprender mejor por qué se dice que la Programación Neurolingüística representa un nuevo paradigma del aprendizaje y la comunicación.

Sus campos de aplicación son amplios, porque al dedicarse a comprender la experiencia subjetiva puede aplicarse en cualquier actividad humana. Desde su aparición se han creado más de 40

modelos de excelencia humana con aplicaciones en los negocios, los deportes, la terapia, la formación, la educación, la medicina y otras áreas.

La compatibilidad de la PNL con cualquier otro sistema de formación, terapéutico y de desarrollo personal ha hecho que:

- Se utilicen sus modelos en las empresas más importantes del mundo;
- Muchos deportistas de alto rendimiento utilicen sus técnicas;
- Ha revolucionado el mundo de la publicidad y la información;



Estado es la suma total de la experiencia humana en una situación determinada. Comprende los procesos intelectuales, emocionales y físicos que se producen en esa situación.

### Disposiciones emocionales dificultadoras del aprendizaje

Hay muchas razones por las cuales la gente pierde oportunidades de aprender en el momento en que se encuentra con algo nuevo. Distinguiremos algunas de esas emociones:

a) Cuando no se ve lo nuevo como nuevo.

- **Certeza:** «esto ya lo sé», o «esto es lo mismo que aquello».
- **Arrogancia:** en este estado no estamos disponibles para aprender porque decimos: «yo sé todo lo que se puede saber acerca de esto y no hay quién pueda enseñarme».

b) Cuando podemos ver lo nuevo como nuevo.

- **Falta de autoconfianza:** «nunca aprenderé esto» o «esto es muy complicado para mí».
- **Confusión:** «estos nuevos conocimientos me producen confusión y eso no me gusta».

Al actuar de esta manera la confusión es negativa. Sin embargo, los momentos de confusión pueden ser el germen del aprendizaje si se aprende a considerarlos como una oportunidad.

- **Rechazo:** «esto es nuevo para mí pero no me gusta».

### Disposiciones emocionales facilitadoras del aprendizaje

Éstas son algunas de las emociones que puede facilitarnos el aprendizaje:

- **Curiosidad:** «quiero saber más, o algo, sobre este tema».
- **Apertura:** «esta es una oportunidad para desarrollarme o enriquecerme».
- **Asombro:** aquí podemos ver lo nuevo como la expansión de lo que será posible en el futuro. Es como decir: «esto es nuevo y me gusta, es maravilloso».

Para que comprenda la importancia de la disposición emocional en el momento de aprender, le sugerimos que haga el siguiente ejercicio.

#### Ejercicio 1 Emociones y aprendizaje

Individual.

1. Recuerde al menos tres situaciones en las que aprendió algo. Cuando

las tenga determinadas cierre los ojos, elija una de ellas y trate de volver mentalmente a ese momento «como si» estuviera volviéndolo a vivir. Tómese su tiempo, imagine que está viendo con sus propios ojos lo que veía, escuchando con sus oídos lo que oía, haciendo lo que hacía y reviviendo las sensaciones. Después abra los ojos y escriba las condiciones que rodearon ese aprendizaje respondiendo a las siguientes preguntas:

- a) ¿Por decisión de quién inició el aprendizaje?
- b) ¿Cuál era su estado emocional?
- c) ¿Cómo describiría el resultado?

Repita el ejercicio con las otras dos situaciones.

2. Ahora recuerde tres situaciones en las que no aprendió algo por más que lo intentó. Vuelva a repetir el proceso anterior y conteste a las mismas preguntas.
3. Compare los resultados y determine en su propia experiencia cuáles son las emociones que le han facilitado y dificultado el aprendizaje.

### Cómo podemos aprender a aprender

Para aprender cualquier habilidad, en cualquier área de nuestra vida, hay cuatro requisitos básicos que, si los cumplimos, nos facilitarán enormemente el aprendizaje:

1. Reconocer que no sabemos o que todavía tenemos mucho que aprender. Asumir nuestra ignorancia es ponernos en el umbral del aprendizaje.
2. Encontrar a alguien de quien podamos aprender, alguien que nos pueda enseñar, y asumir que será nuestro profesor en esa área. Puede ser que esa misma persona no nos sirva como profesor en otras áreas, y lo mismo puede hacerse con un libro.
3. Mantener una disposición emocional favorecedora del aprendizaje.
4. Comenzar con la práctica constante de las habilidades que se quieran incorporar. Sin práctica no existe aprendizaje, porque no se produce una modificación neuronal que cambie la conducta anterior.

#### Ejercicio 2 Cómo facilitar cualquier aprendizaje

Individual.

1. Determine cuál es el tema o área de aprendizaje en el que usted quiere tener más conocimientos. Tome consciencia de que todavía puede aprender más cosas y piense en los beneficios que obtendrá con estos nuevos conocimientos.
2. Determine con quién puede aprender esos conocimientos: puede ser una persona o un libro.



- Se eliminan muchos problemas de aprendizaje en la educación;
- Se aceleran los procesos terapéuticos psico-físicos, y
- Se ha incorporado a los mejores sistemas de desarrollo personal.

Como dice Richard Bandler, uno de los creadores de la PNL «... creo que es apropiado describir la PNL como un proceso educativo. Básicamente desarrollamos maneras de enseñar a la gente a usar su propia cabeza».

Si usted quiere seguir aprendiendo a usar su propia cabeza con la PNL es conveniente que participe en algún seminario dictado por algún instructor autorizado por sus fundadores y convenientemente preparado para guiarle en esa aventura de descubrimiento personal. Ya existen institutos autorizados en todo el mundo que otorgan diplomas reconocidos internacionalmente en los dos niveles de formación que tiene la PNL:

- El Practitioner, donde se aprenden las técnicas básicas de la PNL, algunas de las cuales están incluidas en este libro. Normalmente, en este nivel también se explican aplicaciones a todas las áreas mencionadas.
- El Master-Practitioner, donde se perfeccionan las habilida-

des adquiridas en el Practitioner para llegar a la «maestría personal». Este nivel ensancha y desarrolla los campos de intervención y permite una profunda experiencia personal en el conocimiento de uno mismo.

La participación en estos cursos tiene siempre dos vertientes: la del «crecimiento personal» y la de «desarrollo profesional», puesto que al pasar por las experiencias de aprendizaje se produce un mayor conocimiento de uno mismo y el desarrollo de capacidades desaprovechadas o ignoradas. Al mismo tiempo vamos comprendiendo cómo aplicar estas técnicas en nuestra actividad cotidiana y se nos abren nuevas perspectivas que pueden ayudarnos, muchas veces, a cambiar de profesión para ejercer otra actividad que esté más acorde con nuestro propio proceso evolutivo.

Por último, le invito a que comparta la información y experiencias que contiene este libro con otras personas. Se lo sugiero por dos motivos. El primero es que, al intentar transmitir a otros lo aprendido, tendrá oportunidad de aclarar para sí mismo muchos conceptos y hará emerger del inconsciente una gran cantidad de datos que ahora no están disponibles para usted. Y el segundo

motivo es que, con estas técnicas, podrá ayudar a mucha gente. Todos somos y podemos ejercer de terapeutas. Ayudar a otros a curarse y a mejorar sus vidas es una de las dedicaciones más hermosas que puede ejercer un ser humano.

Nuestro deseo final es que a través de estas páginas usted haya

podido comprobar cómo la Programación Neurolingüística cumple con aquella frase de Albert Einstein con la que se encabeza la introducción a este libro:

«Todo debe hacerse lo más sencillo posible, pero no más simple.»



# ORGANIZACIONES DE PNL EN ESPAÑA

Para mayor información sobre la Programación Neurolingüística en España, puede dirigirse a la Secretaría de la Asociación Española de Programación Neurolingüística (A.E.P.N.L.).

Tfno.: (91) 359 98 98

Fax: (91) 350 10 45

Institutos reconocidos por la Asociación que pueden dar asesoramiento y formación en Programación Neurolingüística:

- Institut Gestalt

Calabria, 103 (ppal. 2.ª)

08015 Barcelona.

- Instituto de Programación Neurolingüística

Santa Isabel, 2 (4.ª Izqda.)

30004 Murcia.

- Instituto Potencial Humano - Bertolotto y Asociados

Colombia, 40 (1.ª A)

28016 Madrid.

# ÍNDICE DE EJERCICIOS

|           |                                                         |    |
|-----------|---------------------------------------------------------|----|
| Ejercicio | 1: Emociones y aprendizaje .....                        | 12 |
| Ejercicio | 2: Cómo facilitar cualquier aprendizaje.....            | 13 |
| Ejercicio | 3: ¿Cómo hizo para aprender?.....                       | 15 |
| Ejercicio | 4: Exploración visual .....                             | 18 |
| Ejercicio | 5: Exploración de los sistemas representacionales ..... | 20 |
| Ejercicio | 6: Descubrir predicados .....                           | 22 |
| Ejercicio | 7: Predicados: reinventar y traducir .....              | 24 |
| Ejercicio | 8: Mejorar la comunicación habitual.....                | 24 |
| Ejercicio | 9: Detectar los accesos oculares.....                   | 27 |
| Ejercicio | 10: Cómo comunicarse mejor con un grupo .....           | 32 |
| Ejercicio | 11: El punto ciego .....                                | 35 |
| Ejercicio | 12: Inducción de un estado de concentración.....        | 36 |
| Ejercicio | 13: Aprendiendo a calibrar.....                         | 37 |
| Ejercicio | 14: Llevar el compás con la voz .....                   | 39 |
| Ejercicio | 15: A través del espejo .....                           | 40 |
| Ejercicio | 16: Establecer rapport y liderar .....                  | 42 |
| Ejercicio | 17: Metamodelo del lenguaje.....                        | 47 |
| Ejercicio | 18: Autoaplicación del metamodelo del lenguaje .....    | 47 |
| Ejercicio | 19: Trabajar mi objetivo.....                           | 50 |
| Ejercicio | 20: Logro de metas .....                                | 52 |
| Ejercicio | 21: Investigación de nuestros recuerdos.....            | 55 |
| Ejercicio | 22: La montaña rusa .....                               | 58 |
| Ejercicio | 23: Experimentar la asociación/disociación .....        | 59 |
| Ejercicio | 24: Submodalidades visuales.....                        | 60 |
| Ejercicio | 25: Submodalidades auditivas .....                      | 60 |
| Ejercicio | 26: Submodalidades kinestésicas .....                   | 61 |
| Ejercicio | 27: Recuperar el «estado de logro» .....                | 62 |



|                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| Ejercicio 28: Generador de nuevos comportamientos.....              | 64  |
| Ejercicio 29: Experimentar posiciones perceptivas.....              | 68  |
| Ejercicio 30: Solución de conflictos con otras personas.....        | 71  |
| Ejercicio 31: Encontrar la intención positiva en un conflicto ..... | 74  |
| Ejercicio 32: Integración de partes .....                           | 76  |
| Ejercicio 33: Reorganizar mi familia interior .....                 | 78  |
| Ejercicio 34: Aprender a crear anclajes .....                       | 82  |
| Ejercicio 35: Apilamiento de anclajes .....                         | 84  |
| Ejercicio 36: Colapso de anclajes.....                              | 85  |
| Ejercicio 37: Encadenamiento de anclajes.....                       | 87  |
| Ejercicio 38: El «swish» (cambio de hábitos) .....                  | 89  |
| Ejercicio 39: Reencuadre en seis pasos .....                        | 91  |
| Ejercicio 40: Determinación de creencias claves.....                | 99  |
| Ejercicio 41: Formación de creencias y valores .....                | 101 |
| Ejercicio 42: Aclarar obstáculos e impedimentos .....               | 102 |
| Ejercicio 43: Jerarquía de valores en la relación de pareja .....   | 103 |
| Ejercicio 44: Aprender a diferenciar el tiempo interno .....        | 109 |
| Ejercicio 45: Cómo instalar una nueva creencia o valor .....        | 113 |
| Ejercicio 46: Diseñar el futuro.....                                | 115 |
| Ejercicio 47: Técnica resumida para miedos, traumas y fobias ..     | 118 |

## BIBLIOGRAFÍA

### BIBLIOGRAFÍA EN CASTELLANO

#### General

Bandler, Richard y Grinder, John. *Estructura de la magia*. Ed. Cuatro Vientos. Chile.

Bandler, Richard y Grinder, John. *De sapos a príncipes*. Ed. Cuatro vientos. Chile.

Bandler, Richard y Grinder, John. *Trance-Fórmate*. Ed. Cuatro Vientos. Chile.

Bandler, Richard. *Use su cabeza... para variar*. Ed. Cuatro Vientos. Chile.

Andreas, C. y S. *Corazón de la mente*. Ed. Cuatro Vientos. Chile.

Robbins, Anthony. *Poder sin límites*. Ed. Grijalbo. España.

Robbins, Anthony. *Controle su destino*. Ed. Grijalbo. España.

Cudicio, Catherine. *Cómo comprender la PNL*. Ed. Granica. Argentina.

O'Connor, Joseph y Seymour, John. *Introducción a la PNL*. Ed. Urano. España.

#### Empresas

Cudicio, Catherine. *PNL y comunicación*. Ed. Granica. Argentina.

Cudicio, Catherine. *Cómo vender mejor con la PNL*. Ed. Granica. Argentina.



Bagley, Dan y Reese, Ed. *Más allá de las ventas*. Ed. Granica. Argentina.

## BIBLIOGRAFÍA EN INGLÉS

### General

Bandler, Richard. *Magic in Action*. Meta Publications. Cupertino, EE.UU.

Bandler, Richard. *Time for a Change*. Meta Publications. Cupertino, EE.UU.

Dilts, Robert. *Changing Belief Systems with NLP*. Meta Publications. Cupertino, EE.UU.

Dilts, Robert. *Skills for the Future*. Meta Publications. Cupertino, EE.UU.

Yeager, Joseph. *Thinking about Thinking*. Meta Publications. Cupertino, EE.UU.

Van Donk, Richard J. *Creating Your Life*. Vision Quest Publishing, CA, EE.UU.

### Empresas

Grinder, John y McMaster, Michael. *Precision*. Ed. G.D.A. Scotts Valley, EE.UU.

Master, Michael M. *Performance Management*. Ed. G.D.A. Scotts Valley, EE.UU.

Dilts, Robert y Epstein, Todd. *Tools for Dreamers*. Ed. Meta Publications. Cupertino, EE.UU.

Drozdok, Steven y Yeager, Joseph. *What they don't teach you in sales 101*. Ed. McGraw Hill. Nueva York, EE.UU.

Morgan, S. *Sales on the line*. Ed. Metamorphous Publications. Portland, EE.UU.

### Deportes

Denlinger, K. y Mackenzie, M. *Golf the Mind Game*, Dell Publishing, Nueva York, EE.UU.

Denlinger, K. y Mackenzie, M. *Tennis, the Mind Game*, Dell Publishing, Nueva York, EE.UU.

### Educación

Bandler Richard, Grinder John y Satir Virginia. *Changing with Families*. Meta Publications. Cupertino, EE.UU.

Van Nagel, C. y Reese, M. *Mega-teaching and Learning*. Meta Publications. Cupertino, EE.UU.

Jacobson, S. *Metacation I*. Meta Publications. Cupertino, EE.UU.

Jacobson, S. *Metacation II*. Meta Publications. Cupertino, EE.UU.

Jacobson, S. *Metacation III*. Meta Publications. Cupertino, EE.UU.

ESTA EDICIÓN DE 3 000 EJEMPLARES SE TERMINÓ  
DE IMPRIMIR EL 20 DE MAYO DE 1997 EN LOS  
TALLERES DE IMPRESORA PUBLIMEX, S.A. DE C.V.  
CALZADA SAN LORENZO 279, LOCAL 32,  
09900 MÉXICO, D.F.





La excelencia es el destino que muchos imaginan vivir, pero sólo es patrimonio de unos cuantos. Para hacer propio este privilegio, únicamente necesita acercarse a **Programación neurolingüística**, un libro que revolucionará el concepto sobre usted mismo y lo facultará para descubrir y aprovechar de manera excepcional todas sus potencialidades.

Esta obra presenta el arte y la ciencia del cambio personal para lograr la interacción armoniosa, eficaz y sabia de los sentidos, procesos mentales, formas de comunicación, creencias y valores individuales. Es decir, crear mecanismos para vivir con inteligencia.

Ampliar la percepción de la realidad interna y externa, desarrollar habilidades óptimas de comunicación, organizar el pensamiento y la experiencia, así como programar emociones positivas, son algunos de los beneficios directos e inmediatos que le darán a su vida un nuevo fundamento y estilo.

Además de contar con estas virtudes, **Programación neurolingüística** posee otra notable: su esencia práctica para transformar los conocimientos teóricos en excelsas realidades.

Esta obra de Gustavo Bertolotto Vallés reúne su experiencia como especialista en áreas como crecimiento personal, técnicas de relajación, psicología transpersonal y desarrollo mental, pero fundamentalmente, en las técnicas de la programación neurolingüística, ciencia del desarrollo personal que va a la vanguardia de los sistemas de superación.



ISBN 968-13-2992-9



7 509991 213749



3. De las tres experiencias anteriores que usted recordó y en las cuales aprendió algo, elija la que para usted tuvo la carga emocional más agradable. Vuelva a conectarse con esa experiencia «como si» estuviera volviéndola a vivir, como si estuviera viendo con sus propios ojos lo que veía en esa oportunidad, escuchando lo que llegaba a sus oídos, dándose cuenta de lo que pensaba y reviviendo las emociones de ese momento.

4. Cuando ya esté emocionalmente conectado imagínese como si estuviera aprendiendo el nuevo tema, viendo con sus ojos todo lo que le rodea, escuchando los sonidos que le llegan a sus oídos, y deje que la emoción facilitadora envuelva esta nueva experiencia de su vida. Imagínese llevando a la práctica los conocimientos adquiridos y cómo se va a beneficiar de los nuevos conocimientos que se derivan del aprendizaje.

5. Abra los ojos y, si es posible, dedíquese en ese mismo momento a estudiar y practicar ese tema.

Esta práctica la puede realizar en cualquier momento en el que quiera motivarse para cualquier aprendizaje.

### **LAS CUATRO ETAPAS DEL APRENDIZAJE**

Éstas son las etapas por las que pasamos en el proceso del aprendizaje:

#### **Incompetencia inconsciente**

Cuando alguien «no sabe que no sabe». Por ejemplo, cuando nos vamos de una comunidad a otra, generalmente no conocemos la forma en que la gente se comporta en esa comunidad.

Actuamos según nuestras costumbres antiguas, sin darnos cuenta de que hay cosas que deberían hacerse de manera diferente. Para los integrantes de la nueva comunidad, que saben cómo deberían hacerse, los recién llegados se muestran incompetentes. Pero estos no son ni siquiera conscientes de que hay algunas acciones que no se están realizando y otras que se realizan de forma equivocada según los códigos de la nueva comunidad.

#### **Incompetencia consciente**

Cuando «reconocemos que no sabemos». Aquí el juicio de que no sabemos lo hacemos nosotros mismos y esto nos sitúa en el umbral del aprendizaje.

Ésta es una etapa difícil, porque descubrimos las limitaciones producidas por nuestros antiguos hábitos (físicos, intelectuales y emocionales). Requiere mucha práctica, atención y perseverancia para no abandonar el aprendizaje.

#### **Competencia consciente**

Cuando «comenzamos a ser mínimamente competentes» en lo que estamos aprendiendo. Nos movemos con gran atención sobre cada una de las acciones que realizamos. Se ha aprendido una habilidad y comprendido sus reglas, pero todavía no se la domina totalmente.

#### **Competencia inconsciente**

Ésta es la *finalidad del aprendizaje*, cuando todos esos patrones que hemos aprendido de forma tan concienzuda se armonizan en una suave unidad de conducta. Se actúa con un grado pequeño de reflexión, en un flujo de acciones. Sólo las situaciones inesperadas obligan a interrumpir ese flujo. La parte consciente fija el objetivo y deja que el inconsciente lo lleve a cabo, liberando su atención para otras cosas.

#### **Ejercicio 3 ¿Cómo hizo para aprender?**

Individual.

Recuerde algo que aprendió en cualquier momento de su vida; puede ser muy simple, como montar en bicicleta, o bien más complicado, como conducir un automóvil o utilizar una computadora.

Recuerde cómo fue pasando por las etapas de la incompetencia consciente (n.º 2) a la de competencia inconsciente (n.º 4).

1. Describa cuál fue la mayor dificultad que tuvo que superar en la etapa n.º 2.

2. Describa en qué parte del proceso tuvo que insistir más en la etapa n.º 3.

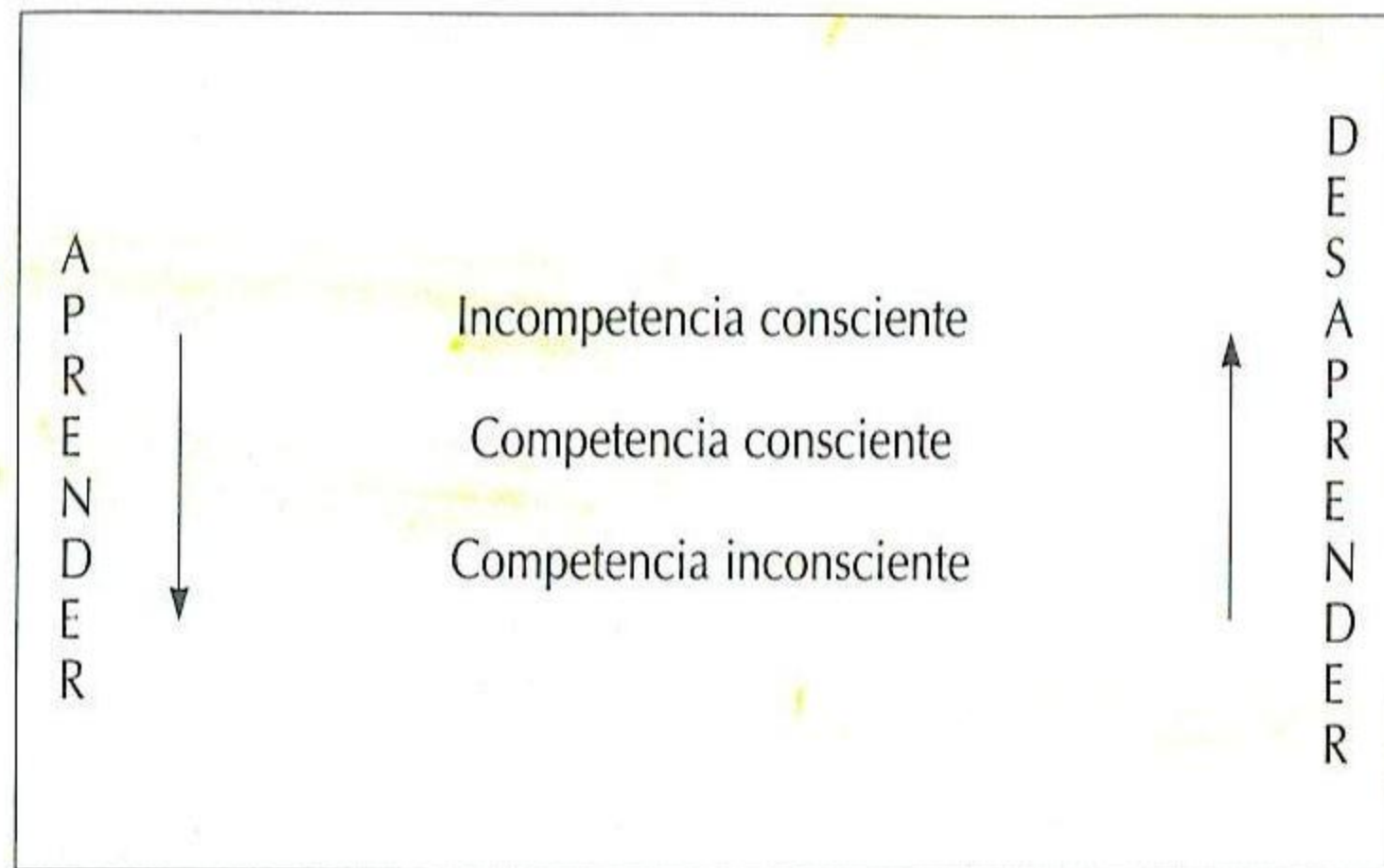
3. Describa alguna situación en la etapa n.º 4 que le hizo abandonar la competencia inconsciente y, quizás, volver a la etapa n.º 2.

A través de su propia experiencia se ha dado cuenta de cómo ha pasado por estas etapas cuando aprendió algo.

Ahora bien, si el aprendizaje se aplica a alguna habilidad que implica una transformación o desarrollo personal, esa habilidad que se ha transformado en hábito inconsciente tiene el riesgo de haberse asentado sobre hábitos que quizás no sean los más eficaces para realizar esa tarea. Nuestros filtros (creencias, criterios, valores, etc.) pueden habernos hecho perder alguna información importante.

Se tendrá entonces que dar marcha atrás en las etapas del aprendizaje hasta la «incompetencia consciente». Se tiene que «desaprender» antes de «reaprender». *La única razón para hacer esto es la de construir nuevas opciones, modelos más eficaces.*





Toda persona que quiera estar en constante evolución y desarrollo ha de estar dispuesta a pasar por un proceso constante de aprendizaje, que pasa por el flujo de desaprender y aprender.

### La finalidad del aprendizaje

Cerramos el ciclo del aprendizaje con el reconocimiento de que

Aprender a aprender es una de las actividades más importantes que podemos realizar en nuestra vida.

ahora somos capaces de hacer lo que antes no podíamos hacer. Cuando esto sucede, sabemos que sabemos, y sabemos que hemos aprendido. A través del aprendizaje nos diseñamos nosotros mismos, llegamos a ser alguien diferente.

Expandiendo la acción que realizamos estamos transformando el quién soy en un proceso que da más consciencia y realidad a nuestra vida.

Por lo tanto:

## Capítulo 2

# LOS MAPAS MENTALES

### CÓMO HACEMOS LOS MAPAS MENTALES

Cuántas veces habrá dicho o escuchado expresiones como: «La noticia me cayó como una bomba», «Su rostro parecía un arco iris», o «Su voz es una hermosa melodía». Esta forma de utilizar el lenguaje es muy natural y frecuente y, lógicamente, hablamos en un sentido «figurado».

¿Alguna vez trató de experimentar cómo se sentiría una bomba estallando en su estómago o la cabeza? ¿O se imagina encontrándose en la calle con alguien que va

caminando por la ciudad con un arco iris por cara? ¿O alguien que habla cantando?

Cuando tomamos estas expresiones en sentido literal nos parecen ridículas. Sin embargo, se originan en una sensación que refleja fielmente la experiencia de la persona que las elige para expresarse. Y es que, aunque comúnmente creemos que todos los seres humanos seleccionamos las palabras con el mismo criterio o indistintamente para transmitir nuestros pensamientos, en realidad son elegidas de acuerdo a ciertos tamices por los que inter-



pretamos nuestro acontecer en la vida.

Todos conocemos los trucos de comparar imágenes en las que hay que adivinar cuál es la línea más gruesa o qué imagen es la más alta, y en las que, en general, nuestra percepción resulta distorsionada.

En el siguiente ejercicio vamos a incursionar en lo aparente y lo no evidente, jugando con una fotografía.

#### *Ejercicio 4* *Exploración visual*

Individual o en grupo:

1. Se entrega una fotografía a cada uno de los participantes. (Tanto la figura como el fondo deben ser nítidos.)
2. Cada participante se cubrirá uno de los ojos con la palma de la mano.
3. Se comienza prestando atención a la fotografía (con el ojo descubierto, por supuesto), fijándose en cada uno de los pequeños detalles durante 20/30 segundos.
4. Pasado este tiempo se fijará la mirada en un punto más o menos central de la fotografía (procurar que el ojo permanezca fijo en el punto). Se prestará atención tanto a la fotografía como a la experiencia del ojo tapado.
5. Continuar el ejercicio siendo cons-

ciente de las variaciones que ocurren en la percepción de la fotografía (cambios de brillo, intensidad de los colores, sensación de profundidad, relieve, nitidez, etc.). En el momento en que se empiecen a observar estas variaciones ya no es necesario que el ojo permanezca fijo.

#### **Un puente hacia la realidad**

Los sentidos son nuestro puente hacia el mundo exterior, con ellos lo exploramos y delimitamos. Dado que el mundo es una infinidad de posibles impresiones sensibles, sólo somos capaces de percibir una pequeña parte de él. Esta porción de realidad es filtrada después por nuestra experiencia única, cultura, lenguaje, creencias, valores, intereses y suposiciones.

Con el auxilio de todos estos filtros el mundo exterior cobra un sentido particular en cada individuo. Cada uno vive en una realidad única, construida por sus propias impresiones sensibles y experiencias individuales de vida, y actuamos de acuerdo a lo que percibimos. Ése es nuestro «modelo personal del mundo».

Uno de los presupuestos básicos de la PNL afirma que «el mapa no es el territorio que describe», porque hacemos caso de

aquellos aspectos del mundo que nos interesan e ignoramos otros. Los filtros que ponemos a nuestras percepciones determinan en qué clase de mundo vivimos. Extraemos de la realidad nuestra interpretación y construimos nuestro mapa personal.

La Programación Neurolingüística también tiene un mapa que le es propio desde el cual interpreta la comunicación y el comportamiento humano. A estos filtros los llamamos principios y constituyen una guía o modelo para tener en cuenta al acercarnos al arte y ciencia de la Programación Neurolingüística.

#### *Algunos de los principios más importantes de la PNL:*

1. El mapa no es el territorio.
2. Procesamos la información a través de los cinco sentidos.
3. Todo comportamiento se orienta hacia la adaptación.
4. Aceptamos con mayor facilidad lo conocido.
5. Las personas tenemos dos niveles de comunicación: consciente e inconsciente.
6. En la comunicación no existen fracasos, sólo resultados.
7. Para reconocer las respuestas es preciso tener los canales sensoriales limpios y abiertos.

Esto implica evitar las interpretaciones.

8. Las personas poseen en sí mismas todos los recursos necesarios para realizar los cambios que deseen en sus vidas.
9. Todo comportamiento tiene una intención positiva.
10. *Rapport* es el encuentro de las personas en el mismo modelo del mundo.

Estos principios los iremos explicando a lo largo de todo el libro.

#### **Los filtros mayores**

La PNL entiende que «procesamos la información a través de los cinco sentidos». Es una afirmación en la que la PNL desarrolla y extiende aún más lejos la idea habitual de que nos conectamos con el mundo exterior a través de los cinco sentidos. Afirma que, además de eso, también seleccionamos, entre los sentidos, el preferido y lo transformamos en un filtro preferencial a través del cual también procesamos la información internamente y la retransmitimos al exterior.

Estos filtros mayores constituyen la primera red de selección a través de la cual organizamos



nuestro mundo, ideas y manifestaciones. Exploremos con la práctica.

### Ejercicio 5 Exploración de los sistemas representacionales

Individual o en grupo.

1. Los participantes se ubican cómodamente provistos de un cuaderno.
2. El guía les indica que recorran con la mirada el ambiente en el que se encuentran durante un minuto. Cuando el guía indica el cumplimiento del plazo, los participantes escriben de una sola vez, sin mirar, sólo recordando, y durante un minuto, una lista de seres, cosas, colores y todo aquello que hubieran percibido en su recorrido.
3. El guía indica a los participantes que cierren los ojos y realicen una exploración táctil y auditiva del ambiente. Transcurridos dos minutos les pide que finalicen la exploración.
4. Los exploradores regresan a sus lugares y, durante dos minutos y sin detenerse, hacen dos listas de sus percepciones táctiles y auditivas.
5. Una vez que terminen, los exploradores comparan las listas.

Tanto si ha realizado el ejercicio solo o acompañado, habrá

percibido que alguna de las listas fue más exhaustiva que otra, o que alguna de las exploraciones resultó más fácil.

Es un hecho conocido que allí donde cualquiera ve un puente, un arquitecto puede diferenciar estructura, finalidad, peso que soporta, estilo, materiales, conjunto urbanístico, desarrollo estético y un sinnúmero de distinciones más. Lo mismo sucede con la sensibilidad de los pintores a los colores, un botánico ante una hoja, un chef ante un sabor. Cuando nos adentramos en un tema hacemos diferenciaciones cada vez más precisas.

Algo parecido sucede con la percepción. Los seres humanos habitualmente desarrollamos un sentido más que los otros, nos hacemos más sensibles a la vista, el oído o lo kinestésico, es decir, tacto, gusto y olfato.

### Sistemas representacionales

Este sentido preferencial para percibir el entorno sirve también para explicar nuestra experiencia y construir nuestro modelo del mundo. En PNL los llamamos sistemas representacionales, porque con ellos nos representamos la experiencia interna o externa que estamos viviendo.

Existen tres sistemas representacionales básicos:

#### V: Visual:

que implica la capacidad de recordar imágenes vistas con anterioridad y la posibilidad de crear otras nuevas, así como de transformar las ya vistas.

#### A: Auditivo:

que es la capacidad de recordar palabras y sonidos escuchados con anterioridad y de formar otros nuevos.

#### K: Kinestésico:

aquí se incluyen las sensaciones corporales, táctiles, viscerales y las propioceptivas (la sensación del movimiento de los músculos, por ejemplo), las emociones, sabores y olores.

Toda nuestra experiencia (interna y externa) puede codificarse como constituida por alguna com-

binación de estas clases sensoriales y representarse eficazmente en términos de esos sistemas.

Estas clases perceptivas constituyen los parámetros estructurales de la experiencia humana.

En PNL los sistemas representacionales tienen mucho mayor significado funcional del que se les atribuye en los modelos clásicos, en los que los sentidos se consideraban como mecanismos pasivos de entrada.

Conviene señalar que usamos todos los sentidos, aunque tengamos un sistema preferente a la hora de procesar la información.

Así como un visual desarrolla mayor sensibilidad a los colores, un auditivo prestará mayor atención a los ruidos, los silencios, las palabras, y un kinestésico a todo lo que se relacione con la experiencia del tacto, el movimiento, la sensación visceral.

### Predicados

¿Cómo podemos darnos cuenta de cuáles son los sistemas representacionales preferidos, propios y ajenos?

Un primer paso es prestar atención a lo que se dice. Esta percepción preferencial se traduce en palabras específicas a las que llamaremos «predicados».



En PNL llamamos «predicados» a los elementos del lenguaje mediante los cuales se manifiesta el sistema representacional preferido por cada ser humano.

### Ejercicio 6 Descubrir predicados

Individual o en grupo.

1. El guía remite a los participantes a una experiencia trivial, como el último viaje en autobús. Les pide que se relajen, cierren los ojos y se concentren en ese último viaje. Los guía para que vayan recordando todos los detalles de esa experiencia: cuándo subieron, el trayecto, cuándo descendieron... Al cumplirse dos minutos, invita a los participantes a abrir los ojos.
2. Los participantes escriben durante cuatro minutos un breve relato de esa experiencia y los detalles sensoriales que pudieron recordar.
3. Consultando la lista de predicados que figura a continuación de este ejercicio, los participantes marcan en sus relatos con una V todos aquellos predicados que tengan relación con la experiencia visual, con una A la auditiva y con una K la kinestésica.
4. Los participantes hacen un recuento de cuáles fueron los predicados más usados y los ordenan en prime-

ro, segundo y tercer lugar según la frecuencia.

#### 5. Intercambio de experiencias.

Si bien este ejercicio nos puede dar una idea de cuál es nuestro sistema representacional preferido, es posible que los predicados varíen de acuerdo a la naturaleza de la experiencia. Por ejemplo, si relatamos una situación traumática es posible que —independientemente de nuestro sistema preferido— hagamos especial hincapié en lo kinestésico; si hacemos referencia a un paisaje, tal vez apelemos más al uso de los predicados visuales. Aunque muchas veces decimos «el día era triste», cuando nos referimos a un día nublado.

#### Favorecer la comunicación

Como venimos diciendo, las palabras que utilizamos marcan cuál es el aspecto de la realidad al que cada persona concede más importancia. Esta misma razón puede ser fuente de problemas en la comunicación y en las relaciones humanas. Por eso, es importante que aprendamos a utilizar los predicados que estén de acuerdo con el sistema representacional preferido de nuestro interlocutor.

No se trata de estar expresándose continuamente en el sistema del otro, que puede que no coin-

#### ALGUNOS PREDICADOS QUE SE UTILIZAN DE FORMA FRECUENTE

| VISUAL               | AUDITIVO                      | KINESTÉSICO                   | NEUTRAL       |
|----------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------|
| <b>VER</b>           | <b>ESCUCHAR</b>               | <b>SENTIR</b>                 | <b>PENSAR</b> |
| Imagen               | Me suena                      | Cálido                        | Decidir       |
| Pantallazo           | Mencionar                     | Aburrido                      | Motivar       |
| Aparecer             | Me pregunto                   | Algo firme                    | Entender      |
| Mirar                | Estar a tono                  | Presionar                     | Planificar    |
| Imaginar             | Resonante                     | Apretar                       | Conocer       |
| Enfocar              | Remarcar                      | Frialdad                      | Considerar    |
| Claro                | Gritar                        | Estrés                        | Aconsejar     |
| Brumoso              | Nota falsa                    | Insensible                    | Deliberar     |
| Perspectiva          | Oral                          | Mueve                         | Desarrollar   |
| Panorama             | Hacer eco                     | Adormecido                    | Crear         |
| Apariencia           | Soy todo oídos                | Tomar                         | Dirigir       |
| Esclarecer           | Hablar                        | Rudo                          | Anticipar     |
| Horizonte            | Oír voces                     | Áspero                        | Reprender     |
| Mostrar              | Decir                         | Emotivo                       | Amonestar     |
| Escena               | Suena fuerte                  | Sólido                        | Activar       |
| Observar             | Armonía                       | Pesado                        | Actuar        |
| Ver la película      | Te escucho                    | Suave                         | Comprender    |
| Mirar por encima     | Eso hará ruido                | Mullido                       | Explicar      |
| A primera vista      | Prestar oídos                 | Con los pies en la tierra     | Interpretar   |
| Ver la vida de color | Oídos sordos                  | El corazón en la mano         |               |
| de rosa              | Estar al son que más se baila | Estar al sol que más calienta |               |

cida con el nuestro, porque eso sería falso y forzado, con el consiguiente resultado de enfado.

Dos buenos momentos para llevar a la práctica esta habilidad, de usar los predicados del otro, son el comienzo de la comunicación

y cuando surja alguna dificultad o incompreensión; de esta forma conectamos con el mapa del otro haciendo más comprensible lo que queramos transmitirle.

Vamos ahora a ejercitar esta habilidad.



# ÍNDICE GENERAL

|                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| INTRODUCCIÓN .....                                                   | 5         |
| <b>CAPÍTULO 1 - INICIACIÓN A LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA ..</b> | <b>7</b>  |
| ¿QUÉ ES Y EN QUÉ LE AYUDARÁ LA PNL?                                  | 8         |
| PNL Y EL APRENDIZAJE .....                                           | 11        |
| LOS «ESTADOS» Y EL APRENDIZAJE .....                                 | 11        |
| Disposiciones emocionales dificultadoras del aprendizaje. ....       | 12        |
| Disposiciones emocionales facilitadoras del aprendizaje. ....        | 12        |
| Cómo podemos aprender a aprender. ....                               | 13        |
| LAS CUATRO ETAPAS DEL APRENDIZAJE. ....                              | 14        |
| La finalidad del aprendizaje. ....                                   | 16        |
| <b>CAPÍTULO 2 - LOS MAPAS MENTALES .....</b>                         | <b>17</b> |
| CÓMO HACEMOS LOS MAPAS MENTALES. ....                                | 17        |
| Un puente hacia la realidad. ....                                    | 18        |
| Los filtros mayores. ....                                            | 19        |
| Sistemas representacionales. ....                                    | 20        |
| Predicados. ....                                                     | 21        |
| Favorecer la comunicación. ....                                      | 22        |
| Abrir los canales de percepción y emisión. ....                      | 24        |
| Accesos oculares. ....                                               | 25        |
| Sistemas de estructuración de la experiencia. ....                   | 29        |
| Mejore los resultados del trabajo en grupo. ....                     | 31        |
| <b>CAPÍTULO 3 - LA COMUNICACIÓN .....</b>                            | <b>33</b> |
| CÓMO MEJORAR LA COMUNICACIÓN. ....                                   | 33        |
| Comprender la comunicación no verbal. ....                           | 37        |
| Acompasamiento, el secreto del lenguaje corporal. ....               | 38        |
| Rapport, para lograr una relación completa. ....                     | 40        |
| Cómo liderar una relación. ....                                      | 41        |
| <b>CAPÍTULO 4 - LA COMUNICACIÓN VERBAL .....</b>                     | <b>43</b> |
| MODELOS DE LA COMUNICACIÓN VERBAL. ....                              | 43        |
| Generalizaciones, omisiones y distorsiones. ....                     | 44        |
| Ejercitar el metamodelo. ....                                        | 47        |
| Logro de objetivos. ....                                             | 48        |
| Modelo para la definición correcta de las metas. ....                | 50        |

PRIMERA EDICIÓN, MAYO DE 1997

ISBN 968-13-2992-9

DERECHOS RESERVADOS © Título original: PROGRAMACIÓN  
NEUROLINGÜÍSTICA - Copyright © 1995, Editorial LIBSA, Madrid,  
España - Copyright © 1996, por Editorial Diana, S.A. de C.V. - Roberto  
Gayol 1219, Colonia Del Valle, México, D.F., C.P. 03100.

IMPRESO EN MÉXICO - PRINTED IN MEXICO

Prohibida la reproducción total o parcial sin  
autorización por escrito de la casa Editora.



### Ejercicio 7

#### Predicados: reinventar y traducir

Este ejercicio está descrito para cuatro participantes (A, B, C y D) pero puede hacerlo una sola persona pasando por los cuatro papeles. Recordar que las letras V-A-K significan Visual, Auditivo y Kinestésico.

Instrucción: Un participante lee una frase de las que siguen, otro la reinventa en el mismo sistema y los otros dos la traducen en los otros dos sistemas.

Ejemplo:

- A. (V) Lo que me espera en el horizonte es un poco brumoso para mí.
- B. (Reinventa en V): Hay una especie de niebla que me impide ver claramente mi futuro.
- C. (Traduce a K): Tengo una sensación de pesadumbre acerca del futuro.
- D. (Traduce a A): Algo me dice que mi futuro va a ser disonante.

- 1. (V) Quiero obtener un enfoque claro de mis problemas.

Reinventar en V.  
Traducir a K y A.

- 2. (A) Me suena como una buena idea.

Reinventar en A.  
Traducir a K y V.

- 3. (K) Su actitud me huele mal.

Reinventar en K.  
Traducir a V y A.

- 4. Los participantes, por turno, inventan frases y se repite el mecanismo hasta obtener fluidez

en el manejo de los sistemas representacionales.

Ahora que usted ha practicado el reinventar y traducir predicados de una forma general, le invitamos a que haga la misma práctica en situaciones cotidianas.

Quizás ya se ha dado cuenta de los sistemas representacionales que utilizan algunas personas cercanas: familiares, compañeros de trabajo o estudio, amigos, etc. Practique ahora intentando decir las mismas cosas de siempre, pero utilizando distintos predicados. Seguro que le entenderán mejor.

### Ejercicio 8

#### Mejorar la comunicación habitual

Individual o en grupo.

- 1. Elegir situaciones habituales de comunicación o transmisión de la información en un ámbito específico: laboral, familiar, afectivo, etc. y elegir frases que digamos habitualmente.
- 2. Expresarlas en los tres sistemas representacionales. Si el ejercicio se hace de forma individual, escribirlo. Si se hace en grupo, uno por vez se dirige a los demás expresándose en cada uno de los sistemas.

### Abrir los canales de percepción y emisión

A partir de estos ejercicios, los participantes habrán podido darse

cuenta de que en alguno de los sistemas se expresan con más fluidez que en los otros.

Esto demuestra una habilidad y, al mismo tiempo, una limitación. Cuando utilizamos un sistema con más énfasis que los otros dos, hay dos terceras partes de la realidad que tomamos menos en cuenta, así como dos terceras partes de la humanidad con la que nos comunicamos con trabas.

Tener los canales sensoriales limpios y abiertos significa poder acceder a mayores niveles de la experiencia, ser más completos y estar en condiciones de poder comunicarnos mejor con el resto de las personas.

El camino es sensibilizarnos en los sistemas que tenemos poco desarrollados. Incorporar todos aquellos predicados que nos son poco habituales, abrirá nuestros canales y ampliará nuestra experiencia. Cuando diga: **veo, veré; siento, sentiré; y cuando diga: escucho, escucharé.**

### Accesos oculares

Si observa atentamente a su interlocutor mientras dialoga, se dará cuenta de que en el transcurso de la conversación realiza movimientos en los ojos que son recu-

rrentes y que parecen no tener relación con el hecho de fijar la atención en algún lugar determinado o con el desarrollo de lo que se habla.

Bandler y Grinder, en su investigación sobre la excelencia en la comunicación humana, prestaron especial atención a estos movimientos involuntarios de los ojos y descubrieron que nos proveen de pistas ciertas acerca de cómo organizan su pensamiento las personas. A este descubrimiento le llamaron «**claves de acceso oculares**».

Las personas, salvo contadas excepciones, buscamos la información visual en la línea alta del espacio, por encima de la línea de nuestros oídos; la auditiva en el plano horizontal de nuestros oídos, y la kinestésica y el diálogo interior en el plano inferior. De modo que, si observamos a nuestro interlocutor, el movimiento de sus ojos nos dará la pista de cómo recibe, procesa y emite la información siguiendo diferentes combinaciones de los tres sistemas, y cuál es la influencia de su sistema representacional preferido en ese proceso.

De este modo, a través del movimiento de los ojos, los seres humanos integramos la experiencia filtrada por los diferentes sistemas en un todo único que llamamos sistemas neurológicos integrados y, también a través de los accesos,



podemos pedir a nuestro cerebro que nos provea de una información faltante en un sistema determinado.

Por ejemplo, podemos recordar una imagen con mayor facilidad si elevamos los ojos; recordar mejor palabras y sonidos con los

ojos en horizontal, así como revivir mejor las sensaciones cuando dirigimos los ojos hacia abajo.

Si partimos de una situación en la que nos encontramos frente a frente con nuestro interlocutor, el significado de sus claves de acceso oculares será el siguiente:

### Accesos oculares

Derecha

Izquierda

Vc

Ac

K



Vr

Ar

Ai

Vr – Visual recordado. Ver imágenes vistas anteriormente y de la manera en que se vieron.

Vc – Visual construido. Ver imágenes de cosas nunca vistas anteriormente, o bien de cosas que ya se han visto pero diferentes de como se veían.

Ar – Auditivo recordado. Recordar palabras o sonidos escuchados antes.

Ac – Auditivo construido. Escuchar palabras o sonidos no oídos antes, o sonidos ya escuchados, pero no oídos exactamente igual. Formar nuevos sonidos o frases.

K – Sensaciones kinestésicas. Incluyen las emociones, las sensaciones táctiles, viscerales, sabores, olores y las propioceptivas (la sensación de movimiento de los músculos, por ejemplo).

Ai – Auditivo interno. Es la modalidad que uno emplea cuando habla consigo mismo o cuando está abstraído en un «diálogo interno».

La mayor parte de los seres humanos, cuando dirigimos los ojos hacia la izquierda, estamos buscando información de nuestro pasado, y cuando llevamos los ojos hacia la derecha pensamos acerca del futuro.

Tener invertido este sistema de representación del tiempo no tiene relación con el hecho de ser zurdo o diestro, ni tampoco representa ninguna dificultad. Es un producto de nuestra experiencia de vida, y tan natural como tener el cabello de color castaño o rubio.

Lo que importa es saber que todos los seres humanos movemos inconscientemente los ojos cuando pensamos y hablamos para buscar la información en nuestro cerebro. Entrenarnos en esta percepción nos ayudará enormemente a determinar cómo se representa la realidad nuestro interlocutor.

Le invitamos a que busque un compañero y que practiquen juntos el siguiente ejercicio:

#### Ejercicio 9

##### Detectar los accesos oculares

En parejas.

Utilizar las preguntas que figuran a continuación de este ejercicio.

1. A Formula a B las seis primeras preguntas de cada grupo. Tome la precaución de observar atenta-

mente a B mientras formula la pregunta para no perder detalle de su reacción.

2. B no contesta verbalmente, sólo deja que sus ojos busquen internamente la respuesta a la pregunta y, cuando la ha encontrado, hace una señal con la cabeza. Recuerde que son movimientos involuntarios.
3. A toma nota del movimiento de los ojos de B a través de flechas que indiquen esos movimientos y la secuencia en que se produjeron.
4. Una vez que completó el cuestionario, A hace un recuento de las respuestas y la proporción en que B utiliza cada uno de los sistemas.
5. Intercambian sus papeles. Siguiendo las mismas instrucciones B le hace a A las otras seis preguntas.

#### Preguntas visuales

1. ¿Cuáles son los colores de la bandera de Grecia?
2. ¿De qué color son los ojos de tu madre?
3. ¿Cuál de tus amigas lleva el cabello más corto?
4. Construye mentalmente un mueble que sirva para guardar los olores.
5. Deletrea la palabra «descubrimiento» al revés.
6. Visualízate vestido/a de roquero.



7. ¿Qué forma tenía la mesa en la que comías cuando eras niño?
8. ¿Cuál es el paisaje que más te gustó en tu último viaje?
9. ¿Cuál es la habitación más oscura de tu casa?
10. Imagina un animal mezcla de hormiga y águila.
11. Describe con detalle la cara de una persona de tu familia.
12. Imagina a algún amigo tuyo vistiendo ropas de mujer.
11. Recuerda una canción que escuchabas en tu niñez.
12. Escucha la voz de alguien que te quiere pronunciando tu nombre.

#### *Preguntas kinestésicas y de diálogo interno*

#### *Preguntas auditivas*

1. Escucha a un bebé llorando.
2. Recuerda la voz de tu madre llamándote cuando estaba enfadada.
3. ¿Cuál de tus amigos tiene la voz más agradable?
4. Escucha hablar a tu animal preferido. ¿Qué te diría?
5. Tararea internamente la canción favorita de tu adolescencia.
6. ¿Cómo sonaría la voz de tu jefe si hablara como el Pato Donald?
7. ¿Qué sonidos de la naturaleza te agradan más?
8. ¿Cuál es la séptima palabra del «padre nuestro»?
9. ¿Cómo sonaría la voz de un fantasma?
10. Escucha a una amiga tuya hablando con voz de hombre.
1. Siente un trozo de hielo derriéndose en tu espalda.
2. ¿Qué se siente al caminar descalzo sobre la arena caliente?
3. Recita para ti mismo una oración.
4. Recuerda cómo te sentías un día en el que estabas muy cansado.
5. Si pudieras formularle una pregunta a Abraham Lincoln, ¿qué le preguntarías?
6. Estás en una cuadra de caballos, ¿qué hueles?
7. Recuerda el sabor de una comida que te guste.
8. ¿Cuál es la pregunta más importante que le harías a Cristóbal Colón?
9. ¿Cómo huele el café recién molido?
10. ¿Cuáles son las palabras más importantes que te han dicho en tu vida?
11. ¿Cuál es la parte de tu cuerpo en la que más sientes el enfado?
12. Siente una alfombra muy suave acariciando tu pie.

Seguramente usted habrá advertido que aunque le estuviera haciendo a su compañero una pregunta auditiva, él pudo haber levantado los ojos o haberlos bajado. Eso significa que primero tuvo que ver la imagen o revivir una sensación para poder encontrar el sonido por el que usted le preguntaba.

De forma parecida puede haber sucedido con otras preguntas. A través de las anotaciones que usted ha efectuado puede darse cuenta del Sistema Representacional Preferido de su compañero de experiencia.

Debemos advertir que, al hacer este ejercicio, por el hecho de saber lo que estamos haciendo y de que nos observan, podemos dejar de ser espontáneos y mantener los ojos fijos, sin moverlos. Le sugerimos que siga observando los ojos de la gente cuando habla sin saberse observada. De esa forma comprobará el automatismo de esos movimientos.

Otra práctica que recomendamos es la de utilizar el video para entrenarnos en la percepción de los predicados y accesos oculares.

Se trata de grabar entrevistas en directo, preferiblemente que muestren primeros planos del entrevistado para poder ver sus ojos. Después efectúe una primera visión de lo grabado prestando atención únicamente a los predi-

cados. Puede repetir este paso varias veces. A continuación, deje sin sonido la grabación y dedíquese a captar los movimientos de los ojos. Finalmente vea y escuche al mismo tiempo.

Con un poco de práctica llegará a la etapa de competencia inconsciente en la percepción de cuál es el sistema representacional preferido de su interlocutor.

Esta habilidad, junto con las prácticas del próximo capítulo, le asegurarán una notable mejora en su comunicación.

#### **Sistemas de estructuración de la experiencia**

Otro detalle muy importante para comprendernos mejor a nosotros mismos y a los demás es que según sea nuestro sistema representacional preferido, pensamos y estructuramos nuestras experiencias de formas diferentes.

Es importante recordar que los seres humanos utilizamos los tres sistemas representacionales al mismo tiempo, aunque uno de ellos sea el preferido. Por lo tanto, el modelo que aquí presentamos es una generalización y, como toda generalización, tiene el riesgo de ser inexacta y limitativa.

Sin embargo, según sea nuestro sistema representacional preferido tenemos las siguientes tenden-



cias en nuestra forma de pensar y estructurar las experiencias:

### *Cómo piensan los visuales (sistema circular)*

Piensan en imágenes que representan ideas. Pueden crear imágenes de varias ideas al mismo tiempo, mover esas imágenes alrededor del tema central, ponerlas en secuencia, agregarle más imágenes, unir dos imágenes para hacer una nueva, etc.

La velocidad con que cambian las imágenes les permite pensar en varias cosas al mismo tiempo. Por esa misma velocidad, algunas veces parece que no terminan los razonamientos, porque en su cabeza ha aparecido una nueva imagen que ha desplazado totalmente a la anterior.

### *Cómo piensan los auditivos (sistema lineal)*

Los pensadores auditivos utilizan bien las ideas abstractas. Suelen concentrarse en una sola idea a la vez y luego la mueven para darle espacio a la siguiente. Su pensamiento es lineal, una idea continúa a la otra. Puede molestarles el cambiar de tema sin haberlo terminado de tratar.

Son personas que interpretan bien los textos e instrucciones. Se

expresan bien oralmente y al escribir buscan las palabras exactas para lo que quieren decir.

Su ritmo puede parecer más lento que el de los visuales, pero sus razonamientos pueden ser mas completos.

### *Cómo piensan los kinestésicos (sistema de red)*

Los pensadores kinestésicos constatan las informaciones que les llegan desde el exterior con sus sensaciones y emociones. Sus sentimientos, sensaciones e intuiciones pueden confundirlos. Ellos consideran las repercusiones de sus ideas evaluando cómo se sentirán él, u otras personas, en cada circunstancia.

El ambiente y la comodidad influyen sobre su concentración. Si están bien pueden sumergirse en un tema y continuar concentrados en medio de un ambiente ruidoso y caótico.

En su proceso de pensamiento utilizan imágenes e ideas abstractas y de vez en cuando pueden quedarse abstraídos en un tema. Suelen tener impulsos de intuición que les permiten llegar a conclusiones sin haber realizado un análisis lógico.

Le sugerimos que verifique estas informaciones en su propia experiencia y pregunte a los demás cómo piensan. Este cono-

cimiento le será muy útil para facilitarle la comunicación.

### **Mejore los resultados del trabajo en grupo**

Veamos una aplicación para formar grupos de trabajo eficaces:

Teniendo en cuenta las distintas características de cómo estructura sus pensamientos cada grupo de pensadores, es conveniente, para facilitar el funcionamiento de los equipos de trabajo, utilizar predicados de los tres sistemas representacionales, visual, auditivo y kinestésico, así como tener en cuenta los sistemas de estructuración de la experiencia.

Pueden surgir dificultades e irritación entre los integrantes de un equipo cuando algunos de ellos utilicen sistemas distintos, muy «puros» y con poca flexibilidad.

Pongamos un ejemplo del trabajo entre dos personas, socios o directivos y estudiemos cuáles son las interferencias que pueden producirse cuando tienen sistemas representacionales que son diferentes.

Uno examina visualmente el material sobre el que hay que tomar una decisión. Su criterio implica ver un gráfico, o a través de imágenes construidas interiormente. El otro comprueba de acuerdo a «cómo se siente o cómo piensa» que el resultado de la

decisión hará sentir a aquellos que estén afectados por ella.

El proceso de toma de decisión requerirá una comparación del criterio visual de uno con el kinestésico del otro, imágenes con sensaciones.

Las dos personas de este equipo, en el proceso de toma de decisión, operarán a través de la discusión, negociando y luchando hasta que las discrepancias en las representaciones combinadas se hayan resuelto o cambiado, en un proceso que puede resultar largo y costoso.

De esta forma, los diferentes sistemas representacionales de los dos individuos pueden servir como un recurso positivo para ellos y para el sistema u organización de los que ellos forman parte, o bien, como un impedimento.

Por esto, tiene una enorme importancia comprender cuál es el sistema representacional preferido de las personas con quienes colaboramos, y los conocimientos de la Programación Neurolingüística se vuelven de gran utilidad para acompañar, traducir y negociar con las personas que tienen distintos sistemas representacionales.

Al conocer estas características, usted puede convertirse en el «traductor» que permita la mejor comprensión entre los miembros del equipo. Guíe la discusión por medio de preguntas y anime a los pensadores de cada sistema a que expresen sus opiniones e intuicio-



nes. Cada uno puede aportar una opción válida y distinta sobre los temas que se tratan.

En el momento de las conclusiones, recuerde presentarlas teniendo en cuenta las características de los tres sistemas.

### Ejercicio 10 Cómo comunicarse mejor con un grupo

(Una o más personas)

1. Los participantes escriben un breve discurso utilizando los tres sistemas representacionales.
2. Cada uno de los participantes lee su discurso al resto en actitud convin-

cente. El auditorio manifiesta el efecto que el mensaje ha tenido sobre cada uno de los oyentes.

3. Siguen leyendo y comentando hasta completar la ronda.
4. Si usted ha hecho este ejercicio de forma individual, ensaye diferentes versiones tratando de equilibrar el mensaje con los tres sistemas.

Ahora ya tiene muchas más herramientas para facilitar su comunicación en cualquier área de su actividad. Nuestro consejo sigue siendo el mismo: PRACTIQUE constantemente para llegar a la incorporación inconsciente de estas habilidades.

## Capítulo 3

# LA COMUNICACIÓN

*«Si se les da tarea de describir una interacción entre un gato y un perro, podrán hacer anotaciones como: "el gato escupe... el perro muestra los dientes... el gato arquea su espalda... el perro ladra... el gato..." Tan importante como las acciones particulares descritas es la secuencia en la que ocurren y, en alguna medida, cualquier conducta del gato se hace comprensible únicamente en el contexto de la conducta del perro.»*

De sapos a príncipes  
John Grinder y Richard Bandler, 1980

## CÓMO MEJORAR LA COMUNICACIÓN

Existen diferentes definiciones acerca de lo que es y no es comunicación. Como a la PNL le interesan los resultados concretos, lo que podríamos preguntarnos es ¿cómo detectamos que dos o más personas se están comunicando?, ¿qué es lo específico que podemos observar en las personas que interactúan?, ¿qué es lo que nos indica la existencia de comunicación?

Si prestamos atención a lo que ocurre en una interacción nos da-

mos cuenta de que las acciones de uno sólo tienen sentido en el contexto de las acciones del otro u otros. Independientemente del modo de comunicación en juego (palabras, gestos, etc.) existe siempre una forma de coordinación entre los seres involucrados.

Comunicación es el proceso donde la acción o experiencia de una persona (animal, ser, etc.) y la acción y experiencia de la otra-otras se dan en forma coordinada.



Una de las metáforas más útiles cuando hablamos de coordinación es la de la danza, en la que las partes involucradas pueden llevar el compás con cierto aire y belleza. En este baile hay veces en que uno de los danzarines guía al otro o a otros, hay veces en que es el otro el que le guía a él, e incluso hay ocasiones en las que nadie guía a nadie.

Cuando Bandler y Grinder decidieron estudiar la comunicación, sólo hicieron algo muy simple: estudiar lo que hacían los buenos comunicadores, es decir, aquellos que eran capaces de comunicarse con diferentes tipos de personas, en diferentes contextos y en varios niveles, y ser capaces de obtener respuestas que otros no sabían cómo lograr.

En base a sus estudios propusieron este principio básico de la comunicación:

En comunicación no existen fracasos, sólo hay resultados.

Es decir, para la PNL siempre existe comunicación. Puede ser que no estemos satisfechos con los resultados obtenidos, pero los datos que recogemos en nuestro intento de comunicación nos servirán para mejorarla. En este capítulo aprenderemos a comunicarnos mejor.

La PNL considera que hay dos formas de comunicación:

**Interna:** Constituida por las cosas que nos representamos, decimos y sentimos en nuestro fuero interno.

**Externa:** La que establecemos con los demás por medio de la palabra, expresiones del rostro, posturas corporales y ademanes.

Aun cuando el ámbito de lo interno se consideraba inalcanzable en términos de observación externa, la PNL descubrió que hay signos visibles que permiten valorarla y que más adelante ejercitaremos con el nombre de calibrar.

Ya sabemos que toda comunicación, interna o externa, genera conductas y la PNL formula la siguiente definición:

**Conducta:** Todas las representaciones sensoriales que una persona experimenta y expresa (interna y/o externamente) y de las que hay evidencia disponible para un observador externo.

Por eso la PNL diferencia la conducta en dos niveles:

**Macroconducta:** Fácilmente observable, como conducir un vehículo, hablar, pelear, marearse o montar en bicicleta.

**Microconducta:** Incluye fenómenos más sutiles aunque igualmente importantes, como el ritmo cardíaco, tono de voz, cambios en el color de la piel, etc. Estos fenómenos se producen cuando la persona genera imágenes mentales, se habla a sí misma o recuerda sensaciones.

La observación precisa de estos cambios es muy importante en el

proceso de comunicación y la llamamos «calibrar».

Para calibrar observamos las variaciones neurofisiológicas que pueden producirse, entre otros lugares, en:

- ritmo de la respiración
- posición de la respiración (alta, media, baja)
- movimiento de las aletas de la nariz
- tonalidad de la piel
- dilatación de los poros
- movimiento y tamaño de los labios
- movimiento de los músculos en las mandíbulas
- dilatación y contracción de pupilas
- movimiento de los ojos, velocidad del parpadeo
- posición del cuerpo
- ritmo cardíaco (se puede ver en el cuello o laterales de la frente)

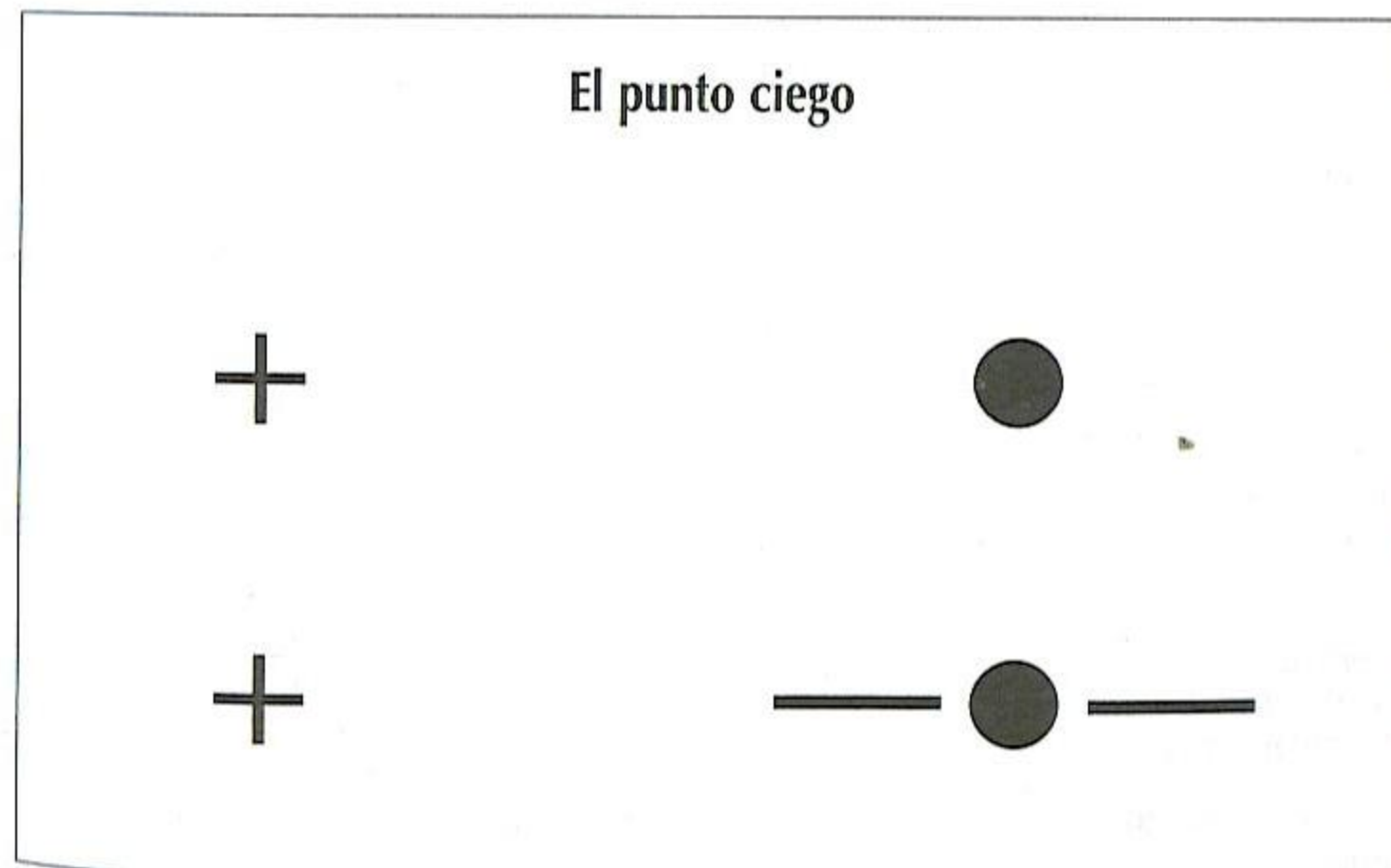
- pequeños movimientos, gestos, inclinación de cabeza, etc.

En el proceso de calibrar es importante tener en cuenta que hay un punto donde la percepción es inexacta, en el que se nos escapan detalles de acuerdo a los filtros personales que utilizamos. También podemos verificar este fenómeno físicamente: cuando fijamos la vista, hay un punto que aparentemente debiera estar dentro de nuestro campo visual y, sin embargo, no podemos alcanzar a percibir lo que en él se presenta.

Le invitamos a que haga la siguiente experiencia:

### Ejercicio 11 El punto ciego

Individual.





Con la mano izquierda tape el ojo del mismo lado y observe fijamente con el ojo derecho la cruz que reproducimos en la parte superior de la hoja. Vaya modificando la distancia entre su ojo y la cruz hasta encontrar un lugar en el que el punto que está en el lado derecho desaparece de su campo visual.

Repita el ejercicio con la cruz de la parte inferior de la página y notará que al desaparecer el círculo queda visible una línea entera.

A continuación vamos a experimentar con la práctica de calibrar. Es indudable que en un comienzo no vamos a poder observar todos los detalles, pero podemos practicar un aspecto cada vez en nuestra vida cotidiana para ir haciendo una incorporación paulatina. Lograremos, como consecuencia de nuestra constancia, una mayor agudeza sensorial y la apertura de nuestros canales de percepción en los aspectos en que tengamos mayor dificultad.

En el ejercicio siguiente exploraremos, a través de la calibración, cuáles son las frases que pueden facilitar a otra persona una vivencia más profunda de una experiencia pasada, y cuáles son los predichos que nos facilitan ese trabajo.

### Ejercicio 12 Inducción de un estado de concentración

Tres personas: guía, explorador y observador.

En este ejercicio uno de los participantes actúa como observador, a fin de aportar al guía más elementos en el momento de realizar el trabajo, ya que, como dijimos antes, puede haber aspectos de la calibración que se le escapen.

1. El explorador pensará en alguna experiencia pasada que encaje con la siguiente descripción:

Una situación en la que se sienta profundamente implicado, con la atención totalmente centrada en la experiencia.

Ejemplos: Practicar algún deporte, hacer «footing», leer un libro, oír música, ver una película, conducir durante un largo viaje, etc.

2. El explorador dará únicamente el nombre de la experiencia, sin entrar en detalles. Se sienta, cierra los ojos y hace como que revive la experiencia.
3. La tarea de guía consiste en pensar aquello que *necesariamente* tendría que formar parte de la experiencia del explorador *en términos de modalidades sensoriales*, e irá diciendo las frases que se le ocurran. Por ejemplo, si la experiencia elegida por el explorador es la de «pasear por la playa», el guía puede decirle: «escucha el sonido del mar» y observa la reacción del explorador. Si la frase coincide con la experiencia del explorador podrá notarse que se conecta mejor con ella. Si el guía dice: «Siente el calor del sol» y se calibra que el explorador se desconecta de la experiencia, es un síntoma de que en la vivencia elegida no

había sol. Puede ser un paseo nocturno por la playa.

4. El explorador deberá notar qué frases son las que le permiten introducirse más en la experiencia y cuáles son las que lo hacen más difícil, sin responder verbalmente a las frases dichas por el guía.
5. El guía y el observador calibran al explorador y advierten cómo va respondiendo (de forma no verbal) a lo que se le dice.
6. Se intercambian los papeles.

Duración aproximada: 5 minutos cada uno.

Con este ejercicio habrán tenido una primera aproximación a la experiencia de verificar cómo funciona una persona en relación con sus percepciones internas. A continuación, avanzamos un poco más en el desarrollo de nuestra agudeza sensorial.

En este caso, uno de los participantes elige diferentes estados, mientras que el otro tiene que aprender a identificarlos por los signos exteriores de la macro y la microconducta del explorador.

### Comprender la comunicación no verbal

#### Ejercicio 13 Aprendiendo a calibrar

1. Dos personas: un guía y un explorador.

2. El explorador selecciona en su memoria, sin decir nada verbalmente, tres experiencias intensas y diferentes que haya vivido (no traumáticas). Pueden ser de cualquier momento de su vida y bien distintas entre sí. Las numera 1, 2 y 3.
3. El explorador elige la experiencia número 1, cierra los ojos y se conecta con el momento y lugar en que sucedió mientras el guía le dice: «Mira lo que miras, escucha lo que escuchas y siente lo que sientes, como si estuvieras allí». El guía observa, calibra y registra las modificaciones corporales que se producen en el explorador y después le interrumpe distrayéndole con una pregunta u observación ajena al ejercicio (estado interruptor). El guía puede tomar unas breves notas sobre lo que observa.
4. El explorador se conecta con la situación número 2, mientras el guía le dice: «Mira lo que miras, escucha lo que escuchas y siente lo que sientes, como si estuvieras allí». El guía observa, calibra y registra las modificaciones corporales que se producen en el explorador y después provoca un estado interruptor.
5. El explorador se conecta con la situación número 3, mientras el guía le dice: «Mira lo que miras, escucha lo que escuchas y siente lo que sientes, como si estuvieras allí». El guía observa, calibra y registra las modificaciones corporales que se producen en el explorador y después provoca un estado interruptor.



6. El explorador elige una de las tres situaciones y, sin decir cuál es, se conecta con ella igual que lo hizo antes. Después de que pase por lo menos un minuto, el guía dice el número de la situación con la que se conectó el explorador y explica cuáles han sido los cambios fisiológicos que observó. Si el número de la situación que dice el guía no es el correcto, el explorador vuelve a conectarse con otra sin decirle al guía cuál era la situación en la que pensó.
7. El explorador continúa reviviendo las tres situaciones, en cualquier orden, hasta que el guía las pueda identificar correctamente.
8. Se hacen comentarios y después se intercambian los papeles.

Seguramente, después de realizar los dos ejercicios anteriores, usted habrá podido darse cuenta de cuáles son los aspectos de la microconducta que le resultan más evidentes y cuáles son los que presentan más dificultad en su caso personal. Puede dedicarse, entonces, en su vida cotidiana a observar a las personas con quienes interactúa, para desarrollar aquellos aspectos de la calibración que le resultan más dificultosos.

### **Acompasamiento, el secreto del lenguaje corporal**

Cuando las personas entablan una comunicación real, se produce,

más allá de las palabras, una sensación de comodidad o bienestar que se refleja a nivel corporal. Esta manifestación conductual que se produce inconscientemente, puede ser reproducida a nivel consciente gracias a la detección de los signos exteriores que lo manifiestan y que fueron evidenciados por la PNL.

Además de desarrollar agudeza sensorial para detectar las respuestas de nuestro interlocutor, el segundo paso en el proceso de la comunicación es manejar las técnicas del acompasamiento para lograr una especie de mimetismo en la conducta, que en PNL se conoce como *acuerdo o relación*.

Se acompasa teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- reflejar la postura corporal
- reflejar los movimientos
- la comunicación establecida a la misma altura favorece el acercamiento (sentado, acostado, en cuclillas)
- mirar a los ojos, no obsesivamente
- adecuarse al ritmo de la respiración (respirar con)
- acompasar con la voz teniendo en cuenta las características de timbre, tono, ritmo, volumen, etcétera.

La incorporación de las técnicas de acompasamiento es un paso importantísimo en el dominio del

lenguaje no verbal para llegar a la otra persona. Tal vez, al principio, nos sintamos como monos locos imitando gestos y nos dé temor pensar que los demás creen que nos burlamos de ellos.

En cuanto empezamos a aplicarlas y, si somos cuidadosos, descubriremos no sólo que el otro asume con naturalidad nuestros cambios y «espejeo» como parte de la comunicación, sino además el poder enorme que tiene el acompasamiento para establecer —o romper— el encuentro con los demás.

Una vez que desarrollemos agudeza sensorial a través de la calibración y manejo de las distintas posibilidades de mimetismo en la conducta, podremos seleccionar algunos de los elementos que nos parezcan más naturales para nosotros y más adecuados para nuestro interlocutor.

Sin embargo, no hay que olvidar que todos son recursos disponibles para cualquier circunstancia y es importante manejar con fluidez todas las técnicas, porque en comunicación nos ponemos en función de la eficacia del mensaje.

En el próximo ejercicio vamos a trabajar con un instrumento importantísimo en el arte de la comunicación, que es el acompasamiento con la modulación de la voz. Se trata de imitar —no ridiculizar— las características de la voz de

nuestro interlocutor como punto de partida para establecer mejores condiciones para la comunicación, sobre todo cuando no tenemos a la otra persona a la vista para reflejar otros aspectos.

A trabajar entonces...

### **Ejercicio 14** **Llevar el compás con la voz**

Para trabajar en parejas: guía y explorador.

1. Se sientan en sillas, de forma que se den la espalda sin tocarse.
2. El guía simulará hacer una llamada telefónica al explorador para venderle algo.
3. Cuando el explorador responda, el guía deberá calibrar y acompasar el tono, volumen y velocidad de la voz del explorador.
4. Después de unos minutos el guía desacompa las características de la voz del explorador y calibra la repercusión que esto tiene sobre la comunicación.
5. Se hacen comentarios y después se intercambian los papeles.

Le recomendamos que siga ejercitándose individualmente, acompasando y desacompasando cuando se le presente la oportunidad de hablar por teléfono.

Esta técnica es de gran importancia y puede ayudarnos en



situaciones difíciles o en el caso en que nuestra actividad laboral o profesional dependa en gran parte de la utilización de la comunicación telefónica.

El ejercicio siguiente significará una experiencia interesante para descubrir de qué manera funciona la comunicación no verbal, al punto de que lo no evidente se transforma en evidente.

### Ejercicio 15 A través del espejo

Tres personas: un explorador y dos guías.

Nota: Sería conveniente que, por lo menos en la primera experiencia, el explorador no sepa qué es lo que harán los guías.

1. Se sientan los tres sin objetos que interfieran entre ellos (mesa, etc.)
2. El explorador contará una historia cualquiera durante cinco minutos y la función de los guías será escuchar sin responder ni entablar diálogo. Ambos deben mirar al explorador (no obsesivamente).
3. Uno de los guías deberá espejear corporalmente sin escuchar. Puede concentrarse en sus propios pensamientos mientras «hace» que escucha.
4. El otro guía deberá escuchar sin espejear corporalmente.
5. Al cabo de los cinco minutos el explorador dirá por cuál de los guías se «sintió» más escuchado.

6. Se explica al explorador lo que hizo cada guía y después se intercambian los papeles para que todos pasen por la experiencia.

Si se hizo bien el acompasamiento y ambos guías miraron al explorador de una forma similar, la respuesta del explorador habrá sido que se sintió más escuchado por quien en realidad «no le escuchaba». Esto nos demuestra la enorme importancia del lenguaje no verbal.

Le aconsejamos que practique el acompasamiento en las interacciones cotidianas calibrando la reacción que produce. Podrá verificar que la comunicación interpersonal utiliza canales no convencionales y, a veces, hasta sorprendentes.

### Rapport, para lograr una relación completa

Cuando hemos logrado ser efectivos calibrando y acompasando a nuestros interlocutores, podemos lograr un estado de relación o empatía al que llamamos *rapport*.

Estar en rapport es estar —al menos en parte— en una misma emoción. Es algo que se logra o no se logra. Podemos usar las técnicas de acompasamiento para conseguirlo, pero el encuentro es algo que depende de la relación. Cuando esto sucede la coordinación se mantiene sola, a nivel inconsciente.

Más que una técnica es un arte, porque la comunicación no se consigue haciendo un reflejo mecánico de las posturas y gestos de la otra persona. Hay que estar allí con el «alma», saliendo por un instante de nuestro propio mapa para contactar con el modelo del mundo de la otra persona. Hay que acompasar algunos aspectos del otro, no todos sus movimientos, pero sí es muy importante el acompañar con el ritmo respiratorio.

Si usted se toma el tiempo de observar a las personas con las que interactúa en su vida cotidiana, podrá percibir la fuerza del acompasamiento y el rapport. Puede ejercitarse observando los encuentros casuales en la calle, las reuniones familiares o las conversaciones en el bar.

Verá claramente que las personas aplicamos estas técnicas naturalmente para acercarnos o separarnos de los demás. Por ejemplo, cuando esté en una reunión observe al conjunto y verá que, en la medida en que se va creando el clima de grupo, los participantes comienzan a reflejarse corporalmente. El aporte de la PNL es que ha sido capaz de descubrir que esto sucede, decodificarlo y ofrecérselo como instrumento para mejorar nuestra comunicación y calidad de vida.

Los elementos más importantes para calibrar y acompasar a los

efectos de establecer rapport son: gestos y posturas corporales, respiración, características de la voz, sistemas representacionales, palabras o frases repetitivas (muletillas), expresiones o movimientos faciales, distancia de comodidad para la otra persona.

El acompasamiento también puede hacerse cruzado: cruzar los brazos mientras el otro cruza las piernas, por ejemplo.

### Cómo liderar una relación

Una vez que haya logrado el rapport, el nuevo escalón para el comunicador eficaz es ser capaz de liderar.

**Liderar:** Es ser capaz de crear un mundo al que la gente quiera pertenecer. Es un proceso a través del cual podemos influir en los otros a través de acciones, experiencias, creencias, valores y formas de ser que nos llevan a compartir un objetivo.

Para poder liderar, es fundamental lograr el rapport y tener un objetivo definido. En el establecimiento del rapport respetamos el mapa de nuestros interlocutores, que incluye pensamientos, emociones y acciones; es decir, un estado.



Es muy importante recalcar la diferencia entre influir y manipular. Como seres participantes en el mundo no podemos dejar de influir, pero sí podemos elegir la forma en que lo vamos a hacer. Manipular, en cambio, consiste en ejercer esa influencia sin tener en cuenta al otro.

### Ejercicio 16 Establecer rapport y liderar

En cualquiera de sus relaciones interpersonales calibre a su interlocutor, acompase y logre el rapport. Luego tome la iniciativa en los movimientos, es decir cambie suavemente de postura y, si ha conseguido el rapport, verificará que su interlocutor realiza el

mismo cambio postural que usted ha efectuado.

Ése es el mejor momento para transmitirle a la otra persona lo que usted quiera comunicarle, según sea el objetivo que tenga en mente.

Observando reuniones y siguiendo estas pautas podrá saber quién lidera a quién en cada momento de la relación.

Si usted ha realizado los ejercicios propuestos en estos dos primeros capítulos de este libro tiene todas las herramientas en sus manos para mejorar su comunicación en cualquier ámbito de las relaciones humanas.

Prepárese ahora para conocer qué es lo que realmente decimos cuando hablamos.

## Capítulo 4

# LA COMUNICACIÓN VERBAL

### MODELOS DE LA COMUNICACIÓN VERBAL

Así como los predicados denotan los sistemas representacionales a través de los cuales filtramos la información que recogemos de la realidad como experiencia, a su vez, filtramos la experiencia a través del lenguaje, de acuerdo a la forma que elegimos para transmitir la información a los demás y a nosotros mismos.

Cuanto más precisa y cercana a la experiencia es la forma en que la transmitimos, más efectiva es nuestra comunicación. Pero suce-

de con frecuencia que, al hablar con nosotros mismos y con los demás, utilizamos muchas suposiciones o transmitimos un reflejo deformado de lo que tenemos en nuestro interior.

Justamente, para detectar las distorsiones en las que incurrimos al querer comunicarnos, la PNL cuenta con un modelo de precisión llamado «metamodelo del lenguaje».

El metamodelo es una técnica que nos facilita clarificar lo que decimos, nos alerta para que no nos autoengañemos, nos facilita el comprender qué queremos



decir con lo que decimos y para volver a conectar el lenguaje con la experiencia.

El modelo de precisión divide los «principios del modelado» en el lenguaje en tres grandes grupos: omisiones, distorsiones y generalizaciones. Por ejemplo, si yo digo que «nadie me quiere», por un lado estoy cometiendo una omisión, porque no informo de a quién hago referencia específicamente. Al mismo tiempo, estoy haciendo una generalización, porque englobo a todos los seres humanos y a toda la Creación, y no doy espacio a las excepciones. Es así que una misma frase puede incluir una o más infracciones al sentido de la experiencia.

A continuación, describiremos algunas de las distinciones que hace el modelo de precisión del lenguaje, debiendo advertir que lo hemos reducido y comprimido dadas las características de este libro.

### Generalizaciones, omisiones y distorsiones

En el lenguaje cotidiano es muy frecuente recurrir a expresiones muy generales a la hora de expresar nuestro pensamiento. Las palabras más utilizadas para este caso son:

SIEMPRE NUNCA JAMÁS  
TODO NADA NADIE

Estas palabras se utilizan en frases como las siguientes:

- siempre tengo problemas con mis vecinos
- nunca hago nada bien
- nadie me comprende

**Consecuencias:** La utilización de estas frases dificulta la comprensión, porque son imprecisas e ignoran excepciones que representan alternativas para elegir.

**Preguntas aclaratorias:** Para encontrar diferentes posibilidades, una forma consiste en exagerar utilizando la misma palabra generalizadora:

- ¿siempre has tenido problemas con tus vecinos?
- ¿nunca, nunca has tenido la experiencia de hacer algo bien?
- ¿nadie te ha comprendido en tu vida?

Otra forma de infracción consiste en frases en las que las personas o sujetos no aparecen de forma clara. Por ejemplo:

- no me escuchan
- quisieron engañarme
- ahora me van a oír

**Consecuencias:** Estas generalizaciones pueden confundirnos sobre

las personas que originan la situación o a las que van destinadas las respuestas.

**Preguntas aclaratorias:** Destinadas a identificar el pronombre no especificado:

- ¿quién específicamente no te escucha?
- ¿quiénes quisieron engañarte?
- ¿quién quieres que te oiga?

### Comparaciones

Todos sabemos que hacen falta por lo menos dos elementos si queremos hacer comparaciones. Sin embargo, con frecuencia nos encontramos con frases como las siguientes:

- esto es lo mejor para mí
- éstas son las manzanas más baratas
- Juan es el peor jugador

**Consecuencias:** En todas estas frases falta uno de los elementos de comparación, que puede ser un conjunto, al que se refiere la afirmación. La publicidad recurre mucho a este tipo de comparaciones cuando dice por ejemplo «X lava “más” blanco».

**Preguntas aclaratorias:** Destinadas a recuperar datos para la comparación y aclarar los límites de la realidad del mapa donde se encuentra.

- ¿mejor comparado con qué?
- ¿más baratas que cuáles?
- ¿peor comparado con quién?

### Imprecisiones

Todos utilizamos frases en las que no se especifica claramente el cómo, cuándo y dónde de una situación concreta. Por ejemplo:

- Susana me rechazó
- no quieren darme una oportunidad
- voy a mejorar la comunicación

**Consecuencias:** En estas imprecisiones aparecen palabras cuya significación varía sensiblemente según quienes las utilicen y en el contexto en que sucede la acción.

**Preguntas aclaratorias:** Es necesario aclarar estas imprecisiones para recuperar la información específica acerca de la experiencia.

- ¿cómo te rechazó específicamente?
- ¿quiénes no quieren darte una oportunidad?
- ¿qué significa para ti mejorar la comunicación?

### Juicios y creencias

Utilizamos declaraciones y juicios que consideramos como verdades acerca del mundo y que pueden



|                                                                             |            |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>CAPÍTULO 5 - LOS CAMBIOS DESEADOS .....</b>                              | <b>53</b>  |
| CAMBIO GENERATIVO. ....                                                     | 53         |
| Información por medio de los sentidos. ....                                 | 54         |
| Forma de pensar, más importante que lo que pensamos. ....                   | 56         |
| Cambio rápido de estados emocionales. ....                                  | 56         |
| Recartografiar experiencias. ....                                           | 59         |
| El logro de objetivos. ....                                                 | 62         |
| Generador de comportamientos. ....                                          | 64         |
| <b>CAPÍTULO 6 - UTILIZAR EL TEATRO DE LA MENTE .....</b>                    | <b>67</b>  |
| Las posiciones perceptivas. ....                                            | 67         |
| Posiciones perceptivas habituales. ....                                     | 70         |
| Solución de conflictos. ....                                                | 71         |
| La intención positiva de los comportamientos. ....                          | 73         |
| Integración de partes de conflictos internos. ....                          | 75         |
| Reorganización de la familia interior. ....                                 | 78         |
| <b>CAPÍTULO 7 - CÓMO OBTENER LOS RECURSOS PARA EL CAMBIO .....</b>          | <b>80</b>  |
| Cómo crear un anclaje eficaz. ....                                          | 81         |
| Apilamiento de anclajes. ....                                               | 82         |
| Colapso de anclajes. ....                                                   | 85         |
| Encadenamiento de anclajes. ....                                            | 86         |
| El cambio de hábitos. ....                                                  | 88         |
| El reencuadre de conductas y síntomas. ....                                 | 91         |
| <b>CAPÍTULO 8 - LA ECOLOGÍA DE LOS SISTEMAS EN LOS QUE VIVIMOS .....</b>    | <b>94</b>  |
| EL CAMPO UNIFICADO DE LA PNL. ....                                          | 95         |
| El sistema de creencias. ....                                               | 97         |
| El sistema de valores. ....                                                 | 99         |
| Jerarquía de valores. ....                                                  | 102        |
| Cómo jerarquizar los valores. ....                                          | 104        |
| <b>CAPÍTULO 9 - EL TIEMPO EN NUESTRO CEREBRO .....</b>                      | <b>107</b> |
| CÓMO ORGANIZAR EL TIEMPO. ....                                              | 107        |
| Distintos modelos de organización temporal: pasado, presente y futuro. .... | 110        |
| Conclusión sobre nuestro modelo del tiempo interno. ....                    | 113        |
| Cómo instalar una nueva creencia o valor. ....                              | 113        |
| Diseñar el futuro. ....                                                     | 115        |
| Cómo superar historias traumáticas, miedos y fobias. ....                   | 117        |
| <b>CONCLUSIÓN .....</b>                                                     | <b>121</b> |
| <b>ÍNDICE DE EJERCICIOS .....</b>                                           | <b>125</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>                                                   | <b>127</b> |

# INTRODUCCIÓN

*«Todo debe hacerse lo más sencillo posible,  
pero no más simple.»*  
Albert Einstein

¿Alguna vez usted se ha detenido a pensar cómo piensa?

¿Alguna vez usted se ha preguntado si todos los seres humanos piensan igual?

No le preguntamos sobre el origen neurofisiológico, todavía desconocido, de nuestro pensamiento. La pregunta es más simple:

¿Piensa usted en imágenes, o utiliza pensamientos abstractos o palabras, o bien sus pensamientos tienen su origen en sensaciones y emociones?

Todos los seres humanos utilizamos estas tres formas de pensar, pero una de ellas constituye la base de nuestra forma de pensar, de ser y actuar en el mundo.

Y usted puede decir: Bien, es muy curioso saber si pienso en imágenes o en ideas abstractas; pero, aparte de lo anecdótico, ¿para qué me sirve saber cómo pienso?, ¿qué utilidad tiene?

Y aquí está la clave de este libro. Usted podrá:

— Averiguar las repercusiones que tiene en su vida la forma en que organiza su pensamiento.



ser vividas como imposiciones a uno mismo o hacia los demás. También establecemos vínculos de causa y efecto que generan malentendidos y problemas en la comunicación. Por ejemplo:

- los hombres no lloran
- es malo ser confiado
- su voz me irrita

**Consecuencias:** La utilización de estos juicios que aceptamos muchas veces sin preguntarnos su origen, distorsionan nuestras relaciones y nos crean límites a las opciones que podrían existir para hacer las cosas de otra forma. Estos juicios y creencias se mueven entre las dualidades:

- bueno / malo
- correcto / incorrecto
- verdadero / falso

que son criterios relativos y personales que no deben generalizarse.

**Preguntas aclaratorias:**

- ¿quién dice que los hombres no lloran?
- ¿para quién es malo ser confiado?
- ¿cómo te irrita su voz?

### **Incapacidad u obligación**

Utilizamos palabras que indican límites o imposibilidad sin dar infor-

mación relativa a la manera en que funciona ese límite. Por ejemplo:

- tengo que ir al cumpleaños de Lola.
- no puedo discutir contigo.
- debo cambiar de coche.

**Consecuencias:** Estas expresiones limitan nuestra toma de decisiones y acción generando la idea de «necesidad» o «imposibilidad». Aclarar estas situaciones nos permite recuperar las causas perdidas por la generalización y medir los resultados y consecuencias de nuestras acciones.

**Preguntas aclaratorias:**

- ¿qué pasaría si no fueras?
- ¿qué te impide discutir conmigo?
- ¿qué sucedería si no lo hicieras?
- ¿qué te obliga a cambiar de coche?

### **Lectura de mente**

Otra distorsión que hacemos en nuestro lenguaje proviene del fenómeno que lleva a las personas a hacer como si supieran lo que los otros piensan o creen. Por ejemplo decimos:

- ya sé lo que estás pensando.
- él debería saber lo que yo me esfuerzo.

— sé por anticipado lo que va a decir cuando vuelva.

En todos estos ejemplos no hay ninguna indicación referida a la manera en que la persona podría probar lo que afirma. Esta especie de «adivinación» es tan frecuente, que suele pasar inadvertida y puede llevarnos a muchos errores de juicio.

A fin de facilitar la utilización de las distinciones del metamodelo, ofrecemos el cuadro resumen de la página 49 con las principales infracciones y las preguntas que se utilizan para desafiarlas:

### **Ejercitar el metamodelo**

Dada la importancia de este tema sugerimos, utilizando el cuadro resumen como ayuda, ejercitar el modelo de precisión del lenguaje hasta lograr fluidez en su manejo:

#### **Ejercicio 17** **Metamodelo del lenguaje**

En grupo.

1. Los participantes se turnan para leer una de las frases que siguen, mientras los demás las desafían con las preguntas del metamodelo del lenguaje.

- a) El malestar me agobia.
- b) Una de cada cinco estrellas de cine lo usa.
- c) El SIDA es mortal.

- d) El mejor de los ingenieros estuvo en la reunión.
- e) No volveré a verla jamás.
- f) Cuando vuelva sabrán de mí.
- g) Todos me dicen que es así.
- h) Olvidé que tengo que llamarle.
- i) Yo sé que él piensa que todo está bien.
- j) Hay días en los que tengo que cantar.

2. Una vez terminada la lista, los participantes inventan, por turno, una frase inespecífica y los demás la desafían.
3. Continuar hasta *desarrollar fluidez en la utilización* de las preguntas.

Habrás notado que, en la medida en que ejercita estas preguntas, se le van haciendo más naturales. El objetivo más importante de estas prácticas es incorporar estas preguntas para uno mismo, para que funcionen de una forma casi automática en nuestro interior y nos permitan aclarar nuestros pensamientos y ampliar los límites que muchas veces nos autoimponemos.

Tendrá una demostración de lo que decimos practicando el próximo ejercicio.

#### **Ejercicio 18** **Autoaplicación del metamodelo del lenguaje**

Individual.

1. Escriba rápidamente y sin meditarlo el desarrollo o descripción de un problema o preocupación. No



omita pensamientos que surjan al respecto. Es un ejercicio personal y luego puede quemar la hoja. Es importante que respete lo que salga de dentro y la forma en que surge. Escriba sin detenerse durante cinco minutos como mínimo o hasta que su inspiración funcione.

2. Relea con atención lo que escribió y, en hoja aparte, vaya escribiendo las preguntas que desafíen sus afirmaciones, todas las que se le ocurran ante cada frase.
3. Desarrolle el primer escrito con el apoyo de las preguntas que fue anotando ante cada imprecisión.

Verifique si hubo cambios importantes en la exposición y si le aportó claridad respecto del tema que le preocupa.

Con el ejercicio anterior habrá podido comprobar que el meta-modelo reconecta el lenguaje con la experiencia real.

Básicamente puede utilizar el metamodelo para:

- Recoger información de alta calidad cuando sea importante entender exactamente lo que los demás quieren decir.
- Aclarar significados, puesto que cada persona tiene distintos mapas de la realidad y no podemos saber lo que significan muchas de sus palabras.
- Identificar limitaciones y abrir nuevas opciones. Los límites que imponemos a la realidad a través

de nuestras palabras pueden ser eliminados a través de las preguntas adecuadas.

Existe el peligro de reunir demasiada información a través de estas preguntas, por eso debe tener claro cuál es su objetivo antes de aplicar indiscriminadamente el meta-modelo.

También debe tenerse en cuenta que pueden utilizarse las impugnaciones dentro de un contexto de sintonía y con preguntas que no tienen por qué ser directas y duras como en un examen. En vez de preguntar «¿siempre has tenido problemas con tus vecinos?», se puede decir «¿alguna vez has tenido un vecino con el que te llevas bien?».

Por último, le pedimos que tenga en cuenta esta advertencia:

Nuestra comunicación cotidiana se basa en generalizaciones, omisiones y distorsiones. Si utiliza constantemente las preguntas del metamodelo correrá el riesgo de quedarse sin amistades y de tener problemas con toda su familia. Si hace eso se convertirá en una meta-monstruo, como dice John Grinder.

### Logro de objetivos

El uso del metamodelo nos permite desnudar las distorsiones que utilizamos permanentemente al

| ALGUNAS DISTORSIONES DEL LENGUAJE                                                                                                                |               |                | PREGUNTAS                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SIEMPRE<br>TODO                                                                                                                                  | NUNCA<br>NADA | JAMÁS<br>NADIE | ¿Siempre? ¿nunca? ¿jamás?                                                                                                                                               |
| SIEMPRE tengo problemas con mis vecinos.<br>NUNCA hago NADA bien.<br>NADIE me comprende.                                                         |               |                | ¿SIEMPRE has tenido problemas con tus vecinos?<br>¿NUNCA has tenido la experiencia de hacer algo bien?<br>¿NADIE te ha comprendido en tu vida?                          |
| SUJETO DIFUSO<br><br>No me escuchan.<br>Quisieron engañarme.<br>Ahora me van a oír.                                                              |               |                | ¿Quién específicamente?<br><br>¿QUIÉN específicamente no te escucha?<br>¿QUIÉNES quisieron engañarte?<br>¿QUIÉN quieres que te oiga?                                    |
| MEJOR                                                                                                                                            | MÁS           | PEOR           | ¿Comparado con qué?                                                                                                                                                     |
| Esto es lo MEJOR para mí.<br>Estas son las manzanas MÁS baratas.<br>Juan es el PEOR jugador.                                                     |               |                | ¿MEJOR comparado con qué?<br>¿MÁS baratas que cuáles?<br>¿PEOR comparado con quién?                                                                                     |
| IMPRECISIONES<br><br>Susana me rechazó.<br>No quieren darme una oportunidad.<br>Voy a mejorar la comunicación.                                   |               |                | Cómo cuándo dónde qué quiénes<br><br>¿CÓMO te rechazó específicamente?<br>¿QUIÉNES no quieren darte una oportunidad?<br>¿QUÉ significa para ti mejorar la comunicación? |
| BUENO-MALO VERDADERO-FALSO<br>CORRECTO-INCORRECTO<br><br>Los hombres no lloran.<br>Es MALO ser confiado.<br>Su voz me irrita.                    |               |                | Quién para quién cómo<br><br>¿QUIÉN dice que los hombres no lloran?<br>¿PARA QUIÉN es malo ser confiado?<br>¿CÓMO te irrita su voz?                                     |
| TENGO                                                                                                                                            | PUEDO         | DEBO           | ¿QUÉ PASARÍA? ¿QUÉ TE IMPIDE?<br>¿QUÉ SUCEDERÍA SI...?                                                                                                                  |
| TENGO que ir al cumpleaños de Lola.<br>No PUEDO discutir contigo.<br>DEBO cambiar de coche.                                                      |               |                | ¿QUÉ PASARÍA SI no fueras?<br>¿QUÉ TE IMPIDE discutir conmigo?<br>¿QUÉ SUCEDERÍA SI no lo hicieras?                                                                     |
| ADIVINACIÓN<br><br>Ya sé lo que estás pensando.<br>Él debería saber lo que yo me esfuerso.<br>Sé por anticipado lo que va a decir cuando vuelva. |               |                | ¿Cómo lo sabes?<br><br>¿CÓMO LO SABES?<br>¿CÓMO podría saber lo que tú te esfuerras?<br>¿QUIÉN TE LO DIJO?                                                              |



expresarnos con nosotros mismos y con los demás. Esta deformación en los mensajes no solamente afecta la calidad de nuestra comunicación, sino que, además, puede llegar a transformarse en una fuente de limitaciones constante en la medida en que la utilizamos, inconscientemente, cuando hablamos de nuestros sueños, objetivos y proyectos.

El ejercicio anterior nos ha servido para detectar las imprecisiones comunes en nuestro lenguaje. Cuando se trata de logro de objetivos, este modelo de precisión cuenta con un cuestionario específico que es una guía eficaz para que, al definir lo que queremos, no nos transformemos en nuestro saboteador principal.

Bien sabido es que cuando hemos podido definir claramente lo que queremos, la mitad del camino está recorrido. Si me digo: «No quiero ser más gorda», o «Quiero ser feliz», estoy proporcionando a mi cerebro datos de lo que NO quiero ser o información muy difusa sobre lo que SÍ quiero.

Para evitar imprecisiones y delinear claramente lo que queremos lograr, aplicamos el cuestionario de la página 51.

*Una vez realizado es conveniente preguntar si el individuo quiere mantener su formulación inicial o si quiere volver a plantear su objetivo. En este último caso se vuelve a pasar el cuestionario.*

Ahora llevémoslo a la práctica. Elija un objetivo y autoaplíquese el cuestionario para obtener objetivos.

### Ejercicio 19 Trabajar mi objetivo

Individual.

1. Tomando como base la descripción del problema o dificultad con que ejercitó el metamodelo del lenguaje, responda al cuestionario para el logro de objetivos.
2. Verifique hasta qué punto se modifica su estado y su percepción del tema al formularlo de manera clara, precisa y positiva.

### Modelo para la definición correcta de las metas

Sintetizando todos los elementos que nos provee el metamodelo del lenguaje y el cuestionario para el logro de objetivos, contamos con un esquema básico que podremos aplicar cada vez que decidamos una meta o acción.

Este modelo de fácil utilización va a apoyar a partir de ahora los diferentes trabajos que hagamos con PNL. Con él podremos verificar la fuerza de la decisión del cambio y si esa transformación es ecológica para el universo de la persona. Suele suceder que, a veces, nos planteamos metas que son incon-

## CUESTIONARIO PARA OBTENER OBJETIVOS

| CONDICIONES                                                                                                                                                                                                                                                               | PREGUNTAS                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EXPRESADO EN FORMA POSITIVA<br>Implica lo que uno quiere hacer, no lo que no quiere hacer.                                                                                                                                                                                | ¿Qué es lo que específicamente quiere o desea?                                                                                                                           |
| DEMOSTRABLE EN FORMA SENSORIAL<br>Representar el objetivo al menos en los tres sistemas representacionales principales (V, A, K).                                                                                                                                         | ¿Cómo se daría cuenta de que obtuvo el objetivo? ¿Qué vería, escucharía, sentiría? ¿Cómo se daría cuenta otra persona?                                                   |
| ESPECIFICADO Y CONTEXTUALIZADO<br>Definir en qué contextos se desea y en cuáles no se desea.                                                                                                                                                                              | ¿Cuándo, dónde y con quién lo quiere? ¿Cuándo, dónde y con quién no lo quiere?                                                                                           |
| INICIADO Y MANTENIDO POR EL SUJETO<br>El logro del objetivo debe basarse en nuestros propios recursos y no en los de ninguna otra persona.                                                                                                                                | ¿Qué necesitaría para lograrlo? (recursos) ¿Qué le impide lograrlo? (limitaciones)                                                                                       |
| CHEQUEO ECOLÓGICO<br>El objetivo a alcanzar debe ser coherente en dos sentidos: Por un lado, con las creencias y otros objetivos del individuo; y por otro, debe tener en cuenta el contexto interpersonal en el que se mueve la persona para evitar posibles conflictos. | ¿En qué le beneficiaría si lo lograra? ¿Qué podría perder al lograrlo? ¿Cómo afectaría a su entorno si lo lograra? ¿Cómo cambiaría o afectaría a su vida el conseguirlo? |

gruentes con otros aspectos fundamentales de nuestra vida como, por ejemplo, nuestro entorno, nuestras creencias o nuestros valores. Este

cuestionario nos ayuda a detectarlo y es, entonces, cuando podremos decidir a conciencia si nuestro objetivo tiene mayor o menor peso



que las consecuencias que acarreará el conseguirlo.

Muchas veces es conveniente trabajar con otra persona que tenga conocimiento de estas herramientas que nos brinda la PNL, puesto que una visión externa puede ayudarnos a aclarar nuestro propio mapa de la realidad.

Le sugerimos que practique el siguiente ejercicio con otra persona que sepa utilizar el metamodelo y el cuestionario del logro de objetivos.

#### *Ejercicio 20* *Logro de metas*

1. Se reúnen A y B.

2. A define algún objetivo, meta o acción que quiera lograr.
3. B le formula el cuestionario del logro de objetivos y aplica los patrones del metamodelo cuando haya imprecisiones o distorsiones.
4. Al final del trabajo B pregunta a A si quiere reformular su objetivo.
5. Se hacen comentarios sobre los descubrimientos más importantes y después se intercambian los papeles.

Una vez que usted haya definido bien su objetivo, le será más fácil alcanzarlo. Para eso prepárese para trabajar con las técnicas de los próximos capítulos.

## Capítulo 5

# LOS CAMBIOS DESEADOS

### CAMBIO GENERATIVO

Muchos de los principios de la PNL reflejan lo que, con frecuencia, sucede en nuestras actuaciones cotidianas. Por lo general, evitamos o cuestionamos lo que nos es diferente, aquello que no ha formado parte de nuestra experiencia. Consideramos enemigos a quienes piensan de otra manera, criticamos a quienes no actúan como nosotros, apelamos a la imitación de nuestras conductas a los seres que nos rodean.

El reverso de la moneda es que aceptamos lo que nos es afín,

consideramos verdadero lo que se adecua a nuestros pensamientos, historia y creencias, nos sentimos cómodos con quienes pensamos que son nuestros iguales.

Estas formas de actuar inciden con fuerza en nuestro proceso de aprendizaje, generando emociones que lo facilitan o lo dificultan. Una situación traumática pasada nos sirve para justificar las limitaciones presentes, y esa ceguera cognitiva nos impide plantear objetivos para el futuro, con lo cual, eternizamos la limitación.

Una de las principales dificultades que surge ante un comportamiento



dado es que, al actuar, nos encontramos lanzados a una situación y, en medio de ella, no podemos generalmente inventar alternativas para cambiar su curso. Actuamos automáticamente. Sólo cuando la situación ya pasó podemos evaluar lo que podríamos haber hecho; pero lamentablemente es tarde y no pudimos transformar la pauta indeseada.

También en este aspecto, la PNL tomó lo habitual en la conducta humana —el moverse con naturalidad en lo conocido—, y lo transformó en el trampolín para potenciar logros personales. ¿De qué manera?

- Nos centramos en el logro del objetivo en lugar de en los problemas y sus causas.
- Nos centramos en las opciones y recursos de las personas, porque la PNL entiende que:

*«Las personas poseen todos los recursos necesarios para hacer los cambios que deseen.»*

- Generamos alternativas de acción y experiencia, creando la experiencia de la situación, que es nuestro objetivo, como ya vivida, para que luego nuestro inconsciente lo dispare automáticamente. Es decir, que lo registramos en el archivo de lo conocido.

- Este contexto interno de experiencia nos permite hacer uso de una facultad natural de los seres humanos y que nos diferencia de otras especies: actuar con independencia de lo que sucede en el exterior.

La PNL denomina a este proceso cambio generativo, e implica enfocar el logro de objetivos y desarrollarlo en nuestro propio teatro de la mente, un escenario interior en el que nos podemos mover cambiando de papeles, desde el de director-observador al nuestro propio, o bien asumir el papel de otros personajes y experimentar desde ese lugar.

También podemos alterar el escenario creando diferentes ambientes y situaciones, o bien detener la obra en una escena determinada, dar marcha atrás, ralentizarla y acelerarla. Es decir, tenemos la libertad de hacer de nuestra vida nuestra propia obra maestra.

### Información por medio de los sentidos

Anteriormente puntualizamos que procesamos todas las informaciones a través de los cinco sentidos y nos representamos la experiencia a través de lo que en PNL llamamos:

**Modalidades.** Experimentamos el mundo en forma de sensaciones: visual, auditiva, kinestésica (olfativa, gustativa), y si queremos recuperar un recuerdo almacenado en nuestra mente o imaginar algo para el futuro, nos lo representamos a través de estos filtros.

Ahora comenzaremos a experimentar con las pequeñas partes de cada modalidad y a comprender la importancia que tienen en el momento de recuperar las experiencias de nuestra vida y de cambiar las emociones asociadas a dichas vivencias. A estas pequeñas partes las llamamos:

**Submodalidades:** Distinciones dentro de cada una de las modalidades que sirven para definir lo que ocurre en el exterior y lo que nos representamos interiormente.

Las submodalidades son un recurso de gran importancia en el manejo de nuestros estados. Para reconocerlas, incursionemos en una aventura en nuestro mundo interno:

### Ejercicio 21 Investigación de nuestros recuerdos

Individual o en parejas.

1. Si lo hace de forma individual, lea primero con atención el ejercicio para cumplir después con las pautas sin interrupciones.

2. Siéntese cómodamente, en forma relajada, dispuesto a entrar en contacto profundo con su interior.
3. Busque en su recuerdo una situación medianamente desagradable o molesta. Recuerde que debe ser sólo un poco desagradable, porque usted va a ponerse en contacto con su experiencia profunda.
4. Retrocediendo en el tiempo, traiga esa situación al presente, recupere la imagen, los sonidos, las sensaciones. Preste atención a los siguientes detalles para recordarlos:

- ¿Está usted dentro del escenario o es un observador externo, o bien ambas cosas?
- ¿Cuáles son las características de la imagen en tamaño, contorno, luz, color, intensidad, movimiento o fotografía, contraste, etc?
- ¿Cuáles son las características de los sonidos, los hay, de dónde surgen, niveles, etc.?
- ¿Cuáles son las sensaciones, temperatura, textura, peso, etc.?

5. Transforme ese escenario interior en su taller de teatro o cine experimental y, sobre la base de la primera representación del recuerdo, visual, auditiva y kinestésica, vaya variando una a una las características. Experimente si se producen cambios en la emoción. Es importante hacer las variaciones de una en una para determinar cuál de esas características —a las que llamamos submodalidades— tiene mayor importancia dentro de su teatro de la mente para variar la emoción.



6. Una vez que haya experimentado todo lo que su creatividad fue capaz de inventar, modifique la representación inicial incorporando las submodalidades que hacen que su recuerdo ya no le moleste.

7. Cuando esté satisfecho, vuelva al presente con este aprendizaje.

Seguramente, en esta incursión en su escenario interior ha podido descubrir muchas cosas sobre sí mismo. Es preciso aclarar que cada persona tiene un sistema propio para almacenar la información y no hay formas correctas o incorrectas, sólo es así.

El descubrimiento más importante de este trabajo es que nosotros no permanecemos indemnes ante nuestros recuerdos. No podemos cambiar lo que realmente ocurrió, pero sí podemos trabajar con las marcas que nos deja para hacer que cada día merezca ser vivido en plenitud.

### Forma de pensar, más importante que lo que pensamos

En las representaciones hay dos niveles en los que podemos cambiar:

- Lo que nos representamos.
- La forma en que nos lo representamos.

Por ejemplo, si en su recuerdo hay una voz que le resulta espe-

cialmente desagradable, puede introducirla en un aparato de radio y bajar el volumen o apagarlo; o bien poner una cinta plástica en la boca de quien habla. Si en la imagen aparece una figura amenazadora, puede reducirla en tamaño y vestirla de payaso. Si la sensación desagradable está ligada al frío, puede agregar tibieza e incluso el sol o una chimenea.

A título indicativo en el cuadro de la página 57 presentamos algunas de las submodalidades con las que las personas nos representamos la experiencia.

### Cambio rápido de estados emocionales

Apelar a las submodalidades es un recurso sencillo y sumamente eficaz para trabajar cotidianamente con la forma en que nos representamos la experiencia. De este modo, cuando nos encontremos ante una situación recurrente, el recuerdo transformado va a lograr que nuestra reacción externa sea diferente.

Un elemento de especial importancia en el trabajo del teatro de la mente es nuestra ubicación respecto de la acción: si somos los protagonistas o los espectadores. Comprobemos la importancia de estos dos puntos de vista realizando el siguiente ejercicio.

### LISTA DE POSIBLES SUBMODALIDADES

| VISUAL                                                                 | AUDITIVO                            | KINÉSTICO                                                             |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| BRILLO<br>Oscuro-Brillante                                             | VOLUMEN<br>Alto-Bajo                | INTENSIDAD<br>Fuerte-Débil                                            |
| COLOR<br>Blanco-Negro                                                  | TONO<br>Grave-Agudo                 | ÁREA<br>Grande-Pequeña                                                |
| MOVIMIENTO<br>Rápido-Lento-Parado                                      | TIMBRE<br>Calidad de la voz         | TEXTURA<br>Suave-Rugoso                                               |
| DISTANCIA<br>Cerca-Lejos                                               | TIEMPO<br>Rápido-Lento              | DURACIÓN<br>Constante-Intermitente                                    |
| FOCO<br>Nítido-Borroso                                                 | DISTANCIA<br>Cerca-Lejos            | TEMPERATURA<br>Caliente-Frío                                          |
| PROFUNDIDAD<br>Plano-3 dimensiones                                     | RITMO<br>Regular-Irregular          | PESO<br>Pesado-Liviano                                                |
| LOCALIZACIÓN<br>Ángulo de observación                                  | CADENCIA<br>Continuado-Interrupción | FLUJO<br>Dirección                                                    |
| TAMAÑO<br>Natural-Grande-Pequeño                                       | INFLEXIONES<br>Palabras enfatizadas | LOCALIZACIÓN<br>Lugar                                                 |
| TAMAÑO DE LOS OBJETOS<br>Relativos entre sí                            | LOCALIZACIÓN<br>Lugar-Procedencia   | MOVIMIENTO<br>Rápido-Lento-Parado                                     |
| CONTRASTE Y LUMINOSIDAD<br>Características                             |                                     | SENSACIONES<br>Hormigueo-Presión                                      |
| EN PAISAJE O EN MARCADA<br>Si existe marco, forma, color, tamaño, etc. |                                     | TENSIÓN MUSCULAR<br>Lugar-Fuerza                                      |
|                                                                        |                                     | OLOR Y SABOR<br>Agradable-Desagradable<br>Características específicas |



## Ejercicio 22

### La montaña rusa

#### Individual

- Utilizando la experiencia anterior, vamos a realizar un viaje al parque de atracciones. Usted recorre el lugar y se detiene ante la montaña rusa.
  - Experimente la vivencia de ser espectador. Imagínesse que se está viendo a sí mismo subido a la montaña rusa y realizando todo el recorrido. ¿Qué características tiene esta experiencia, cuáles son sus sensaciones?
  - Ahora usted sube a la montaña rusa. Sienta el peso de su cuerpo contra el asiento, mire cómo le colocan la barra de seguridad, escuche como va subiendo su coche hasta la parte más alta de la montaña rusa, mire lo que ve desde allí arriba. Y ahora comience a descender sintiendo el aire en su cara, las sensaciones en la boca del estómago, y realice el viaje vertiginoso hasta el final. ¿Cuáles han sido las sensaciones de esta vivencia?
- Vuelva al presente, abriendo los ojos y mirando a su alrededor.
- Escriba lo que experimentó desde los diferentes lugares en que se colocó en la situación, como espectador y como participante.

#### Posiciones perceptivas

Con este viaje hemos experimentado dos de las posiciones per-

ceptivas: asociado y disociado, y se refieren al modo de participación de la persona en la escena o contexto que se está representando.

**Asociado:** La persona está viviendo la escena desde adentro. Responde de forma kinestésica a las imágenes (visual) y sonidos (auditivo) como si estuviera en la situación.

**Disociado:** La persona toma el papel de observador, ve las imágenes y escucha los sonidos desde fuera de ella, pudiendo evaluar lo que sucede desde una cierta «distancia».

A nivel externo, la diferencia entre estos dos estados puede observarse a través de la macro y microconducta del individuo, ya que éste tiende, en el caso de la asociación, a realizar los movimientos y cambios fisiológicos que veríamos si estuviera «realmente» en la experiencia. En el caso de la disociación, la respuesta que calibramos es la de alguien que evalúa y observa distanciado de la escena.

El poder manejar a voluntad el asociarse o disociarse, tanto de una escena del pasado como de un evento presente, nos da una gran libertad. Por un lado, podemos alejarnos de las situaciones que nos molestan a través de la disociación, transformándonos en observador. Por otro lado, viviendo con toda intensidad las situa-

ciones agradables que nos potencian y hacen nuestra vida mejor.

Ahora le sugerimos que busque un compañero y realice el siguiente ejercicio.

## Ejercicio 23

### Experimentar la asociación/disociación

- Dos personas: un guía y un explorador.
- El guía pide al explorador que encuentre una escena agradable de su pasado que pueda comentar, y que se asocie con ella de tal forma que tenga la sensación de que está ocurriendo ahora, de que la está reviviendo en el presente.
- El guía dice: «Mira lo que miras, escucha lo que escuchas y siente lo que sientes, como si estuvieras allí». El guía le pide al explorador que describa la experiencia en términos de imágenes, sonidos y sensaciones. El guía calibra y anota lo más importante.
- El guía le pide al explorador que se imagine que está sentado en un cine y en la pantalla aparece el mismo recuerdo anterior con él mismo como actor. Pídale que describa la escena y calibre.
- Pida al explorador que abra los ojos y pregúntele qué fue cambiando en su experiencia kinestésica en la primera y segunda situación, y que comente si fue congruente con lo que usted observó. Es decir, si
- El guía le pide al explorador que recuerde una experiencia de algo un poco molesto (por favor, «sólo un poco»). Le dice: «Mira lo que miras, escucha lo que escuchas y siente lo que sientes, como si estuvieras allí». El guía le pide al explorador que describa la experiencia en términos de imágenes, sonidos y sensaciones. El guía calibra y anota lo más importante.
- El guía le pide al explorador que se imagine que está sentado en un cine y en la pantalla aparece el mismo recuerdo anterior con él mismo como actor. Pídale que describa la escena y calibre.
- Pida al explorador que abra los ojos y pregúntele qué fue cambiando en su experiencia kinestésica en la primera y segunda situación. Se hacen comentarios para comprobar si fue congruente con lo que usted observó, es decir, si estuvo realmente asociado y disociado.
- Por último, se le pide al explorador que vuelva a conectarse con la escena del principio, la agradable, de forma asociada y que se quede unos instantes disfrutando de las imágenes, sonidos y sensaciones placenteras.
- Se intercambian los papeles.

#### Recartografiar experiencias

Esta práctica nos permite diferenciar claramente entre los dos



estados: asociado y disociado. Tomando como base esa experiencia podemos tratar todos los recuerdos placenteros haciéndolos los más intensos, más presentes, asociándonos a ellos; y los displacenteros tomando distancia, disociándonos y aplicando las submodalidades que los debiliten. En este sentido es muy importante el uso del humor, ya que aquello que ridiculizamos deja de afectarnos de manera negativa.

Lo ideal entonces, es estar asociado a las experiencias agradables y disociado de las desagradables. Dicho esto es en términos generales, porque a veces necesitamos tomar distancia en una situación agradable para actuar con mayor objetividad. Por otra parte, no está de más aclarar nuevamente que éstas son generalizaciones. Puede haber alguna persona que siente cómo se intensifica su sensación de una experiencia en la medida en que se aleja de ella, por eso no hay que olvidar que es necesario respetar las particularidades individuales.

Le invitamos ahora a que practique, preferiblemente con otra persona, los siguientes ejercicios, donde trabajaremos algunas submodalidades divididas en los tres sistemas representacionales: visual, auditivo y kinestésico.

### Ejercicio 1 Submodalidades visuales

1. Dos personas: un guía y un explorador.
2. El explorador busca una experiencia agradable y se conecta con ella.
3. El guía va dirigiendo para que cambie una en una las siguientes submodalidades visuales:
  - brillo oscuro/brillante)
  - movimiento (rápido/lento/parado)
  - color blanco/negro)
  - foco nítido/borroso)

Hacerlo lentamente en cada dirección hasta el momento en que el sentimiento comienza a cambiar (umbral). Cada vez que se llega a un umbral volver a la imagen con la submodalidad original.

4. Mientras el guía calibra, el explorador registra cuál de estas submodalidades resulta más efectiva para cambiar la intensidad de la experiencia.
5. Para finalizar, el explorador le pone a la imagen original todas las submodalidades visuales que le hacen más agradable el recuerdo.
6. El explorador toma notas de lo que registró, se hacen comentarios y después se intercambian los papeles.

### Ejercicio 2 Submodalidades auditivas

1. Dos personas: un guía y un explorador.

2. El explorador busca una experiencia auditiva desagradable, por ejemplo, algo que le dijeron y que al recordarlo aún le causa daño. Conectarse con ella.
3. El guía le va dirigiendo para que cambie de una en una las siguientes submodalidades auditivas:
  - localización (ir cambiando el sonido de lugar)
  - distancia (cerca/lejos)
  - volumen (alto/bajo)
  - tono (agudo/grave)

Hacerlo lentamente en cada dirección hasta el momento en que el sentimiento comienza a cambiar (umbral). Cada vez que se llega a un umbral volver al recuerdo con la submodalidad original.

4. Mientras el guía calibra, el explorador registra cuál de estas submodalidades resulta más efectiva para cambiar la intensidad de la experiencia.
5. Para finalizar, el explorador le aplica a la experiencia original todas las submodalidades auditivas que le hacen más agradable el recuerdo.
6. El explorador toma notas de lo que registró, se hacen comentarios y después se intercambian los papeles.

### Ejercicio 26 Submodalidades kinestésicas

1. Dos personas: un guía y un explorador.
2. El explorador busca una experiencia que aún le produce una sensa-

ción desagradable y se conecta con ella. También puede elegir un dolor actual.

3. El guía le va dirigiendo para que cambie de una en una las siguientes submodalidades kinestésicas:

- localización (cambiarla de lugar)
- intensidad (fuerte/débil)
- temperatura (caliente/frío)
- tamaño (agrandar/empequeñecer)
- peso (pesado/liviano)

Hacerlo lentamente en cada dirección hasta el momento en que el sentimiento comienza a cambiar (umbral). Cada vez que se llega a un umbral volver a la imagen con la submodalidad original.

4. Mientras el guía calibra, el explorador registra cuál de estas submodalidades resulta más efectiva para cambiar la intensidad de la experiencia.
5. Para finalizar, el explorador le aplica a la experiencia original todas las submodalidades auditivas que le hacen más agradable el recuerdo.
6. El explorador toma notas de lo que registró, se hacen comentarios y se intercambian los papeles.

Después de haber experimentado el poder que tienen las submodalidades para cambiar la respuesta emocional de nuestras experiencias, vamos a aplicar estas mismas características para recuperar una experiencia positiva de nues-



tra vida, un logro importante, para poder traerla al presente y aplicarla en los momentos en que la necesitamos.

## El logro de objetivos

Toda la información que se archiva como recuerdo es un «estado» que a veces nos limita y otras nos potencia. El miedo, por ejemplo, es un estado que incluye un cúmulo de impresiones sensibles que se conjugan en algo que llamamos «miedo».

Es por esto, por lo que decimos que al hablar de estado estamos aludiendo a la suma total de la experiencia humana englobada bajo una determinada identificación. Ese nombre, «miedo», «felicidad», «ansiedad», «depresión», nos permite recurrir al conjunto emocional que recrea el estado.

Sucede que, a veces, esos estados se presentan sin que los llamemos —como el temor— al menos conscientemente, mientras que otras en que los necesitamos parece que desaparecen de nuestra vida. Afortunadamente, en la medida en que la PNL descubrió la manera de investigar el «cómo», ahora podemos apelar a los estados que necesitamos en el momento adecuado.

A modo de ejemplo, trabajaremos con el estado de logro, entendiendo por tal la disposición

emocional que experimentamos cuando sentimos el impulso de hacer algo con la certeza de que lograremos nuestro objetivo. Y como estas palabras desconectadas de la experiencia no dicen nada y para cada persona la fórmula es diferente, le invitamos a trabajar para descubrir en su experiencia cómo organiza su estado de logro personal.

### Ejercicio 27

#### Recuperar el «estado de logro»

Se reúnen dos personas: B será el guía y A el explorador.

1. B le pide a A que recuerde un estado anterior, en el pasado, en el que logró algo importante para él o tuvo la sensación de «impulso para lograrlo».
2. B le pide a A que reviva la situación diciéndole: «Mira lo que miras, escucha lo que escuchas, siente lo que sientes y permanece allí».

B le pide a A que registre en su cuerpo esa sensación de «logro» o de «puedo» y le guía por medio de preguntas que están destinadas a que A describa la sensación de la forma más completa posible:

- Adopta la postura corporal que tenías en ese momento.
- ¿En qué lugares del cuerpo está localizada esa sensación? (que A describa cada lugar.)
- ¿Qué color tiene? ¿Es uniforme o tiene distintas tonalidades?

- ¿Qué forma o formas tiene?
- ¿Tiene movimientos? ¿De qué tipo? ¿De dónde vienen y hacia donde van?
- ¿Qué temperatura tiene? ¿Es uniforme o cambia?
- ¿Percibes alguna sensación de sabor u olfato?
- ¿Escuchas algún sonido o música?
- Si hay palabras, ¿de donde vienen, dónde están, de quién son? (Que A diga si son externas o internas.)

Nota para el guía: es importante que en la experiencia participen sensaciones (K), colores (V) y sonidos o palabras (A). Si en este momento ya están los tres ingredientes pasar al punto 3. Si falta algo lea lo siguiente:

- Ponle un color adecuado a la sensación.
- Une ese color a la sensación.
- Haz que surja un sonido que armonice con el color y la sensación.
- Repite la experiencia hasta que color, sonido y sensación sean una misma cosa.

3. ¿Qué palabras te dices a ti mismo en este momento de logro o de impulso? (Por ejemplo, LO LOGRÉ, VOY TRAS ELLO, ESTO ES MÍO, etcétera.)  
Cuando A ha terminado la descripción, B le hace desconectarse de la experiencia y se hacen comentarios que ayuden a A en la comprensión y descripción de lo que sintió, vio y escuchó.

4. B le pide a A que piense en el objetivo que desea alcanzar, hacia el cual va a aplicar el *estado de logro*.
5. Ahora B guía a A para que vuelva a colocarse en el *estado de logro*. Hay que lograr que A reviva ese estado, y para eso vuelve a recordar cuándo sucedió y todos los detalles que mencionó anteriormente.  
Cuando lo logra se le dice:  
Ahora imagina que te ves a ti mismo alcanzando el objetivo que te has propuesto (que lo describa con submodalidades)...; dite a ti mismo que lo has alcanzado...; siente que has podido hacerlo...; y cuándo lo has visto..., pensado... y sentido... repítete en voz alta y con la misma fuerza que antes las palabras que te dices cuando logras algo importante.

6. Cuando A ha hecho esto termina el ejercicio. Se hacen comentarios y se intercambian los papeles.

Con este ejercicio tiene permanentemente a su alcance los recursos necesarios cuando necesite estar motivado para alguna situación. En ese momento recurra a las imágenes, sonidos y sensaciones del *estado de logro* y podrá recuperarlo como un recurso permanente.

De la misma manera en que hemos detectado el estado de logro, podemos trabajar con otros estados que deseamos recuperar para nuestro avance personal, como decisión, armonía, creatividad, bienestar, etc. Podrá enriquecer la lista tanto como sea



capaz de variar en la identificación de los estados que pueden ayudarle en la vida cotidiana. Recuerde que la PNL es un arte en la medida en que usted se transforme en un artista.

### Generador de comportamientos

Tal como señalamos al hablar del teatro de la mente, la PNL utiliza los recursos naturales de la persona para crear un contexto interno familiar, para que el comportamiento que se quiere incorporar se transforme en un componente natural del sistema.

De este modo, el inconsciente disparará la conducta deseada de manera automática y el cerebro le guiará hacia la meta por los caminos adecuados.

El *generador de comportamientos* es un trabajo específico que crea el estado deseado y el camino posible para lograrlo. Partiendo del estado actual, el explorador determina las instancias intermedias que considera que deberá transitar hasta la meta. Después de aplicarles las submodalidades que considere adecuadas, irá asociándose con cada una de las etapas hasta que sienta que el proceso está incorporado con naturalidad.

En este ejercicio establecemos una nueva conducta en dirección a un objetivo específico. Comenzamos observando desde fuera

una situación deseada con el objeto de evaluarla y luego entraremos dentro de ella para aprehenderla.

Esta técnica puede aplicarse para facilitar el logro de cualquier objetivo, entre los cuales puede incluirse la generación de nuevos hábitos de conducta, por ejemplo, el de alimentarse de una forma distinta.

#### Ejercicio 28 Generador de nuevos comportamientos

1. Dos personas: un explorador y un guía.
2. El guía aplica el cuestionario del logro de objetivos para determinar el comportamiento u objetivo deseado.
3. Se ponen de pie de forma que el explorador tenga espacio para moverse.
4. El guía pregunta hacia qué lado imagina el futuro el explorador.
5. El explorador construye una imagen o película del comportamiento deseado mirando hacia el futuro. El explorador debe estar *disociado*. El guía puede preguntar: ¿Cómo te verías si ya tuvieras este comportamiento, o bien si hubieras alcanzado este objetivo? Establecer las submodalidades relacionadas con el «estado deseado».

6. El explorador construye una imagen o película del «estado presente» (con relación al «estado deseado»). Debe estar *disociado* y colocada delante de él. Establecer las submodalidades.
7. El explorador mira ambas imágenes y crea diferentes escenas (cuatro como máximo) que le permiten llegar del «estado presente» al «deseado». Siempre permanece *disociado* y describe las submodalidades de cada escena.
8. El explorador mira todas las imágenes y determina si quiere agregar o cambiar algo.
9. Ahora el explorador se coloca en el sitio del «estado presente», mira la escena con los *ojos hacia arriba*. Después va dando un paso hacia el futuro para entrar en las siguientes escenas y termina en el «estado deseado». Siempre puede cambiar o enriquecer cualquier escena con submodalidades. Al finalizar el recorrido se le distrae, se hacen comentarios y después se vuelve al lugar del «estado presente».
10. Ahora el explorador realiza el mismo recorrido con los *ojos en horizontal*. Puede hacer cambios. Al finalizar el recorrido se le distrae, se hacen comentarios y después se vuelve al «estado presente».
11. El explorador hará el mismo recorrido de forma *asociada*. El guía le ayuda diciéndole «Mira lo que miras, escucha lo que escuchas y siente lo que sientes, como si estuvieras allí».

Al finalizar, se le distrae, se hacen comentarios y, si desea hacer cambios en cualquier escena, se coloca físicamente en el lugar que le corresponde y hace los cambios, primero *disociado* y luego *asociado*.

12. Una vez que el explorador está conforme con todas las escenas vuelve a realizar el recorrido de forma *asociada* hasta que *sienta* que logrará el objetivo o comportamiento deseado. Al finalizar, en el lugar del «estado deseado», el guía le pide que *se diga una palabra y haga un gesto con la mano* que indique que lo consiguió (puede utilizar los mismos del ejercicio de recuperar el estado de logro mencionado en este mismo capítulo).
13. El explorador debe hacer el recorrido varias veces, cada vez más rápido, de forma *asociada*, y cada vez que llega al «estado deseado» se repite la palabra y hace el gesto elegido. Lo hace tantas veces como necesite hasta sentirse satisfecho.
14. Se examina el proceso expresando los cambios y el explorador comenta qué hará para alcanzar cada uno de los pasos hasta lograr el «estado deseado».
15. Se intercambian los papeles.
16. Cuando ambos terminan el ejercicio es importante que escriban todo lo que se les ocurra sobre su experiencia. Hay que aprovechar las ideas que emergen en esos momentos.



Es importante respetar las posiciones indicadas para las distintas etapas del ejercicio, porque así como la disociación nos permite distanciarnos para evaluar, la asociación hace que en el momento adecuado la nueva experiencia se incorpore a nuestra vida.

También se pueden utilizar las palabras gestos e imágenes del estado de logro en el momento de incorporar el estado deseado para aumentar la intensidad de la experiencia.

Con todas las técnicas mencionadas en este capítulo usted tiene en su experiencia una enorme cantidad de posibilidades para cambiar sus estados emocionales rápidamente y alcanzar los objetivos que se proponga en su vida.

Tan sólo nos queda repetir el consejo de que no se limite a leer este libro. Sólo mediante la práctica de los ejercicios descritos se produce la transformación neurológica. La mera lectura de los mismos no produce cambios.

## Capítulo 6

# UTILIZAR EL TEATRO DE LA MENTE

### Las posiciones perceptivas

La aventura de actuar en nuestro teatro de la mente tiene múltiples posibilidades, tantas como seamos capaces de imaginar.

En los capítulos anteriores nos asomamos a ese mundo de la creatividad y vimos nuevas opciones para avanzar en el logro de nuestros objetivos y mejorar constantemente la calidad de vida. Allí, incursionamos en importantes distinciones:

1. Modalidades y submodalidades:  
Visual-auditivo-kinestésico.

2. Asociado y disociado  
Dentro y fuera del escenario  
Actor-director.

Ahora experimentaremos vivir las situaciones desde el cuerpo de cada uno de los actores, a través de las distintas...

3. Posiciones perceptivas.

- 1.<sup>a</sup> posición: Mi punto de vista.
- 2.<sup>a</sup> posición: Su punto de vista (identificación con el otro o en el lugar del otro).
- 3.<sup>a</sup> posición o metaposición: El punto de vista de un



- Darse cuenta de cómo estructura internamente sus experiencias.
- Y conocer cómo influye todo esto, tanto en su comunicación con los demás y en la formación de su conducta y hábitos —de pensar, sentir y actuar—, como en el logro de sus objetivos y, en definitiva, en toda su forma de vida.

Usted podrá comprender todo eso a través de la teoría y, fundamentalmente, de los ejercicios que contiene este libro. Tiene en sus manos un resumen práctico de las técnicas que han revolucionado el mundo del conocimiento y desarrollo personal: la PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA.

Y, sobre todo, en este libro no solamente tendrá las claves de cómo funciona su mente, sino que fundamentalmente obtendrá las herramientas para:

- *Generar nuevos comportamientos* en cualquier área de su vida (familiar, social, laboral, de estudios, etc.) y modificar las conductas no deseadas (hábitos, miedos, fobias, etc.).
- *Solucionar los problemas de comunicación* (dificultades de expresión en público, timidez, hacerse entender mejor y comprender bien lo que le dicen, etc.).
- *Facilitar el logro de sus objetivos* en cualquier ámbito (personal, laboral, social, de estudios, etc.).

Todas éstas no son falsas promesas. Desde hace más de veinte años la Programación Neurolingüística ha revolucionado el mundo de la comunicación, tanto con uno mismo, como con los demás. Sus abundantes aplicaciones en el mundo de la terapia, la educación, los deportes y la empresa, demuestran que es uno de los modelos de más éxito dentro del conjunto de técnicas de la Psicología Humanística.

Le invito a comprobar en usted mismo la aplicación de la frase de Albert Einstein. Aprenderá a hacer las cosas de forma más sencilla... y mejor.

## Capítulo 1

# INICIACIÓN A LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

**L**a programación neurolingüística (PNL), cuyo campo de estudio es la estructura de la experiencia subjetiva, no pretende ser una teoría, sino que más bien tiene el estatus de modelo.

Podemos definir a un modelo como:

Conjunto de procedimientos  
cuya utilidad es la medida  
de su valor.

Esto significa que no planteamos teorías acerca de qué es la personalidad, o qué es el hombre, etc. Cada uno de nosotros puede te-

ner una respuesta distinta a estas y muchas otras preguntas sobre el ser humano y, sin embargo, cada uno con su idea puede aplicar las técnicas de la PNL, porque funciona como un modelo científico.

Hasta el día de hoy los científicos siguen buscando la partícula que origina la gravedad, o una explicación completa de todos los fenómenos que envuelve la electricidad.

Tenemos muchos más interrogantes en todas las áreas de las ciencias y, aunque reconozcamos nuestra ignorancia, la humanidad



observador externo (el director de la obra).

En el transcurso de nuestra vida adoptamos inconscientemente diferentes posiciones o puntos de vista, por ejemplo, cuando decimos «Yo en tu lugar...» o «Si tomo distancia de la situación...». En este capítulo adquiriremos la experiencia de desplazarnos conscientemente por las diferentes posiciones y de darnos cuenta de, hasta qué punto, el «meterse en los zapatos» del otro puede lograr que asumamos su manera de mirar el mundo.

El hecho de no considerar estas posibilidades como recursos hace que habitualmente utilicemos nuestro punto de vista personal sin incluir a los demás en nuestras consideraciones. Al no aprovechar estos recursos, usamos sólo una parte de la totalidad de la información

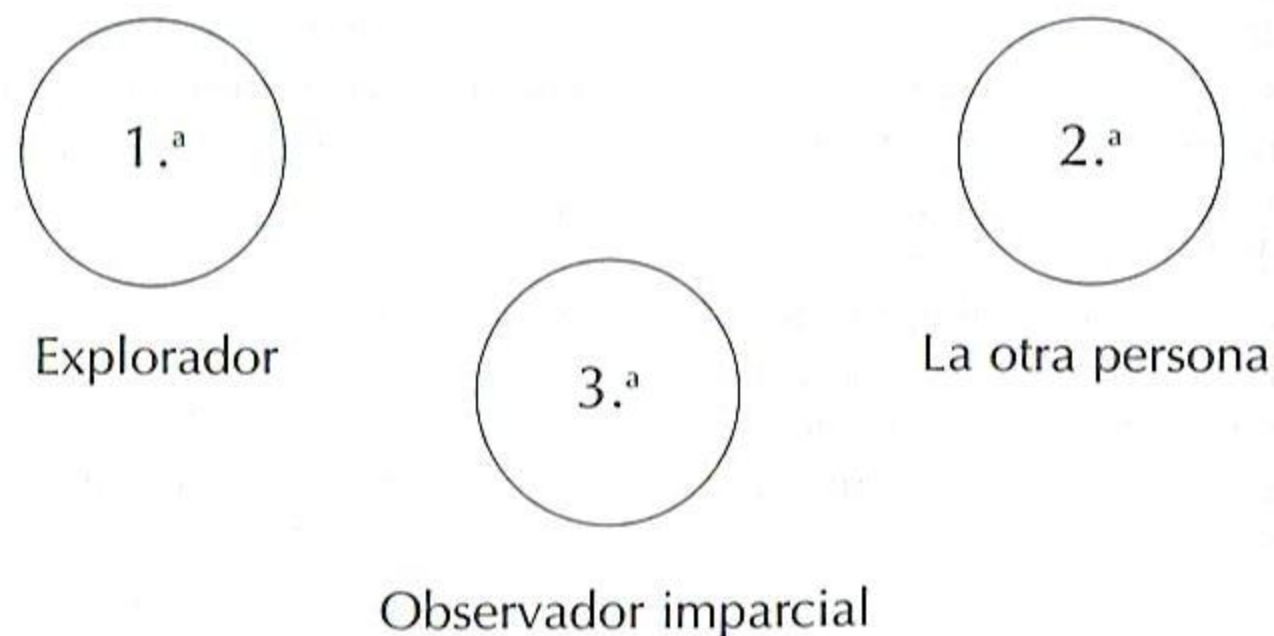
disponible, la que podría ser de importante ayuda en las actitudes cotidianas y la toma de decisiones.

Lo importante es darnos tiempo para percibir qué información está a nuestra disposición cuando nos convertimos en el «otro» o en un «observador». Este ejercicio incorporado como hábito nos torna más flexibles, más comprensivos, más amplios. En esencia, nos tornamos mucho más «sabios». Esta capacidad es un enorme recurso para desarrollar relaciones respetuosas y duraderas.

Ensayemos ahora el desplazarnos por diferentes posiciones perceptivas.

### Ejercicio 29 Experimentar posiciones perceptivas

Es preferible hacer este ejercicio con otra persona.



### Práctica

1. Se reúnen dos personas: un guía y un explorador.
2. El guía le indica al explorador que busque una situación conflictiva con una persona de su entorno (no importa que en el momento del conflicto hubiera más personas, él se va a centrar en el conflicto con una persona). Ahora pídale que tome la postura corporal que él (el explorador) tenía en aquel momento. Si estaban sentados buscan dos sillas y las colocan en una posición similar a la que tenían. Ahora pídale que ocupe su posición (de pie o sentado) imagine a la otra persona en la posición que tenía, y que reviva la situación en *primera posición*. Puede hacerlo con los ojos cerrados o abiertos, mirando a la otra silla o lugar.

Déle tiempo para que se conecte y dígame que comience desde el principio de la situación, viendo, escuchando y sintiendo lo que sucedió. (No es necesario que el explorador comente con usted lo que está sucediendo.) Pídale que sea consciente de la información que obtiene, de cómo se siente, qué ve y escucha...

Ahora pídale que se fije bien en la otra persona, en su postura corporal, movimientos, su respiración, gestos, el sonido de su voz, etcétera. Dígame que cuando piense que ya ha capta-

do todo lo que puede desde su punto de vista abra los ojos y, después, se hacen comentarios.

3. El explorador se sienta en la otra silla o se pone en la posición del otro y usted le pide que «se ponga en los zapatos» de la otra persona y se convierta en ella. Dígame que se tome tiempo para convertirse en el otro..., que tome su postura..., haga sus gestos y movimientos..., que respire como el otro..., que se vea a sí mismo a través de los ojos del otro..., que se escuche hablando con la voz del otro... y que registre lo que está sintiendo el otro. (Es muy importante que trate de ponerse en la misma postura física que el otro.) Dígame que se tome todo el tiempo que necesite para experimentar esa situación a medida que la película va avanzando... No importa que «realmente» no eres el otro, simplemente permítete hacerlo y fíjate en lo que puedes aprender... ¿Qué piensa el otro sobre la situación?... ¿Qué siente el otro sobre la situación?... ¿Qué piensa y siente el otro sobre ti?... ¿Cómo te ve, escucha y siente?... Dígame que cuando esté satisfecho con sus percepciones abra los ojos y se hacen comentarios.

4. Ahora el explorador permanece de pie *observando* las dos sillas o el lugar donde estaban el otro y él mismo, y vuelve a proyectar la película de la situación imaginando a los dos y a las otras personas, si es que las hay...



Pídale que observe y escuche la experiencia desde un punto de vista *imparcial*, tomando la postura física de un crítico, viendo a los dos de forma simultánea y sin tomar partido por ninguno.

¿Qué notas acerca de la forma en que esas dos personas hablan y se expresan?... ¿Cómo ves y te suenan las cosas desde esta posición de observador?... ¿Qué sientes sobre ellos desde esta posición?... ¿Qué información obtienes desde esta perspectiva?

Cuando el explorador considera que ha obtenido todos los datos posibles se hacen comentarios.

5. El explorador comenta en cuál de las posiciones se sintió más cómodo o cuáles le resultaron más familiares que las otras. Si lo desea, comenta con el guía algo de lo que experimentó y aprendió y después se intercambian los papeles.

### Posiciones perceptivas habituales

Cada uno de nosotros se puede beneficiar si se da cuenta de cuál es la posición que le resulta menos familiar y comienza a practicar el situarse en ella con mayor frecuencia. Al lograr situarnos en las tres posiciones tenemos el triple de información y comprensión que si asumimos sólo una.

Ahora que usted ha tenido la vivencia de estar en el lugar de otro desde su mapa del mundo, seguramente habrá podido experimentar que nuestro mundo personal es muy limitado y que no siempre, cuando creemos tener la verdad, es así. Darle un lugar a la óptica del otro en nuestra vida puede ayudar a que vivamos en un mundo mejor, más ecológico y armonioso.

También forma parte de la experiencia habitual de los seres humanos que, en distintos ámbitos de nuestra actividad, solamos tener posiciones perceptivas habituales y posiblemente distintas. Por ejemplo, es posible que en el ámbito de las relaciones afectivas o de pareja una persona pueda ejercitar habitualmente el situarse en segunda posición, mientras que en el ámbito de trabajo ocupe habitualmente la primera posición y, en algún otro ámbito tenga por habitual la tercera posición, la de observador. Reconocer qué posiciones asumo puede darme una idea de lo que son mis valores y creencias, tema que veremos más adelante.

Le sugerimos que realice esta investigación, puesto que puede ayudarlo a comprender muchas situaciones de su vida. Le capacitará para actuar más adecuadamente ante las dificultades que se presenten al tener mayor

comprensión de sí mismo y de los demás.

### Solución de conflictos

Combinando el recurso de las diferentes posiciones perceptivas con el manejo de las modalidades y submodalidades auditivas, kinestésicas y visuales, podemos avanzar en la solución de conflictos con otras personas.

A primera vista, puede resultar extraño el considerar que, si yo aplico estas técnicas conmigo mismo, puedo resolver una traba en una relación con otro. Sin embargo, y reafirmando el principio de la flexibilidad, sucede que el conflicto anida en nuestro interior, y si desanudamos el problema internamente estaremos en mejores condiciones y contaremos con mayores opciones para resolver la situación que nos preocupa.

Cuando reunimos la información disponible sobre el problema que nos aqueja obtenemos una mayor comprensión y logramos una vivencia más profunda sobre la vida del otro; aunque muchas veces no llegue a través de una explicación racional, sino por el acceso a una emoción compartida que facilita el acercamiento.

Este ejercicio se realiza con dos personas, aunque una vez incorporado puede utilizarse individualmente.

### Ejercicio 30 Solución de conflictos con otras personas

Dos personas: un guía y un explorador

1. El explorador elige una situación de conflicto con otra persona —que llamaremos X— y que tenga deseos de solucionar.
2. El explorador coloca dos sillas, una para él y otra para la otra persona, y las acomoda a su gusto. Se sienta en primera posición y se asocia consigo mismo imaginando que en la otra silla está sentado X. Aunque la situación de conflicto sea repetitiva, es preferible que se elija un día o una situación en particular. Trate de tomar la misma postura física de ese momento y tómese tiempo para entrar lo más posible en la situación. El guía le pregunta qué es lo que piensa y siente acerca de X. Después de esto se pone de pie y se distrae un momento antes de ocupar la otra silla.
3. El explorador se sienta en la otra silla, en el lugar de X, en segunda posición. Es muy importante que trate de tomar la misma postura física que vio anteriormente desde su silla. Colocado «en los zapatos de X» se mira imaginariamente a sí mismo y fantasea sobre lo que piensa y siente X hacia él. Después de esto se pone de pie y se distrae un momento antes de ocupar la otra silla.
4. El explorador vuelve a su asiento y se conecta nuevamente con el



momento original. Desde allí imagina el entorno personal, familiar y laboral de X, tanto del presente como del pasado.

Después de esto se pone de pie y se distrae un momento antes de ocupar la tercera posición.

5. El explorador se coloca en tercera posición, preferiblemente de pie, adoptando la postura física habitual que adopta cuando observa algo de forma desapasionada, sin estar implicado emocionalmente. Desde allí se observa a sí mismo y a X. Comienza a imaginar el color de la luz que tienen ambos.

*El guía le pregunta:* ¿Qué colores tienen?... ¿De dónde salen las luces que van de uno a otro?... ¿Hay alguna interrupción?... Si la hay, ¿cómo es?, ¿dónde está?... Dime todas las características luminosas de esta comunicación.

Después de determinar con todo detalle el estado luminoso de la comunicación, el guía va a ayudar al explorador a realizar cambios en la luz con el objetivo de mejorar la comunicación.

*El guía dice:* Para que haya buena comunicación con la luz ¿necesitas cambiar el color?... ¿El tono?... ¿El brillo?... ¿Hace falta poner un filtro o intensificar algún color?... ¿Los cambios deben ser rápidos o lentos?... ¿Es necesario cambiar la dirección de la luz?... ¿Qué otras cosas puedes hacer?... ¿Quieres cambiar la posición de las sillas?

Una vez determinados todos los cambios posibles se distrae al explorador unos instantes.

6. El explorador vuelve a la primera posición y hace las modificaciones

que vió desde la posición de observador.

Se le distrae unos instantes y luego se coloca en la silla de X para captar cómo se perciben los cambios desde allí.

7. El explorador vuelve a la tercera posición y verifica si tiene que cambiar algo más para solucionar el conflicto. Es importante que se vaya prestando atención a los cambios de posturas que realizan imaginariamente las dos personas implicadas en el conflicto inicial (el explorador y X).
8. El explorador vuelve a la primera posición y continúa armonizando las líneas luminosas de comunicación entre él y X. En cada oportunidad debe cambiar y volver a ponerse en la posición de X.
9. El explorador pasa por las tres posiciones, tantas veces como lo necesite, hasta llegar a un acuerdo de luz con X que le permita tener un sentimiento de armonía.
10. Es importante que se realicen comentarios sobre lo sucedido y que el guía ayude al explorador a recordar detalles de todo lo que dijo e hizo durante el ejercicio.

Una vez que haya realizado este ejercicio, cuando se encuentre con la persona con la que tenía el problema, puede que sucedan cosas sorprendentes, como que su actitud y la del otro cambien, o que la relación tome un giro inesperado.

No caiga en la tentación de llamarlo «casualidad». Es el fruto de su trabajo de explorar el problema y de tratar de comprender al otro, de encontrarse en su modelo del mundo y de producir modificaciones con todas las técnicas que hasta este momento conoce.

### La intención positiva de los comportamientos

La PNL asegura en uno de sus principios que:

«Todo comportamiento tiene una intención positiva.»

Esto significa que más allá de las consecuencias desagradables que pueda tener una conducta en nuestra vida y que muchas veces nos avergüenza, nos da cólera o tristeza, nace motivada por una intención que es positiva, ya que cuando se originó e incorporó por repetición, fue la mejor respuesta que tuvimos ante una situación determinada.

A veces nuestro comportamiento no nos reporta lo que queríamos y nos sentimos frustrados. Por ejemplo, una madre está preocupándose constantemente por sus hijos, atendiéndolos en sus mínimos detalles y necesidades. Su «intención positiva» es la de demostrar su amor por ellos, pero sus hijos pueden experimentar esa

dedicación como una intromisión y sienten que su madre quiere controlar sus vidas.

Cuando tratamos de «combatir» una conducta sin tener en cuenta su «intención positiva», estamos desoyendo la sabiduría de la voz que encierra una enseñanza importante dentro de la ecología de ese sistema. El resultado: generamos una resistencia y, en lugar de cambiar el comportamiento, acentuamos su fuerza.

Por eso la PNL busca la superación de los conflictos, tanto interiores como con otras personas, logrando el beneficio de las dos partes, trabajando por crear un lugar de encuentro donde las intenciones positivas de las dos o más conciencias en conflicto se realicen.

El camino es la negociación, una herramienta fundamental tanto en el desarrollo personal como en la búsqueda del crecimiento y la armonía interpersonal. En la negociación todos ganan, nadie pierde, porque todos tienen algo importante que aportar al conjunto gracias a una intención positiva que hace valedera su presencia en el sistema. La ecuación es ganar-ganar.

A continuación, haremos un trabajo combinado utilizando las posiciones perceptivas y preguntándonos por cuál es la intención positiva de una conducta conflictiva. La intención positiva no es una explicación, es la motivación de una actitud o conducta en favor de



la persona que la realiza, independientemente de las consecuencias negativas.

### *Ejercicio 31* *Encontrar la intención positiva en un conflicto*

Este ejercicio puede realizarse individualmente, o bien con la intervención de un guía.

1. Buscar un conflicto con una persona y, desde metaposición o tercera posición, imaginarse a uno mismo en primera posición y al lado a la otra persona ocupando la segunda posición. Es preferible realizar este ejercicio estando de pie. Es muy importante tratar de imitar perfectamente la postura corporal de las dos personas.
2. Entrar en primera posición y meterse en el momento del conflicto. Después de estar correctamente asociado pregúntese cuál es la intención positiva que tiene en esta situación. Deje que surjan espontáneamente las ideas y quédese con la que sienta como más verdadera. Luego distráigase un instante y vuelva a ocupar la metaposición.
3. Ahora entre en segunda posición y ocupe el lugar de la otra persona. Trate de imitar su postura física y de convertirse en ella por un instante. Después de estar correctamente asociado pregúntese cuál es la intención positiva que tiene en esta situación. Deje que surjan espontáneamente las ideas y quédese con la que sienta como más verdadera.

Luego distráigase un instante y vuelva a ocupar la metaposición.

4. Ahora que tiene la información de cuál es la intención positiva de las dos partes del conflicto, vuelva a ocupar la primera posición, asóciase y recuerde las intenciones positivas de los dos. Observe qué cambia en usted al tener estas informaciones. Cómo repercute esto sobre su conducta o estado. Imagínesse cuáles serán las nuevas opciones conductuales que usted puede ejercitar respetando las intenciones positivas de las dos partes. Luego distráigase un instante y vuelva a ocupar la metaposición.
5. Desde metaposición observar los cambios producidos en el contexto de esta relación y, como observador, determinar si pueden existir otras opciones conductuales distintas de las que usted vio en primera posición y que sirvan para manifestar en otras experiencias similares del futuro. Luego distráigase un instante y vuelva a ocupar la primera posición.
6. Desde la primera posición incorpore las observaciones que hizo desde metaposición y decida cuáles son las conductas que le parecen más adecuadas para manifestar en situaciones futuras. Ahora dé algunos pasos hacia adelante imaginando que entra en el futuro y que en situaciones similares a las del conflicto anterior va poniendo en marcha sus conductas aceptadas. Imagínesse lo que verá, escuchará y sentirá al manifestarse de las formas

que usted mismo ha decidido ejercitar.

Imagínesse también distintas situaciones similares, preferiblemente dando un paso para cada una de ellas para colocarse en lugares diferentes.

7. Para finalizar le sugerimos que, apenas termine este ejercicio, escriba todo lo que se le ocurra sobre lo que se ha concienciado y las intenciones positivas de las partes en conflicto.

La intención positiva puede ser una creencia, pero, en todo caso, es una creencia útil. Nos hace las cosas más fáciles y nos permite tomar conciencia de muchos detalles de las relaciones que de otro modo quedarían en nuestro inconsciente.

En nuestra vida podemos intentar hacer las cosas de otra forma, porque siempre serán distintas y nos darán nuevas oportunidades de aprendizaje y experiencia. Intentarlo otra vez, de otra forma, es un símbolo de fortaleza, no de debilidad.

Recuerde aquella antigua frase:

«Si intentas quizás, si no jamás.»

### **Integración de partes de conflictos internos**

Cuando el conflicto es interno la negociación toma el nombre de integración de partes.

La PNL considera que la persona es un sistema en sí, que está integrada por distintas conciencias (partes) que además poseen habilidades específicas. Cuando estamos sumidos en una contradicción interna es como si la energía se dividiese y tironeara de nosotros en direcciones opuestas, por lo que esas diferencias terminan debilitándonos y dificultan el logro de nuestros objetivos.

Recordemos que cada uno de nosotros no es un ser humano compacto y congruente, y que en diferentes momentos de nuestra vida hemos tenido experiencias cuyos aprendizajes y conclusiones pueden ser opuestos, dependiendo de las motivaciones y grado de conciencia que teníamos en cada momento. Por lo tanto, cada parte tiene su intención positiva que, por nuestro bien, debemos respetar.

Por eso es importante establecer una instancia de negociación entre las partes para recuperar la congruencia. El primer paso del trabajo de «integración de partes» es realizar una disociación de las partes para diferenciarlas y luego personificarlas. A partir de allí se establece un diálogo que les permite reconocerse entre ellas y detectar las intenciones positivas y los recursos respectivos. Finalmente se establece un pacto de intercambio, de ayuda mutua, en el que las dos partes salgan gananciosas. El corolario es una integración.



La integración de las partes sucede con mayor o menor facilidad, dependiendo de la profundidad de las diferencias. Puede suceder también que las partes no logren un acuerdo profundo y no quieran unirse. En ese caso se las deja en estado de negociación hasta que se den mejores condiciones para la unión.

En el próximo ejercicio incorporaremos el concepto de recurso, que será tratado en profundidad en el siguiente capítulo. A modo de adelanto podemos decir que un recurso es una experiencia positiva de nuestra vida. Por ejemplo, en algún momento tuvimos seguridad, valor, tranquilidad, creatividad, etc. Pues bien, esas experiencias que hemos vivido son los recursos con los que contamos, y en el próximo capítulo veremos las técnicas que nos permiten recuperar esos recursos y traerlos al presente para utilizarlos cuando los necesitamos.

Hecha esta salvedad trabajemos ahora un conflicto interior.

### Ejercicio 32 Integración de partes

Inicialmente es preferible realizar este ejercicio con dos personas: guía y explorador. El explorador parte de una posición sedente con las manos apoyadas sobre las piernas y las palmas de las manos hacia arriba.

1. El guía le pide al explorador que identifique una situación de *conflic-*

*to interno* y que coloque una parte del conflicto en una mano y la otra parte en la otra mano. Puede estar con los ojos cerrados o abiertos, como lo prefiera. El explorador debe mantener una postura disociada, en metaposición. Le prestará su voz a cada una de las partes en conflicto.

2. El guía ayuda al explorador a describir una *imagen* en cada mano que represente a cada una de las partes. Preguntar por todas las submodalidades visuales, auditivas y kinestésicas (forma, color, sonidos, peso, tacto, olor, etc.). Es importante que la descripción de cada una de las partes sea lo más completa posible.

3. Ahora pida al explorador que mueva ligeramente las manos como para hacer que las dos partes se «miren», y que les pregunte alternativamente qué *piensa* cada una sobre la otra.

El guía tiene que intentar que las partes no entren en discusión y que el explorador se mantenga disociado. Ahora pídale que expresen qué *siente* cada una sobre la otra.

4. Ahora el explorador le pregunta a cada parte cuál es su *intención positiva*. Si no la encuentra fácilmente, el guía le ayuda dándole opciones, por ejemplo: ¿Qué función tiene cada una?, ¿qué es lo que quiere conseguir?, ¿de qué te protege?, ¿qué te quiere hacer ver?, ¿qué hace de positivo por ti?

5. El explorador *agradece* a cada parte su intención positiva y todo

lo que ha hecho por él hasta este momento de su vida.

6. Ahora le pregunta a cada parte, alternativamente, qué *necesita* de la otra y qué *recursos* tiene cada una para aportarle a la otra.

El explorador agradece estas aportaciones.

7. El guía le dice al explorador: «¿Te das cuenta de lo que podrías conseguir si estas dos partes pudieran trabajar juntas, combinando sus recursos para lograr plenamente sus intenciones positivas?».

8. El guía pregunta al explorador si esas dos partes aceptan *colaborar* para ayudarle a vivir con mayor armonía. Si es así le dice: «deja que tus manos se vayan acercando lentamente hasta unirse, o casi tocarse, creando una nueva imagen con sonidos y sensaciones incluidas». Pídale que la describa.

*Nota:* Si existen dificultades en esta integración y las partes no desean colaborar, dígame al explorador que haga que las manos se acerquen hasta un lugar en el que ambas partes se sientan cómodas y que les diga que las deja en estado de negociación. A partir de ese momento abre los ojos y se lee el paso 11 del ejercicio.

9. Pida al explorador que mire la imagen y que diga lo que *piensa* y *siente* sobre ella. Después pregúntele si considera válida a esta parte integrada y si desea *incorporarla* a su existencia.

(En el caso de que existiera algún impedimento pídale que agregue lo que según él le falta a esa imagen para que le resulte completamente válida.)

10. Pida al explorador que acerque esa imagen hacia el *pecho* o cualquier otra parte de su cuerpo que elija, hasta *integrarla* plenamente en su interior. Una vez que las manos han llegado al cuerpo, o cerca de él, dígame que sienta los cambios que se están produciendo en su interior. Por último, dígame que imagine una *situación del futuro* en la que se verá actuando desde esta integración que ha producido.

11. Una vez terminado el ejercicio se hacen comentarios y el guía ayuda al explorador a recordar las partes de la experiencia que puedan haberse olvidado. Es recomendable escribir todo lo que este ejercicio le haya sugerido.

La práctica de integración de partes puede realizarse individualmente una vez que los diferentes pasos han sido incorporados, y es una herramienta muy útil en ocasiones en las que nos sentimos confusos respecto a un problema o situación, o cuando existen conductas contrapuestas.

Cuando las dos partes en conflicto no desean juntarse e integrarse, según hemos indicado, se las deja en estado de negociación. En estos casos se sigue produciendo a nivel interior, inconsciente,



un diálogo entre estas partes. Si se vuelve a realizar el ejercicio después de una semana se observarán enormes cambios y, quizás en ese momento, ambas partes deseen integrarse.

### Reorganización de la familia interior

Un trabajo importante para el equilibrio personal es el de armonizar las partes que constituyen nuestra familia interior, a la que muchas veces confundimos con la externa. Sucede que las percepciones que hemos acumulado desde la infancia a partir de las relaciones que establecimos con los seres más cercanos, las experiencias que fueron cimentando nuestra personalidad, crean en nuestro interior una reproducción de la familia externa. Estas vivencias no son la experiencia real, sino la interpretación que hacemos de ella, si tenemos en cuenta lo que hemos afirmado al señalar que «el mapa no es el territorio».

Sin embargo, muchas veces cometemos el error de atribuir a los seres que nos rodean la responsabilidad por la percepción que nosotros tenemos de esa experiencia.

Por otra parte, aun cuando haya motivos para lamentarnos por ciertas situaciones traumáticas, el permitir que se mantengan pre-

sentes a través de nuestra forma de estar en el mundo nos limita para mejorar nuestra vida, ya que siempre esperamos que se repita esa situación que nos causó dolor.

La forma de diferenciarnos de esas vivencias es:

Primero: comprender que, normalmente, los seres cercanos y queridos han hecho lo mejor que podían su trabajo, ya que posiblemente así fueron tratados ellos a su vez y no conocían otras alternativas.

Segundo: encontrar la intención positiva de esas actitudes y agradecerla.

Una vez que llegamos a la comprensión, podemos liberarnos de la historia y armonizar nuestra familia interior.

El ejercicio que sigue sirve para esclarecer las motivaciones de nuestros personajes internos y trabajar para lograr un entendimiento.

#### Ejercicio 33

##### Reorganizar mi familia interior

1. El explorador se coloca de pie, y delante suyo coloca a sus padres, uno a la izquierda y el otro a su derecha, los tres equidistantes de un punto central que llamaremos punto de encuentro. Después elige un lugar enfrente suyo, también equidistante del punto central, que llamaremos metaposición. (Ver dibujo al final del ejercicio.)
2. El explorador se asocia con uno de sus padres, adoptando una postura

corporal habitual en él o ella. Desde allí dice:

- ¿Qué es lo que valora en su hijo/a?
- ¿Cuál fue la intención positiva que tuvo para él/ella?
- ¿Qué piensa sobre él/ella?
- ¿Qué siente sobre él/ella?

Ahora el explorador sale a metaposición.

3. El explorador se asocia con el otro progenitor y se repite el paso 2.
4. El explorador se asocia consigo mismo y, pensando en sus progenitores, responde a las siguientes preguntas:
  - ¿Qué es lo que valoras en él/ella?
  - ¿Qué piensas sobre él/ella?
  - ¿Qué sientes sobre él/ella?
  - En los momentos conflictivos ¿cuál es la intención positiva de tu comportamiento hacia él/ella?
  - ¿Qué piensas y sientes sobre lo que él/ella ha dicho?
  - ¿Qué quieres agradecerle?

Ahora el explorador sale a metaposición.

5. Vuelve a su lugar, se asocia consigo mismo y repite el paso 4 para el otro progenitor.
6. Desde la metaposición el explorador hace comentarios de su experiencia y saca conclusiones. Que reconozca especialmente la intención positiva de cada una de las partes y las creencias que movilizan a los tres.  
Si fuera necesario cualquier dato adicional o aclarar algún aspecto, puede asociarse con cualquiera de ellos y luego volver a metaposición.
7. Una vez que el explorador ha aceptado la intención positiva de cada parte va a su posición y comienza a caminar lentamente hacia el punto de encuentro, al mismo tiempo que imagina a sus padres acercándose hacia el mismo punto. *Cada uno lleva su intención positiva y terminan integrándose con el explorador al llegar al punto de encuentro.*
8. Una vez realizado el encuentro, el explorador realiza un paseo al futuro, es decir, piensa en situaciones de futuro sobre las cuales puede tener repercusiones este ejercicio, imaginando qué puede cambiar en su vida gracias a esta integración.





## Capítulo 7

# CÓMO OBTENER LOS RECURSOS PARA EL CAMBIO

Otro de los principios básicos de la Programación Neurolingüística es el que dice:

«Las personas poseen todos los recursos que necesitan para lograr lo que desean.»

Y para comprender esto vamos a explicar el concepto de recurso:

*Recurso* es un estado generado por experiencias positivas del pasado y que podemos recuperar y traer al presente para la obtención de un objetivo determinado.

Y cuando hablamos de estado nos referimos a la suma total de la experiencia humana en una situación determinada. Esta totalidad se conforma por millones de procesos neurológicos que suceden simultáneamente y que conforman nuestras reacciones físicas, nuestras emociones y los procesos intelectuales.

Nuestra vida misma es un recurso, porque la experiencia del vivir nos ha servido para acumular todo lo que necesitamos para seguir avanzando y hacer nuestra vida mejor.

La PNL descubrió la forma en la que los recursos positivos que

están en nuestro inconsciente pueden estar a nuestra disposición para ser utilizados en el momento en que los necesitamos.

¿De qué manera podemos recuperar rápidamente un recurso?, mediante un anclaje.

*Anclaje* es un fenómeno de asociación que se crea entre pensamientos, ideas, sensaciones o estados y un estímulo determinado, externo o interno.

Vivimos en un mundo lleno de situaciones de estímulo/respuesta y una gran parte del comportamiento humano consiste en respuestas programadas inconscientemente.

¿Quién no experimentó alguna vez una sensación especial, automática, al escuchar el chirrido de unos frenos o la sirena de una ambulancia? ¿Quién no se emociona cuando escucha «esa» canción especial, o se llena de recuerdos ante un olor o un paisaje determinado?

El estímulo que dispara automáticamente estas vivencias es lo que llamamos anclaje, y logra que se genere un estado específico en cualquier situación y momento, sin necesidad de pensarlo. Si esa vivencia que se recupera es positiva, la llamamos «recurso».

La PNL lo utiliza como una técnica eficaz para canalizar cons-

tructivamente nuestras poderosas reacciones inconscientes, una forma práctica de tenerlas siempre a nuestra disposición. De este modo, nuestros mejores recursos están siempre a mano cuando los necesitamos.

Para usar los recursos a voluntad, activamos los estados a través de una estimulación visual, auditiva o kinestésica.

Veamos cuáles son las condiciones para comenzar a crear *anclajes*:

## Cómo crear un anclaje eficaz

1. Para que el anclaje sea eficaz, la persona debe hallarse en estado totalmente asociado y congruente, con intervención de todo su organismo, en el momento en que se le aplica el estímulo.

2. Se debe suministrar el estímulo en el momento culminante de la experiencia. Si se anticipa o se retrasa la intervención, éste no se ejercerá con plena intensidad.

3. El estímulo elegido debe ser exclusivo, es decir, que debe enviar al cerebro una señal diferenciada e inconfundible.

4. Para que el anclaje funcione hay que imitarlo exactamente.

Teniendo siempre estas condiciones en nuestra mente comencemos las prácticas para aprender a establecer un anclaje kinestési-



co mediante un toque. Busque un compañero para esta experiencia y le recomendamos que cuando cumpla el papel de guía se ejercite en calibrar la microconducta.

### Ejercicio 34 Aprender a crear anclajes

Dos personas: un guía y un explorador.

1. El guía determina en la mano del explorador *el lugar* donde se hará el anclaje, la presión que resulte adecuada y una *señal* que hará el explorador cuando esté reviviendo los sentimientos.  
El explorador elegirá una experiencia agradable de su pasado en la que haya experimentado intensamente alegría, felicidad, éxito, amor, etc.
2. El guía le pide al explorador que reviva esa experiencia con todos sus detalles, como si la estuviera viviendo nuevamente. Le dice:  
«Mira lo que miras, escucha lo que escuchas, siente lo que sientes y quédate allí. Cuando estés experimentando la sensación hazme la señal convenida.»  
Mientras el explorador se conecta con la experiencia el guía «calibra» sus respuestas neurofisiológicas.
3. Cuando el explorador hace la señal convenida, el guía efectúa el anclaje en el lugar y con la presión convenida, manteniéndolo durante unos diez segundos.
4. El explorador abre los ojos y se le distrae durante unos minutos. Des-

pues se le pide que cierre nuevamente los ojos y, sin que piense en nada especial, se vuelve a apretar el anclaje, en el mismo lugar y con la misma presión, verificando a través de la observación (calibrando) si reaparecen los sentimientos positivos de la experiencia original. Si eso no se produce, repetir todo el proceso con otra experiencia distinta.

5. Una vez logrado un resultado positivo se hacen comentarios sobre lo que experimentó el explorador y se intercambian los papeles.

Después de este ejercicio usted ya sabe que a través del anclaje se pueden traer al presente las sensaciones, imágenes y/o comprensiones de una experiencia del pasado. Veamos ahora su utilidad en nuestra vida.

### Apilamiento de anclajes

Una vez que usted ha aprendido a instalar un anclaje, puede utilizarlo para activar sus estados en el momento en que lo necesite.

Hay momentos en los que, por ejemplo, queremos tener una sensación de seguridad y al mismo tiempo estar relajados y alegres. Si queremos asociar más de una emoción o estado a una situación determinada podemos utilizar el recurso de *apilar anclajes*.

¿De qué manera? Tal como su nombre indica hay que asociarse con cada uno de los estados que queremos tener e ir fijándolos, utilizando siempre el mismo anclaje. Cuando disparemos ese anclaje obtendremos un estado que es la suma de todos los demás.

Vamos a experimentar el apilamiento de anclajes con un compañero y, para facilitar su comprensión, daremos un ejemplo de aplicación de esta técnica.

Supongamos que mañana tiene una reunión de trabajo con unas personas con las que ya ha tenido alguna dificultad anterior. Si lo que desea es mejorar los resultados de esa reunión, lo primero que tendría que hacer es recordar la situación anterior donde existió la dificultad y darse cuenta de cuáles son los «recursos» personales que usted hubiera necesitado tener a su disposición para tener un comportamiento más eficaz.

Digamos que usted se da cuenta de que en aquel momento se puso muy nervioso, se le olvidaron datos y se sintió inseguro. En este caso los tres recursos que le podrían hacer falta para vivir mejor la reunión de mañana podrían ser: tranquilidad, buena memoria y seguridad. Entonces, lo que puede hacer es buscar en su memoria tres experiencias en las que usted haya experimentado dichos recursos. Es decir, una vivencia en la que experimentó

tranquilidad, otra en la que tuvo buena memoria y una tercera en la que se sintió seguro.

No tiene importancia que estas experiencias no estén relacionadas con el ámbito donde usted quiere manifestar sus recursos, en este caso el trabajo. Puede elegir el momento de tranquilidad cuando usted paseaba por el campo en unas vacaciones, la buena memoria que tuvo en un examen y la seguridad que sentía cuando montaba en bicicleta.

Puede suceder que en una experiencia coincidan dos o más recursos. Por ejemplo, que en el examen en que tuvo buena memoria también se sentía muy tranquilo. En este caso puede utilizar esa experiencia como anclaje para los dos recursos.

Después de encontrar las experiencias que originan sus recursos procederá a anclarlas una sobre la otra. Notará el efecto de los anclajes cuando, después de efectuados, vuelva a rememorar la experiencia conflictiva del pasado. En ese momento comprobará cómo cambian sus emociones y estado. Y cuando mañana tenga su nueva reunión de trabajo, al apretar ese anclaje automáticamente tendrá tranquilidad, buena memoria y seguridad.

Éste es un ejemplo de la maravillosa aplicación de los anclajes. Vamos a comprobarlo y, mientras realiza el ejercicio en el papel de



guía, recuerde que debe seguir ejercitando la calibración.

### Ejercicio 35 Apilamiento de anclajes

1. Se reúnen guía y explorador. El explorador busca una situación que le resulte *conflictiva* en su vida cotidiana. La revive en su memoria mientras el guía calibra sus reacciones fisiológicas y después lo distrae.
2. El explorador busca *tres recursos* que necesite para superar esa situación y los momentos de su vida en los que manifestó dichos recursos. Después se pone de acuerdo con el guía sobre dónde se hará el anclaje y la presión que se ejercerá, y convienen una señal.
3. El guía dirige al explorador para que se conecte con *una* de las experiencias de recurso diciéndole: «Mira lo que miras, escucha lo que escuchas, siente lo que sientes y quédate allí. Cuando estés experimentando la sensación hazme la señal convenida». El guía calibra y, cuando el explorador hace la señal convenida, le efectúa el anclaje en el lugar y con la presión establecida, manteniéndolo durante unos diez segundos. El explorador abre los ojos y se le distrae durante unos minutos.
4. Después se le pide que cierre nuevamente los ojos y, sin que piense en nada especial, se vuelve a apretar el anclaje, en el mismo lugar y con la misma presión, *verificando* a

través de la observación (calibrando) si reaparecen los sentimientos positivos de la experiencia original. Si eso no se produce repetir el paso 3.

5. Volver a repetir el paso 3 para los otros dos recursos, anclando en cada oportunidad sobre el primero, estas veces *sin verificar* y siempre distrayendo al explorador entre cada anclaje.
6. El explorador revive en su memoria la situación conflictiva y, cuando se ha *conectado* con ella, *se dispara el anclaje* mientras se observan los cambios fisiológicos que se producen. Si se da cuenta de que le hace falta otro recurso se apila sobre los anteriores.
7. Si el explorador sabe que volverá a vivir una experiencia similar a la conflictiva en el futuro, se le pide que cierre los ojos y que imagine que la está viviendo, y cuando esté conectado con ese momento del futuro él mismo se dispara su anclaje. Después hacen comentarios y se intercambian los papeles.

Ya ha experimentado el poder que tienen los anclajes para cambiar estados emocionales, así que ahora tiene en sus manos una poderosa herramienta de cambio personal. Una vez conocida la metodología del anclaje no se necesita de otra persona para establecerlo. Usted mismo puede efectuar autoanclajes para cada situación en que necesi-

te tener un recurso a su disposición. Trate de buscar lugares y toques que no sean habituales en usted y no se preocupe de si se olvida dónde estaba un anclaje, porque una vez que usted lo ha establecido ya se ha producido el cambio neurológico en su inconsciente y no necesita estar reactivándolo constantemente.

Veamos ahora otra utilización de los anclajes, esta vez cuando tenemos un anclaje negativo del que queremos desembarazarnos, por ejemplo, una situación que se repite a menudo en nuestra vida y que automáticamente nos coloca en un estado emocional negativo. En este caso utilizaremos la técnica que llamamos *colapso de anclajes*.

### Colapso de anclajes

El colapso de anclajes funciona cuando se produce un desequilibrio entre dos anclajes, el negativo y el positivo. Lograremos la anulación del anclaje indeseado si generamos un estímulo positivo superior a través de una estimulación intensa o por apilamiento de anclajes.

Pongamos nuevamente un ejemplo. Puede suceder que, ante algo que nosotros decimos o hacemos, una persona de nuestro entorno inmediato habitualmente hace un

determinado comentario o pone mala cara, o bien toma una actitud determinada. A partir de ese estímulo nos sentimos mal y desde ese momento tomamos actitudes de conflicto o de ignorar a dicha persona.

Si queremos solucionar esta actitud, nuestra respuesta, podemos acudir al colapso de anclajes. Esta técnica nos asegura que podemos modificar nuestro comportamiento para eliminar nuestra respuesta emocional negativa y, a partir de allí, nos será más fácil encontrar nuevos comportamientos que nos permitan solucionar el conflicto con más facilidad. Lo experimentará cuando realice la próxima práctica.

Antes de eso queremos advertirle de que lo más normal es que en el momento en el que esté realizando el colapso de anclajes se produzca un estado de confusión, porque el sistema nervioso está tratando de conjugar simultáneamente dos estados incompatibles. Como no puede hacerlo rompe el molde antiguo y establece nuevos estados y respuestas. Vamos a comprobarlo.

### Ejercicio 36 Colapso de anclajes

1. Se reúnen guía y explorador. El explorador busca una situación que le resulte *conflictiva y repetitiva* en su vida cotidiana. Busca también



dos o tres recursos que necesite para superar esa situación y los momentos de su vida en los que manifestó dichos recursos.

Acuerda con el guía el lugar de los anclajes, uno para el *conflicto* y otro para los *recursos*, la presión y la señal. Es importante que los anclajes estén fácilmente disponibles para el guía, por ejemplo, dos nudillos de la misma mano.

2. El explorador se conecta con la *situación conflictiva* mientras el guía *calibra* sus reacciones fisiológicas y, al recibir la señal, se realiza el anclaje en el lugar convenido. Se hace una interrupción y después se *verifica* el anclaje.
3. El guía dirige al explorador para que se conecte con *una* de las experiencias de recurso y efectúa el anclaje. Se hace una interrupción y se *verifica* el anclaje. Si no hay una buena respuesta repetir este paso.
4. Volver a repetir el paso 3 para los otros recursos *apilando* los anclajes, todos en el mismo lugar, esta vez *sin verificar*. Se hace una interrupción.
5. Se disparan *ambos* anclajes a la vez calibrando el estado de *confusión*. Cuando esa confusión disminuya *suelte el ancla del conflicto manteniendo la de los recursos* hasta que el explorador estabilice su fisiología y, en ese momento, suelte este anclaje. Luego abre los ojos y se hacen comentarios.
6. Ahora pida al explorador que piense en una situación del futuro en la

que pueda repetirse el conflicto y calíbrelo. Si aún queda algo negativo, o bien si lo desea el explorador, *apile* un nuevo recurso en el anclaje correspondiente y vuelva a calibrar. Se repite este paso hasta que desaparezca la sensación de conflicto.

Se hacen comentarios y se intercambian los papeles.

### Encadenamiento de anclajes

Ahora que ya ha experimentado la potencia de los anclajes vamos a aplicarlos para generar una nueva conducta. Los anclajes pueden encadenarse de tal forma que uno lleve al otro para lograr una unión similar a los eslabones de una cadena. De esta forma creamos una nueva ruta neuronal entre la señal inicial y una nueva respuesta.

Este recurso nos es muy útil cuando el problema que tenemos es muy fuerte y está demasiado alejado para resolverlo de un solo paso.

Supongamos que usted es una persona que, en determinadas situaciones, se paraliza con una timidez que le resulta muy difícil de manejar. Una posibilidad podría ser que generara un encadenamiento de estados de seguridad-apertura-confianza, lo que le permitiría adecuarse en varias etapas a la situación en la que se

encuentre, poder reaccionar con seguridad y a continuación relacionarse con tranquilidad.

Otro ejemplo podría ser el del ejercicio anterior. Una vez superada su respuesta emocional automática usted puede decidir paso a paso cuál será el comportamiento deseado.

Antes de realizar la práctica de encadenamiento de anclajes, le recuerdo que los anclajes pueden realizarse en los tres sistemas representacionales, por ejemplo:

*Visual:* puede ser un color, una imagen, un símbolo, etc.

*Auditivo:* un sonido, una palabra, una canción, una frase, etc.

*Kinestésico:* un toque, una sensación corporal autogenerada, etcétera.

Le sugerimos que vaya practicando anclajes en los tres sistemas representacionales y comprobará que, para determinadas situaciones, le resultará más potente el anclaje en un sistema que en otro.

### Ejercicio 37

#### Encadenamiento de anclajes

1. Se reúnen guía y explorador. El explorador busca una situación que le resulte *conflictiva* en su vida cotidiana y en la que desee cambiar su respuesta. La revive en su memoria mientras el guía *calibra* sus reacciones fisiológicas y después lo distrae.

2. El explorador busca *dos o tres recursos* que necesite para superar esa situación, los momentos de su vida en los que manifestó dichos recursos y el orden en que quiere encadenarlos.

Acuerdan con el guía el lugar de los anclajes, la presión y la señal. Es importante que los anclajes estén fácilmente disponibles para el guía, para que pueda apretar los anclajes con los dedos de una misma mano.

3. El guía dirige al explorador para que se conecte con una de las experiencias de recurso diciéndole: «Mira lo que miras, escucha lo que escuchas, siente lo que sientes y quédate allí. Cuando estés experimentando la sensación hazme la señal convenida».

El guía calibra y cuando el explorador hace la señal convenida, el guía efectúa el anclaje. El explorador abre los ojos, se le distrae durante unos minutos y luego se *verifica* el anclaje. Si no hay una buena respuesta habrá que repetir este paso.

4. Volver a repetir el paso 3 para el otro u otros recursos anclando en cada oportunidad *en un lugar distinto* y verificando cada anclaje.
5. El explorador revive la situación conflictiva y, cuando se ha conectado con ella, *se dispara el primer anclaje*. Cuando la sensación esté en su punto *culminante* active el *segundo anclaje*, mientras lentamente va *soltando el primero*. Si hay un tercer anclaje actívelo en el momento culminante del segundo mientras suelta éste, también de forma lenta.



Abre los ojos y se hacen comentarios e intercambiar opiniones.

6. Volver a repetir todo el proceso dos o tres veces más para que el encadenamiento quede establecido de forma automática. Se intercambian los papeles.

### *La conveniencia de anclajes diferentes*

Ahora que ya sabe algunas de las aplicaciones de la técnica de los anclajes le pedimos que repase el ejercicio del estado de logro que figura en el capítulo 5 y se dará cuenta de que allí utilizábamos un anclaje auditivo, las palabras, y otro anclaje visual, una imagen o color. Con esto queremos indicarle que puede utilizar los anclajes no sólo para superar situaciones conflictivas, sino también para recuperar todo tipo de estados positivos y tenerlos a su alcance en cualquier momento de su vida.

Creemos que es una buena práctica el efectuar dos anclajes diferentes para dos grandes tipos de estados, los de activación y los de tranquilidad, y hacer para cada uno de ellos distintos anclajes en los tres sistemas representacionales.

Puede elegirse un toque o un gesto para hacer con una mano, por ejemplo, la derecha, un símbolo o color y una palabra o soni-

do para anclar estados de activación, fuerza, seguridad, logro, decisión, voluntad, etc. Y otro gesto diferente con la mano izquierda con su correspondiente símbolo y sonido para anclar estados de tranquilidad, relajación, interiorización, discernimiento, etcétera.

De esta manera tendremos siempre a mano, y nunca mejor dicho, los estados que necesitamos para cada momento de nuestra vida. Los estados pueden anclarse por el método ya conocido de recordar experiencias del pasado y también se pueden efectuar en el momento en que se está viviendo una experiencia. Por ejemplo, si estoy en una situación donde experimento seguridad, en ese mismo instante puedo hacer el gesto con la mano elegida con anterioridad, repetir la palabra y el símbolo. De esta forma, cada experiencia de nuestra vida va reforzando los anclajes establecidos.

Recuerde que la creatividad es una de las características más importantes de la vida de un ser humano. Cada instante es válido para ejercitarla. Invente sus propios anclajes.

### **El cambio de hábitos**

Los hábitos se crean cuando hemos repetido una conducta un cierto

número de veces y se terminan incorporando de manera inconsciente, de modo que perdemos el control sobre su desencadenamiento. Esto sucede con las compulsiones, adicciones y las conductas que responden a la expresión «tengo que o quiero hacer X y siempre acabo haciendo Y».

Sucede que, en estas circunstancias, carecemos de opciones, por eso son compulsiones, hay un solo camino trazado a nivel neurológico. El secreto del cambio radica en generar alternativas para que el impulso que alimenta esa acción se canalice hacia otro objetivo.

La fuerza del trabajo está en imaginar la alternativa con la potencia de la conducta ya instalada y, para ello, podemos utilizar cualquiera de las técnicas de anclajes antes mencionadas, o bien utilizar la técnica que en programación neurolingüística llamamos «swish», que incluye anclajes y submodalidades.

Es conveniente que antes de realizar este ejercicio la persona que desea efectuar ese cambio de hábitos responda al *cuestionario para obtener objetivos* que figura en el capítulo 4.

### *Ejercicio 38*

#### *El «swish» (cambio de hábitos)*

Para dos personas: guía y explorador.

1. El guía determina cuál es la conducta o comportamiento que desea cambiar el explorador y efectúa el cuestionario para obtener objetivos. Una vez que está bien determinado el objetivo pasar al próximo paso.
2. Ahora el explorador construye una imagen grande y brillante de lo que ve justo un instante antes de que comience el comportamiento no deseado. Esta imagen, vista con sus propios ojos, debe contener la clave de lo que dispara la acción y debe estar *asociada*. Mientras el explorador describe lo que ve, escucha y siente en ese instante, el guía calibra. Después de realizada esta descripción se le distrae.
3. Ahora el explorador construye una imagen *disociada* de cómo se vería él mismo cuando logre el objetivo que se ha propuesto. Esta imagen no debe ser simplemente una foto de la persona sin fumar, por ejemplo, sino una imagen de sí mismo como una persona más capaz, con más opciones, con todas las características positivas que sean importantes para el explorador. Es fundamental el asegurarse de que esa imagen produce una fuerte respuesta positiva en el explorador, es decir, que se siente realmente motivado para alcanzarla. Después de esto se le distrae unos momentos.
4. Ahora pida al explorador que vuelva a la primera imagen, la asociada, y que la imagine grande y brillante. Una vez que la tenga establecida pídale que ponga en el ángulo infe-



ha creado modelos para utilizar la electricidad y hacer que los motores funcionen. Nuestra forma de vida actual sería imposible sin ella. No hemos esperado a entender qué es la electricidad para generar modelos que nos permitan utilizarla.

Con la fuerza de la gravedad sucede lo mismo. Generamos modelos para hacer que nuestros aviones vuelen o para poder llegar hasta otros planetas y, sin embargo, seguimos sin saber qué es la gravedad.

Por eso decimos que la PNL presenta modelos que son útiles y que ése es su valor, más allá de toda teoría. Y si uno de estos modelos no funciona, o funciona defectuosamente, podemos probar otro y otro, hasta que encontremos el que mejor se adecua al objetivo que queremos lograr.

La PNL presenta herramientas y técnicas específicas que pueden ser aplicadas para organizar o reorganizar nuestra experiencia con la finalidad de definir y asegurar cualquier resultado conductual propio. Esto nos permitirá obtener respuestas adecuadas a los objetivos que nos fijemos.

No se trata de técnicas nuevas o extrañas a nuestro comportamiento cotidiano.

Se trata de conocer y emplear nuestro propio código de comunicación, pero emplearlo adecuada-

mente para conseguir una respuesta positiva en cualquier medio: personal, profesional y social; humano en cualquier caso.

La PNL es el arte y la ciencia de la «excelencia» personal. Deriva del estudio de cómo algunas personas obtienen resultados sobresalientes en distintos ámbitos de la actividad humana.

Es un ARTE porque cada uno da su toque único, personal y de estilo a lo que esté haciendo, y esto nunca se puede expresar con palabras o técnicas.

Es una CIENCIA porque hay un método y un proceso para descubrir los modelos y habilidades que nos permiten pensar y actuar de forma efectiva en el mundo.

Los modelos y técnicas de la PNL pueden ser utilizados por cualquier persona, cualquiera que sea su filosofía y creencias. El propósito de la Programación Neurolingüística y de este libro, es ser útil, incrementar las opciones personales y mejorar la calidad de vida de quien practique sus técnicas.

### ¿QUÉ ES Y EN QUÉ LE AYUDARÁ LA PNL?

Aun antes de nacer, mientras nos desplazamos apaciblemente por el vientre materno, empezamos a ejercer los primeros rudimentos

en el arte de la comunicación, carrera que abrazamos con o sin vocación para toda la vida, sin matrícula ni diplomas. Y es que nunca es bastante lo que se aprende para enfrentar las peripecias cotidianas del encuentro con los demás.

Cuántas veces le habrá tocado vivir situaciones en las que, poniendo lo mejor de sí mismo, trató de llegar con su mensaje a otra persona y parecía que todo era en vano, que ante cada esfuerzo el diálogo se embrollaba cada vez más.

Tal vez también experimentó la paradoja de sentir desagrado en compañía de alguien, a pesar de que aparentemente se trataba de un encuentro amable; o bien la confusión por sentirse atraído por otro que aparentaba indiferencia. O quizás, alguna vez, se preguntó cómo algunas cosas «le salen» bien y otras «le resultan» un desastre.

Mucho se ha escrito, dicho y hecho ante preguntas como éstas y muchas otras más; pero sucede que, en general, estas explicaciones no nos sirven en el momento en que nos encontramos sumergidos en la bruma de una comunicación defectuosa con nosotros mismos y con los demás.

Hace poco más de dos décadas dos hombres curiosos, el doctor en informática y en aquel entonces estudiante de psicología, Richard Bandler y el lingüista John Grinder,

se preguntaron si sería posible detectar de qué manera se conducían las personas que eran reconocidas por su eficacia y habilidad en los campos de su actuación específica, y si se podría transformar esta información en herramienta práctica para que pudiera ser aplicada por otra persona en cualquier área.

Animados por esta idea conformaron un equipo multidisciplinario y se pusieron a trabajar durante varios años, filmando y estudiando a los mejores comunicadores del mundo, a aquellos que sobresalían de forma excelente en su profesión en todas las ramas de las ciencias, las artes y los negocios.

El resultado dio nacimiento a la Programación Neurolingüística (PNL), como un acercamiento nuevo, diferente al arte de la comunicación y el desarrollo de la excelencia personal.

Este nombre tiene el siguiente significado:

**Programación:** Porque programar es organizar de forma eficiente los componentes de un sistema para lograr el resultado adecuado.

**Neuro:** Porque todo comportamiento es



rior derecho la imagen motivadora que creó en el paso anterior, pero esta vez que la haga pequeña y oscura.

5. Una vez que tenga bien establecida esta imagen compuesta diga al explorador:

«Haz que la imagen pequeña y oscura que está abajo a la derecha se vuelva de golpe grande y brillante, y tape a la otra que, a su vez, se vuelve pequeña y oscura. Al mismo tiempo ensaya un movimiento con las manos que represente a ese movimiento y haz un sonido que te ayude en ese cambio».

El explorador puede utilizar el sonido swish o cualquier otro que se le ocurra. Permítele que ensaye varias veces hasta que haya coordinado el cambio de imágenes, el movimiento y el sonido.

6. Una vez que haya logrado la coordinación, dígame que haga el cambio y que se quede unos instantes disfrutando de la imagen del logro de su objetivo que simboliza el cambio de hábito. Después se le distrae unos instantes haciendo comentarios sobre el trabajo y vuelve a repetir el proceso cinco veces más. Entre cada una de ellas hay que distraerlo un instante. Asegúrese de que se inicie el proceso siempre *desde la imagen asociada*, que tiene abajo a la derecha la imagen motivadora pequeña y borrosa.

El guía observa y calibra para comprobar que el encadenamiento ha funcionado.

7. Ahora se produce la comprobación. Pida al explorador que pien-

se en la primera imagen. ¿Qué sucede? Si el ejercicio está bien hecho le será difícil mantenerla. También se puede comprobar el resultado partiendo del estímulo externo y comprobando las reacciones que se producen.

Después se hacen comentarios y se intercambian los papeles.

En este ejercicio hemos encadenado un determinado estímulo a una nueva respuesta elegida por el explorador. Hemos creado una nueva respuesta neurológica cambiando tres variables al mismo tiempo: el brillo, el tamaño y la asociación/disociación, y utilizando los tres sistemas representacionales.

Este ejercicio es una demostración de cómo se van uniendo armoniosamente todas las técnicas que hemos ido experimentando a lo largo de este libro.

Vamos a practicar ahora otra técnica muy eficaz para el cambio de hábitos que llamamos el *reencuadre en seis pasos*. Usted se habrá dado cuenta de que existen diferentes técnicas que pueden aplicarse al mismo objetivo, por ejemplo, el cambio de hábitos o comportamientos. Ésta es la riqueza de la PNL. Ofrece distintos modelos para que cada persona pueda escoger cuál es el que más le funciona. Si un modelo le es insuficiente puede probar otro y otro, hasta encontrar el que se adecue más a sus características.

## El reencuadre de conductas y síntomas

La técnica del reencuadre trabaja con partes internas del individuo para buscar alternativas de acción que satisfagan la intención positiva de la conducta que se quiere modificar. A diferencia de la integración de partes, no hay dos partes enfrentadas al mismo nivel, sino una sola que produce una conducta o síntoma que deseamos modificar.

Para utilizar esta técnica es fundamental el reconocimiento de la motivación que tiene la conducta cuestionada para poder satisfacerla con otra diferente que no acarree consecuencias secundarias.

Un ejemplo podría ser que, cada vez que me siento incómodo en una situación, la *parte* que quiere mi bienestar genera un dolor de cabeza para obligarme a cambiar de escenario. En ese caso, busco internamente sugerencias de alternativas para lograr el mismo objetivo sin tener que pasar por una situación de malestar físico. Con seguridad, en alguna situación del pasado, ese mecanismo funcionó satisfactoriamente y quedó fijado como conducta inconsciente para zanjar este tipo de situaciones.

En estos casos consultamos a otra *parte* interna, a la que atri-

buimos el papel de la creatividad, para que sugiera posibles alternativas y se la ofrecemos a la *parte* responsable de la conducta indeseada para que pueda optar a otras conductas que satisfagan la intención positiva del anterior comportamiento.

En el reencuadre se presupone que existe:

- a) una «parte» que le hace hacer algo que usted no quiere hacer o
- b) una «parte» que le impide hacer algo que desea hacer.

Si encuentra dificultades en los casos *b*, trate de transformarlos en casos *a*.

Tenga en cuenta que en este ejercicio se produce una conexión mayor con el inconsciente. Ayude a la otra persona a que confíe en su inconsciente, aunque las informaciones que emerjan parezcan ser poco coherentes.

### Ejercicio 39 Reencuadre en seis pasos

Para dos personas: guía y explorador.

**Paso 1:** Identifique el comportamiento o la respuesta a cambiar. «¿Cuál es el comportamiento que desea cambiar?»

Nota: Asegúrese de que el comportamiento o problema esté bien especificado, para



**Puente al futuro:**

- «Agradezca a esa "parte" su vivo. creativa y repita el paso pre- aceptación y lo positivo que hace por usted.»
- Paso 6: Comprobación ecológica y puente al futuro.**
- Buscar si existen algunas otras partes que se oponen a la utilización de estas nuevas elecciones. • «Vuelva hacia adentro y pregunte: ¿Hay algunas otras partes en mí que objetarían que yo utilice alguna de estas nuevas elecciones?» Si existe objeción vuelva al paso número 3 y repita el proceso con esa otra «parte».
- A través de todas las técnicas experimentadas en este capítulo usted ha ido produciendo cambios rápidos y fáciles en su comportamiento. En el próximo capítulo vamos a investigar en los orígenes de nuestras conductas.

hacer cosas tan importantes por mí.»

**Paso 4: Comunicarse con una «parte»**

- tres opciones que satisfagan la intención positiva de la «parte» que genera el comportamiento no deseado.
- «Vaya hacia una "parte" creativa de usted mismo y pídale que le dé, por lo menos, otras tres alternativas de comportamiento útiles e inmediatamente disponibles y que satisfagan la intención positiva del comportamiento no deseado.»
  - Recuerde que existen varias «partes» creativas en cada persona. Si una de esas partes no consigue todas las opciones se puede recurrir a otras. • «Agradezca a esta/s "partes/s" por las opciones que ha generado.»

**Paso 5: Hacer que la «parte» que crea**

- el comportamiento no queriendo aceptar la responsabilidad de implementar estas nuevas elecciones.
- «Vaya hacia adentro y diga a la "parte" que creó el comportamiento no deseado que le haga una señal si desea aceptar y utilizar estas nuevas opciones en forma tan completa como el otro comportamiento.»
- Si cualquiera de las posibilidades o elecciones no es aceptada vuelva a la «parte»

eso el guía efectúa el cuestionario para obtener objetivos.

**Paso 2: Establezca comunicación con**

- la «parte» que es responsable de ese comportamiento.
- «Vaya hacia adentro y pregunte a la "parte" suya que genera esta conducta cuál será la señal con la que se comunicará con usted. Puede ser algo que vea, oiga o sienta.»
- Cuando haya recibido la respuesta pregunte al explorador: • ¿Cómo la reconoces? Que lo especifique en términos visuales, auditivos y/o kinestésicos.
- Ahora dé las gracias a la «parte» por su respuesta, por haberse comunicado con usted.

**Paso 3: Encuentre la intención posi-**

- va del comportamiento no deseado.
- «Vaya hacia adentro y pregunte a esa "parte": ¿Qué es lo que intenta hacer de positivo por mí con ese comportamiento?» Una vez encontrada la intención positiva pregunte a la persona: • ¿Encuentras aceptable esta intención positiva?
- Si no es así que siga investigando, preguntando, y una vez hallada dígame: • «Da las gracias a la "parte" por la información y por



## Capítulo 8

# LA ECOLOGÍA DE LOS SISTEMAS EN LOS QUE VIVIMOS

Durante los últimos siglos la humanidad avanzó en la conquista de lo individual, los derechos, el goce, el desarrollo personal, el protagonismo. El reverso de la moneda fue que olvidamos nuestra naturaleza primordial de organizaciones biológicas, integrantes de un todo natural que habitamos el planeta Tierra. Los daños producidos en ese olvido hicieron que en los últimos años comenzáramos a pensar en la ecología, en las leyes que rigen las interacciones y la importancia del equilibrio para la conservación del sistema.

También nosotros, a nivel individual, constituimos un sistema, un conjunto de partes en interacción y, al mismo tiempo, formamos parte de uno o más sistemas más amplios que nos engloban.

Las técnicas que ofrece la PNL se basan en la concepción del individuo como un todo complejo en el que la modificación de una de las partes genera una transformación a nivel global. Cuanto mayor sea la importancia del elemento que se modifica, mayor será la incidencia que tenga en el sistema en general.

Uno de los hombres que hizo grandes aportes en el desarrollo de la programación neurolingüística, Robert Dilts, trabajó estas distinciones y organizó los elementos que integran la personalidad en orden de importancia, basándose en los estudios del destacado científico Gregory Bateson, el ecólogo de la comunicación. Les llamó *niveles neurológicos*.

Como siempre que trabajamos estos esquemas o mapas debemos advertir que tienen que ser tomados como un modelo. Este modelo nos es útil para averiguar en qué nivel neurológico se presentan las dificultades y poder trabajarlas con mayores probabilidades de éxito.

### EL CAMPO UNIFICADO DE LA PNL

Utilizando la idea del gran psicólogo Carl Gustav Jung, representamos al ser humano como un iceberg, esas grandes masas de hielo que viajan por los océanos. Una parte muy pequeña del volumen total, aproximadamente un 5% es lo que emerge fuera de la superficie, el resto permanece debajo del agua.

Los estudios neurológicos actuales nos dicen que la utilización consciente que hace el ser

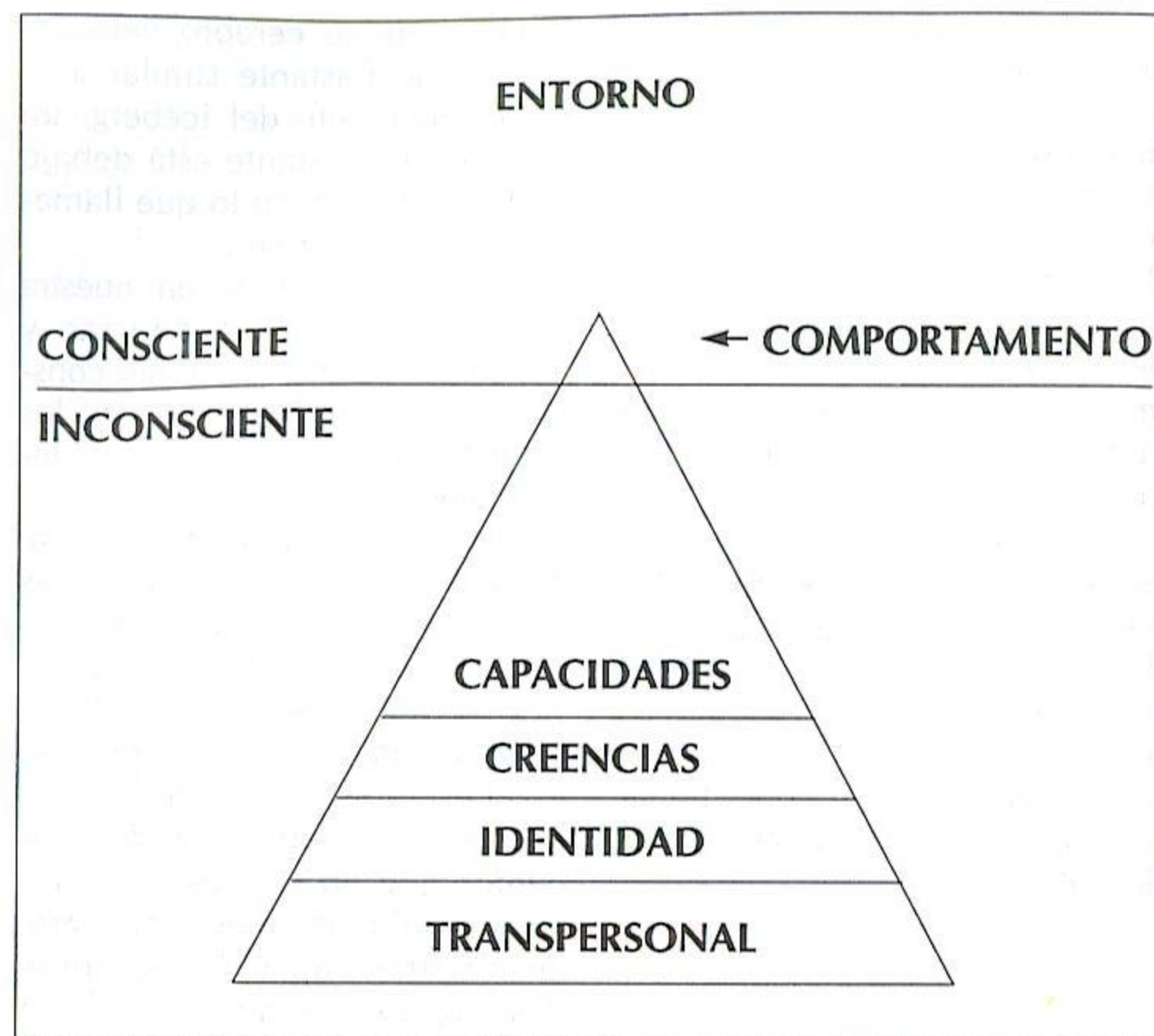
humano de su cerebro tiene un porcentaje bastante similar a la parte emergente del iceberg, un 5%. El 95% restante está debajo de la superficie, en lo que llamamos el inconsciente.

Lo más consciente en nuestra vida son nuestras conductas y comportamientos, que están constantemente en relación con los entornos en los que vivimos e interactuamos.

Nuestros comportamientos se apoyan sobre las capacidades que hemos ido desarrollando durante toda nuestra vida a través de nuestros aprendizajes y experiencias, por lo que este nivel está inmediatamente debajo de la conducta. Todos sabemos que en el presente utilizamos sólo una pequeña parte de nuestras capacidades, aquellas que nos son necesarias para desarrollar nuestras actividades actuales.

A su vez, nuestras capacidades se apoyan en las creencias de lo que somos capaces de hacer y de lo que no podemos hacer. Por lo tanto, algunas creencias son permisivas y otras son limitativas. Nuestras creencias se formaron en el devenir de nuestra vida y muchas de ellas, especialmente en la época de la niñez, ni siquiera fueron verbalizadas por alguien, sino que fueron inferidas por nosotros a través de las conductas y comportamientos de nues-





tro entorno familiar y educacional, dicho esto en el sentido más amplio.

Un nivel todavía más profundo es el de identidad, donde tenemos establecido el sentido básico de uno mismo. Quizás aquí se originan las respuestas a aquella pregunta filosófica: ¿quién soy yo? Esta comprensión origina unos valores en los que apoyamos nuestras creencias, capacidades y conductas. Estos valores

se manifiestan constantemente en nuestra vida cotidiana y su aplicación e importancia varían según los entornos en los que estemos.

Y en la base del iceberg, en lo más profundo de nosotros mismos, la PNL considera que existe el nivel espiritual o transpersonal, que es donde consideramos las grandes cuestiones metafísicas: ¿por qué estamos aquí?, ¿de dónde venimos?, ¿adónde va-

mos? La respuesta personal, aunque sea a nivel inconsciente, que damos a estas preguntas condiciona nuestra existencia. Posiblemente aquí es donde consideramos la repercusión profunda de nuestras acciones en relación con la humanidad. Un cambio en este nivel produce repercusiones en todos los demás, como nos lo demuestran constantemente personas que han pasado por una experiencia espiritual o experiencias al borde de la muerte.

Los seres humanos vivimos en un constante proceso de transformación y cambio. Nuestras experiencias apoyan o refutan todos y cada uno de los niveles de este modelo. Al mismo tiempo hay comportamientos y capacidades que ya están en nuestro inconsciente, así como creencias y valores que se encuentran asentados en nuestra consciencia.

Tomemos entonces este modelo con la flexibilidad expresada en uno de los principios básicos de la PNL, ya comentado en los primeros capítulos de este libro:

«El mapa no es el territorio.»

Y con esta idea vamos a dedicarnos a investigar y trabajar en dos de los niveles neurológicos que mayor incidencia tienen en nuestra vida: las creencias y los valores.

## El sistema de creencias

«El hombre es lo que cree»  
Anton Chejov

El modelo de sistemas neurológicos integrados en un campo unificado nos permite verificar cuáles son los niveles que tienen mayor incidencia para el cambio: el espiritual, el de la identidad con sus valores, y las creencias. En el contexto de este libro vamos a dedicarnos a analizar y trabajar estos dos últimos.

Las creencias son los filtros pre-dispuestos de nuestra concepción del mundo, son como los gobernadores del cerebro que hacen posible la acción y el comportamiento, y son, junto con los valores, las fuentes más importantes de la motivación.

Si a través de esos filtros juzgamos cierta una cosa, le damos al cerebro una orden acerca de cómo debe representarse lo que sucede fuera de nosotros mismos, por lo tanto, controlan nuestra realidad fisiológica.

Las creencias se constituyen a través de las experiencias personales grandes o pequeñas, vividas o fantaseadas, que constituyen la historia del individuo. La primera fuente es el ambiente que nos rodea al nacer y los restantes entornos en los que hemos vivido, especialmente donde ha transcurrido nuestra adolescencia.



Estos mapas de la realidad los utilizamos para alcanzar nuestros objetivos y, o bien nos inspiran la confianza para lograrlos, o bien nos boicotean la acción.

Una vez que organizamos el sistema de creencias, condicionamos la percepción de la realidad, por eso son tan poderosas. Condicionan, en primer lugar, la comunicación con nosotros mismos y, como consecuencia, la comunicación con los demás.

Asimismo, el sistema preserva su mantenimiento a través de la interpretación que hace de las nuevas experiencias. Si usted cree que el mundo es peligroso, actuará en consecuencia y no percibirá otra realidad diferente a esta idea. Recuerde que el mapa no es el territorio, sino la percepción que tenemos de él, y que las creencias son los filtros más importantes.

Por eso obedecemos a las creencias de manera imperativa, seamos o no conscientes de que eso pasa. Cuando llegamos a conocer nuestro sistema de creencias podemos percibir con mayor claridad qué cosas nos inciden de manera determinante. Este paso importante, que es el constituirnos en observadores de nosotros mismos, nos dará la flexibilidad necesaria para adaptarnos con mayor libertad a las circunstancias que se nos presenten.

El primer paso para recuperar la libertad es el reconocer que los sistemas de creencias no son inmutables, que pueden cambiarse a través de la experimentación de una situación que las refuta o de la modificación que se produce interiormente a través del cambio de nuestras representaciones internas. Seguramente usted ya ha producido varias veces esta modificación de creencias en su vida.

Una creencia puede resultar válida en determinados ámbitos o momentos, y en otro tiempo y lugar puede producir resultados no deseados. Por ejemplo, pudiera ser que en mi situación personal el creer que «el cambio es vida» me haya dado el empuje necesario para cambiarme a un trabajo más satisfactorio. Sin embargo, si no soy consciente de la existencia de esa creencia, este fundamento puede sabotear mi futura estabilidad laboral e, incluso, si lo aplico a otros ámbitos como la relación de pareja, esa creencia puede impedirme mantener una relación de pareja estable.

Por eso, es fundamental conocer cuáles son las creencias que nos mueven, puesto que serán facilitadoras o limitantes cuando nos planteemos el logro de nuestros objetivos.

Hecha esta introducción pasemos a la práctica. Le sugerimos

que se tome un tiempo para realizar el próximo ejercicio.

#### *Ejercicio 40* *Determinación de creencias claves*

Individual.

Piense y escriba las cinco creencias clave que más le han limitado en el pasado.

- 1) -----
- 2) -----
- 3) -----
- 4) -----
- 5) -----

Ahora escriba cinco creencias positivas que podrían servirle para alcanzar sus objetivos (no importa que esas creencias no sean tuyas en este momento).

- 1) -----
- 2) -----
- 3) -----
- 4) -----
- 5) -----

Posiblemente ha tenido que rebuscar en la memoria, en su inconsciente, para encontrar las creencias limitadoras del pasado, y también es posible que no haya identificado alguna de las más importantes. Sin embargo, si

a partir de este momento se mantiene alerta en su vida cotidiana, se descubrirá en algún momento pensando o diciendo que no puede o no tiene interés en hacer esto o aquello. Le sugerimos que preste atención a esos instantes, porque detrás de esa actitud puede encontrar alguna creencia o valor limitante. Ya habíamos mencionado la enorme importancia que tiene la autoobservación para llevar nuestras creencias y valores del inconsciente al consciente.

Pasemos ahora a analizar y comprender algo más sobre nuestros valores.

#### **El sistema de valores**

La escala de valores varía según los individuos y está directamente relacionada con el sistema de creencias. Ambos se apoyan mutuamente y filtran las experiencias que nos permitimos vivir y las conclusiones que sacamos de ellas.

Si las piezas de un reloj quisieran funcionar en el sentido contrario para el que están diseñadas, se perdería sincronización y la máquina terminaría por romperse, el sistema estaría en peligro.

Lo mismo sucede con el ser humano. Con las técnicas de la