

# ACUITY

## Mejorar y avanzar **Neurolingüística** **Programación**

.....  
**Una nueva antología de descubrimientos y aprendizajes**  
**compartidos** Publicado por la ANLP

Abril de 2011  
.....

**Copia promocional**



# AGUDEZA

Mejorar y avanzar la  
programación neurolingüística

Una nueva antología de  
descubrimientos y aprendizajes compartidos  
publicado por la ANLP

Edición promocional

# AGUDEZA

Editado por Joe Cheal

41a Bedford Road, Moggerhanger, Beds, MK44 3RQ, Reino Unido.

Teléfono (+44) 1767 640956

Envíe un correo electrónico a [joe.cheal@gwiztraining.com](mailto:joe.cheal@gwiztraining.com)

La Asociación para la PNL

Casa rural Apsley Mills, Stationers Place, Hemel Hempstead, HP3 9RH, Reino Unido.

(+44) 20 3051 6740

[www.anlp.org](http://www.anlp.org)

Panel de revisión

Steve Andreas

Richard Bolstad

Robert Dilts

L. Michael Hall

James Lawley

Juan Seymour

Roberto Smith

Lisa despierta

Se aceptan envíos de material. Envíe un correo electrónico al editor para obtener las pautas para colaboradores.

Las opiniones expresadas en Acuity son las del colaborador y no reflejan necesariamente las opiniones de la ANLP o del Editor.

Los artículos siguen siendo propiedad intelectual del colaborador. Todos los demás contenidos son propiedad de ANLP 2010.

Ninguna parte de esta publicación puede reproducirse o transmitirse en ninguna forma ni por ningún medio, electrónico, mecánico, fotocopia, grabación y/o de otro tipo sin el permiso previo de los editores. Este PDF no puede prestarse, compartirse, revenderse, alquilarse ni ponerse a disposición de ninguna forma sin el permiso previo de los editores. consentimiento de los editores.

Esta copia promocional de Acuity incluye  
dos artículos de:

ACUIDAD Vol.1, No.1

La revista completa incluye lo siguiente:

Contenido de la revista

| Artículo   | Autor                                | Página |
|--|--------------------------------------|--------|
| Patrones y principios de la PNL                                      | <i>Richard Gray</i>                  | 6      |
| "Si Dios nos diera una señal":<br>el papel de los<br>metacomentarios | <i>Penny Tompkins y James Lawley</i> | 17     |
| El papel de los estados de ánimo en la PNL                           | <i>Joe Cheal</i>                     | 28     |
| Los cuatro pilares y el coaching                                     | <i>Angus McLeod</i>                  | 37     |
| 7+2 Claves Para Convertirse En Un Mundial<br>Entrenador de clase     | <i>L. Michael Hall</i>               | 49     |
| El "cómo" detrás de "El secreto"                                     | <i>Richard Bolstad</i>               | 61     |

Esta copia promocional de Acuity también incluye  
dos artículos de:

## ACUIDAD Vol.2, No.1

La revista completa incluye lo siguiente:

### Contenido de la revista

| <b>Artículo</b>                     | <b>Autor</b>             | <b>Página</b> |
|-------------------------------------|--------------------------|---------------|
| Afirmaciones o preguntas            | <i>Richard Bolstad</i>   | 5             |
| Pseudorientaciones                  | <i>Richard Gray</i>      | 12            |
| Sumándose al trabajo de David Grove | <i>James Lawley</i>      | 27            |
| Espacio, tiempo y certeza           | <i>Lucas Derks</i>       | 42            |
| Benchmarking como PNL<br>Excelencia | <i>L. Michael Hall</i>   | 54            |
| Paisaje de la experiencia           | <i>Joe Cheal</i>         | 60            |
| Preguntas sobre Meta-<br>Programas  | <i>Susie Linder-Pelz</i> | 78            |
| Pedagogía de la práctica creativa   | <i>Salvaje de Blane</i>  | 92            |

## Notas de edición: Cuando los gigantes cantaron

Hubo un tiempo en que los gigantes de la PNL no solo caminaban por la tierra, sino que también cantaban para sí mismos en todo el mundo. Ampliaron sus campos compartiendo artículos en revistas como NLP World y Anchor Point. Prosperaron explorando y aplicando modelos de PNL y desarrollando nuevos conceptos e ideas.

Pero un día las publicaciones cesaron.

Mientras la población de gigantes de la PNL crecía, muchos de ellos formaban sus propios sitios personales y la gente podía visitarlos si los encontraba. De vez en cuando, algunos de los gigantes recorrían la tierra y se reunían para compartir sus ideas y desarrollos con la gente. Aunque los gigantes compartían sus ideas, sus canciones rara vez se escuchaban.

Después de haber disfrutado de las canciones de los Gigantes, una persona extrañaba la alegría de las revistas y el intercambio de ideas gigantes. Y una mañana se despertó con una intención positiva y un resultado bien formado, decidido a escuchar a los Gigantes cantar nuevamente. Una nueva revista... con nuevos artículos... tal vez un nuevo legado para la PNL. Y así, en asociación con la ANLP, *Agudeza* fue concebido.

*Agudeza* Está diseñado para ubicarse entre *Compenetración* Revista y el *Investigación actual en PNL* Revista. El objetivo de *Agudeza* es brindar una oportunidad para que los autores e innovadores avancen en el campo de la PNL al compartir sus hallazgos, aprendizajes y desarrollos: nuevos modelos, técnicas, aplicaciones, refinamientos y nuevas perspectivas para viejos temas.

Deseo agradecer al panel: Steve Andreas, Robert Dilts, L. Michael Hall, James Lawley, Robert Smith y Lisa Wake por su tiempo y su apoyo. Y deseo agradecer a los colaboradores sin los cuales la revista habría sido una experiencia vacía.

Como algunos de ustedes, soy una persona orientada a los resultados y durante años quise tener un diario. Ahora, con la ayuda de algunas personas fantásticas, aquí lo tienen.

Disfruta, sé brillante y brilla.

Joe Cheal  
Editor de Acuity.

# Palabras de la ANLP

"El todo es mayor que la suma de sus partes", una frase que se utiliza a menudo en PNL y, de hecho, Richard Gray incluso se refiere a ella en su artículo.

Este es ciertamente el caso de Acuity, lo que hace de esta una gran antología, porque cada artículo ya es "excelente" como pieza independiente. Por lo tanto, combinarlos en una colección de ideas sobre PNL y coaching es realmente notable y un testimonio de todos los que han contribuido.

El otro tema al que se alude con frecuencia es la necesidad de una mayor colaboración en el campo de la PNL. Robert Dilts habla de la colaboración generativa y Acuity es sin duda un ejemplo de ello. Acuity fue concebido, alimentado y puesto en práctica con un auténtico espíritu de colaboración, y cuando empezamos no teníamos ni idea de dónde acabaríamos exactamente, porque las pequeñas ideas se convirtieron en planes más grandes, alimentados por un entusiasmo y una pasión compartidos por la PNL.

Me gustaría agradecer especialmente a Joe por su compromiso, empuje y entusiasmo a la hora de crear, coordinar y editar Acuity. Gracias a nuestro panel de revisión completo, que ha adoptado este concepto con convicción y un compromiso que nos ha permitido tomar Acuity y transformarlo en realidad. Y como dice Joe, gracias a los colaboradores porque, por supuesto, sin el enorme papel que desempeñan, Acuity no existiría.

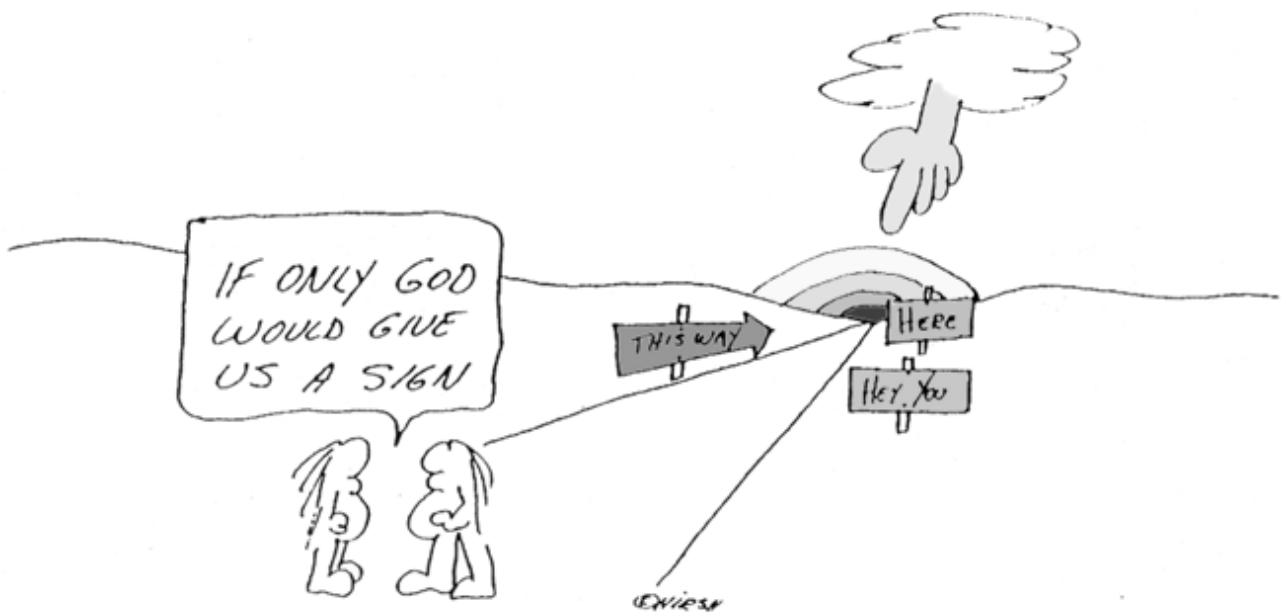
Continúe generando artículos informativos e innovadores para que podamos seguir desarrollando un sólido conjunto de trabajos para el disfrute del campo de la PNL.

Karen Moxom  
Director general  
ANLP

# “Si Dios nos diera una señal”

## El papel de los metacomentarios

Penny Tompkins y James Lawley



Caricatura reproducida con el amable permiso de Allan Hirsh.

autor de *Relájese por diversión: una guía con dibujos animados y audio para liberar el estrés* [www.allanhirsh.com](http://www.allanhirsh.com)

David Grove, el creador del lenguaje limpio, era un astuto observador de sus pacientes de terapia. Fue el primero en advertirnos sobre la importancia de los comentarios de los pacientes que no se derivan de la declaración anterior y que parecen incongruentes. Grove llamó a estos comentarios *no sequiturs*. Extrajimos el *incongruencias* de una serie de transcripciones textuales de clientes. Notamos que la mayoría de estos comentarios eran comentarios más o menos apenas disimulados sobre lo que le estaba sucediendo al cliente en el momento anterior; por eso los llamamos *metacomentarios*.



Definimos un "metacomentario" como una expresión verbal o no verbal que se refiere a lo que se acaba de experimentar. Estas autorreflexiones van desde las plenamente conscientes y explícitas hasta las completamente inconscientes e implícitas.

Al parecer, Michael Palin utilizó el término "metacomentario" cuando formó parte del Flying Circus de Monty Python. Los Python lo utilizaban con un efecto cómico cuando un actor se refería a la situación en la que se encontraba su personaje. Por ejemplo, en *Monty Python y el Santo Grial* Tras el descubrimiento del Castillo Ántrax por parte de Sir Galahad, Dingo cuenta la triste historia de su vida:

"¡Oh, malvada, perversa, traviesa Zoot! Ella es una mala persona y debe pagar el castigo...

... se gira hacia la cámara:

"¿Crees que esta escena debería haber sido eliminada? Estábamos muy preocupados cuando los chicos la escribieron, pero ahora estamos contentos. Es mejor que algunas de las escenas anteriores, creo..."

Esto es análogo a cuando los clientes hacen metacomentarios. Interrumpen lo que están haciendo para emitir un juicio, reflexionar sobre sus conocimientos, dar aviso de un cambio o, de alguna otra manera, revelar algo sobre el estado actual de su mundo interior. Para comprender los metacomentarios, es necesario extraerlos del flujo del habla normal y reconocer que el cliente está comentando. *en* Su experiencia en el momento. Debido a que están integrados en las narrativas del cliente, los metacomentarios están algo ocultos y son fáciles de ignorar. Pero ignorarlos es pasar por alto algunas de las señales más importantes sobre cómo proceder mejor para facilitar la comunicación. *este* cliente particular *en este* momento particular.

El siguiente ejemplo es de una clienta que estaba luchando por aceptar su nuevo rol como madre.

Tiene una cualidad nueva. Es algo muy nuevo. Es... Lo que estoy descubriendo con el papel de madre, que me encanta, y es verdad que de alguna manera lo he adoptado de forma natural, es que soy consciente de que lo que se está infiltrando es una especie de lado más negativo en el que me pierdo más fácilmente, la parte que sí conozco que soy yo, que surge cuando me siento libre, lo cual es bastante interesante. Y antes de que vaya demasiado lejos, donde... no quiero convertirme en algo como mi madre, que realmente puso su vida en suspenso y se rindió al agotamiento. Y puedo, sé que tengo eso dentro de mí para hacerlo. Y al final pienso, ya sabes, eso fue lo que la mató, ya sabes, con el cáncer, la cosa simplemente se la comió. Así que... soy fuerte. Soy una persona bastante fuerte y yo... eso juega en mi contra a veces, porque hago cosas hasta el agotamiento. Y luego me derrumbo. Hay un aspecto negativo que se manifiesta en forma de resentimiento. Porque también puedo ser muy resentido, porque puedo asumir las cosas, pero no soy un santo. Ya sabes, me digo: "Oh, ¿y yo qué?".

¿Observaste algún metacomentario? ¿Qué te llamó la atención? ¿A qué apuntaban? ¿Y qué preguntarías como resultado?

Penny señaló que “lo cual es bastante interesante” era un metacomentario sobre “lo que sí sé es lo que me pasa cuando me siento libre”. El metacomentario indicaba que la atención de la clienta se había visto atraída lo suficiente por lo que acababa de decir y pensar como para interrumpir su relato y hacer un comentario. Como resultado de esta señalización, Penny utilizó un lenguaje claro para preguntar:

¿Y qué pasa conmigo? Hay una parte que sabes que soy yo y que se manifiesta cuando te sientes libre. Y cuando te sientes libre y sabes que esa parte soy yo, ¿dónde está esa parte?

Por si te interesa el cliente respondió:

En mi hombro, más o menos aquí [hace un gesto con la mano derecha hacia el hombro derecho]. Como una conciencia, pero no una conciencia. Sí, es un saber, sí, es un saber. Eso es interesante. Es curioso identificar un lugar porque ahora puedo recordar cuándo he... mmm, ahora *eso* es Interesante. Ya lo había oído antes, pero no conocía su procedencia.

A continuación se muestran algunos ejemplos más de metacomentarios del cliente:

Esto es importante.  
 Ésta es una nueva opción.  
 Debe haber un lugar que lo sepa.  
 Me doy cuenta de que tengo que decidir qué camino tomar. Dios lo sabe.  
 No, eso no es lo que quise decir.  
 [corrigiéndome] ¿Quiero ir allí?  
 Esa es una pregunta difícil.  
 Oh, mira, no hay nada verde en el arcoíris. ¿Tiene sentido?  
 Ufff, me he puesto todo caliente.  
 Sé que no debería decir esto pero... bueno, de todos modos...  
 Es obvio que....Se me acaba de ocurrir...  
 No puedo creer que acabo de decir eso.  
 Ahora déjame ver...  
 [Un golpecito de reloj] [Una mano sobre la boca]

La clave para entender el papel que juegan los metacomentarios es modelar lo que el cliente ha tenido que hacer con su atención o percepción para realizar ese comentario en particular.

Los metacomentarios indican un cambio momentáneo en la perspectiva (y posiblemente en el perceptor) desde una narrativa más descriptiva a una declaración con un grado de autorreflexión.

Como somos seres notablemente consistentes y no podemos dejar de ser nosotros mismos, la estructura de lo que hacemos en el micro (segundos) suele ser isomórfica con lo que sucede en el macro (días, meses, años). De esta manera, los metacomentarios de la sesión pueden verse como fractales: viñetas que, cuando se amplían, conservan una organización similar a la forma en que experimentamos nuestra "vida real".

Desde el punto de vista de un facilitador, los metacomentarios pueden considerarse indicadores de orientación y mensajes de la "sabiduría del sistema". En términos generales, pueden tomarse como una directiva para:

- Continuar atendiendo a la percepción actual (quedarse quieto)
- Prestar atención a otra cosa
- No prestar atención a algo
- Cambia tu forma de facilitar (por ejemplo, reduce la velocidad, acelera, etc.)

Dado que los metacomentarios tratan sobre el cliente, *relación con su paisaje interior* A menudo revelan algo sobre el grado de importancia o insignificancia que el cliente atribuye a una parte de su experiencia.

### ¿Por qué Meta?

La noción de 'meta' y 'niveles de comunicación' fue ampliamente discutida y utilizada por los grupos que se formaron alrededor de Gregory Bateson en la Universidad de Stanford en la década de 1950 y en el Instituto de Investigación Mental de Palo Alto, California en la década de 1960. Curiosamente, aunque Bateson menciona regularmente la metacomunicación, los metalogos y los mensajes metalingüísticos en *Pasos hacia una ecología de la mente*, No pudimos encontrar el término 'metacomentario' en el libro.

Robert Dilts y Judith DeLozier han intentado aclarar la plétora de meta-esto y meta-aquello en su *Enciclopedia de PNL sistémica* [[págs. 718-720]:

El término *meta* es una palabra griega que significa 'sobre', 'entre' o 'encima'. En inglés también se usa para significar 'sobre'. Un 'metamodelo', por ejemplo, es un modelo *acerca de* Otros modelos.

La 'metacognición' es la conciencia de los propios procesos cognitivos, es decir, la cognición *acerca de* cognición.

Los 'metamensajes' son mensajes *acerca de* Otros mensajes, que proporcionan marcos o marcadores de contexto que influyen en el significado de esos mensajes. Los metamensajes suelen ser no verbales y enfatizan o brindan pistas sobre cómo interpretar un mensaje verbal.

La metacomunicación es comunicación *acerca de* Comunicación. Por ejemplo, una metacomunicación es a menudo una declaración verbal que establece un marco en torno a una situación de comunicación en forma de reglas, pautas y expectativas. Un estudio de los patrones de comunicación de líderes eficaces reveló que casi la mitad de la comunicación de los líderes era en realidad metacomunicación.

Es importante distinguir entre metacomunicación y metamensajes. La metacomunicación es un proceso de nivel más macro que el envío de un metamensaje. Un metamensaje funciona como una especie de subtexto que enfatiza ciertos aspectos de un mensaje. Si una persona dice: "Tú no estabas respetando las reglas", esto indica que la comunicación está dirigida al "quién". Si dice: "Tú no estabas respetando las REGLAS", el énfasis del mensaje se desplaza al "qué". La metacomunicación, por otro lado, sería decir algo como: "Hablemos de cuáles son las reglas y por qué las tenemos".

Los metacomentarios son otro miembro de la familia de los metacomentarios antes mencionados. Pueden implicar metacognición y pueden ser un metamensaje o una metacomunicación. Por lo general, son breves y se intercalan en el habla ordinaria. Si se extienden demasiado, dejan de ser "meta" y se convierten en un comentario por derecho propio. Su función principal parece ser la comunicación con uno mismo y, en segundo lugar, la comunicación con otra persona. Es como si la persona estuviera externalizando su diálogo interno sin darse cuenta.

### Meta-estados

Los metacomentarios señalan una *momentánea* cambio a una metaperspectiva. El modelo de L. Michael Hall *Meta-estados* cubre un territorio similar pero más amplio que el que es relevante para este artículo:

En un Meta-Estado, conciencia consciente *se refleja de vuelta* sobre sí mismo (es decir *conciencia autorreflexiva*). Pensar sobre el pensamiento genera entonces pensamientos/sentimientos en niveles lógicos superiores, de modo que experimentamos estados... *acerca de* Estados. En lugar de referirse a algo "ahí afuera" en el mundo, los Meta-Estados se refieren a algo *acerca de* algún pensamiento previo, emoción, concepto, comprensión, categoría kantiana, etc. De esta manera, vamos superponiendo pensamiento tras pensamiento. [2000, p.4]

Algunos ejemplos de metaestados son: la preocupación por la preocupación, el razonamiento sobre nuestro razonamiento, el enojo con uno mismo por ser demasiado emocional, etc. Si bien trabajar con metaestados abre todo tipo de posibilidades, hemos encontrado un gran valor en simplemente considerar un metacomentario como un indicador de lo que le está sucediendo a un cliente y una guía sobre cómo trabajar con su proceso.

## Congruencia/Incongruencia

Porque todas las formas de metacomunicación, mensajes, estados y comentarios operan a un ritmo diferente. *nive*/En función de lo que se refieren, el facilitador puede percibirlos como congruentes o incongruentes. Si bien la incongruencia puede considerarse una evidencia de que el cliente está operando con conductas, deseos, valores o creencias incompatibles, desde una perspectiva sistémica, si se llega a un nivel lo suficientemente alto, se encontrará que un sistema funcional *essiempre internamente congruente* Si no puedes ver la congruencia entre lo que dicen y hacen, eso es una señal de que hay más cosas que puedes modelar.

## Categorías de metacomentarios

En las conversaciones cotidianas, los metacomentarios rara vez se convierten en tema de conversación y un oyente inexperto apenas se dará cuenta de que se han dicho. Es como si los espectadores de un partido de baloncesto grabado en vídeo estuvieran tan concentrados en contar el número de pases que no se dieran cuenta de que un hombre con un traje de gorila entra corriendo a la cancha. Sin embargo, una vez que comiences a buscar a estos gorilas en particular, los verás en todas partes.

Para modelar la forma en que los clientes utilizan los metacomentarios, tomamos los primeros 20 minutos de ocho transcripciones textuales, cada una de ellas con un cliente de terapia diferente, y seleccionamos todos los metacomentarios. Esto dio como resultado más de 120 ejemplos diferentes (excluyendo las repeticiones). En promedio, eso es un metacomentario cada 45 segundos. Clasificamos estos ejemplos en los siguientes títulos generales:

### FORMAS DE CONOCER

- Lo primero que me viene a la cabeza es....
- Supongo que debe ser solo una especie de...
- Me lo estoy imaginando...

### COMPARACIÓN

- Escala
- Juicio/Preferencia
- Cambio/Persistencia
- Es algo muy importante para mí.
- Eso es extraño.
- En realidad, en cierto modo eso es nuevo.

### PERIODO DE TIEMPO

- En este momento ...
- Estoy en la etapa donde...
- Siento que es el final.

### LENGUAJE

- Déjame reformular eso.
- No puedo verbalizarlo.
- La pregunta es...

### CATEGORÍAS DE EXPERIENCIA

- Ese es el patrón.
- No tengo ideas nuevas.

## CONTEXTOS CONDICIONALES/POTENCIALES

-Mi resultado es...

- Me gustaría que eso fuera verdad.
- Ojalá pudiera obtener alguna nueva perspectiva.
- *Ipodría* Haz algo al respecto.

## AL FACILITADOR DIRECTAMENTE

- No, eso en realidad no se siente bien.
- Déjame pensarlo.
- Tenga en cuenta...

## NO VERBAL

- [Risas]
- [Lágrimas por]
- [Un suspiro]

Para obtener una lista completa de los metacomentarios por categoría, consulte: [www.cleanlanguage.co.uk/articles/articles/192/1/](http://www.cleanlanguage.co.uk/articles/articles/192/1/)

**Comentarios a nivel de patrón**

Existe una categoría adicional de metacomentarios que rara vez ocurren en los primeros 20 minutos de la primera sesión de un cliente, pero que merecen una atención especial. Se trata de comentarios en un momento *nivel de patrón* de organización:

Es como toda mi vida.  
 Vuelvo al punto de partida.  
 No puedo dejar de dar vueltas en círculos. ¿Hasta cuándo me voy a quejar de esto? Me doy cuenta de que nunca va a funcionar.  
 Aquí voy de nuevo.  
 Es el mismo problema con una apariencia diferente.

Comentarios como estos son especialmente importantes porque resaltan que *El cliente* Perciben a nivel de patrones. Con una elección hábil de preguntas, pueden ayudarlos a permanecer en ese nivel. Al trascender e incluir la multitud de componentes y ejemplos de niveles inferiores, están trabajando estratégicamente. Y cuando el patrón cambia, los efectos se filtrarán de modo que piensen, sientan y se comporten de manera diferente en una variedad de contextos, algunos de los cuales tal vez nunca se hayan mencionado.

**Señales comunes para metacomentarios**

Una observación cuidadosa sugiere que hay comportamientos que a menudo distinguen un metacomentario de otro idioma:

El cuerpo de la persona suele moverse ligeramente hacia atrás o hacia arriba. Se produce un cambio en su tonalidad.

Hay una discontinuidad en el flujo de sus oraciones. El comentario tiene algo de "sobre".

También puede notar una sutil sensación interna de que hay algo diferente, una especie de desajuste. – acaba de suceder. Esto significa que usted se dará cuenta de que el metacomentario del cliente ha cambiado el marco durante un segundo o dos. Con la práctica, puede sensibilizarse para notar estas señales y aumentar su capacidad para elegir si responder o no al metacomentario. Para desarrollar estas habilidades, le recomendamos que revise una transcripción, resaltando solo los metacomentarios. Un indicador de un metacomentario es considerar si la descripción del cliente tiene sentido sin ese comentario. Si eliminara todos los metacomentarios de una transcripción y se los entregara a otra persona, esta no sabría que falta algo. Sin embargo, esto no significa que no sean importantes.

## **Trabajar con metacomentarios**

La mayoría de las veces, puedes simplemente tomar nota del metacomentario de un cliente y usarlo para actualizar tu modelo del mundo. Esto te ayudará a prestar atención a lo que el cliente está prestando atención y será una guía para saber a dónde sería útil que se dirija la atención del cliente a continuación.

Escuchar un metacomentario de un cliente puede alertarlo para considerar: ¿Qué acaba de pasar? ¿Cómo lo hicieron? *hacer*? El cambio? ¿Qué sucedió justo antes del cambio? Al aplicar "ingeniería inversa" a lo que probablemente haya tenido que hacer el cliente con su atención, se puede obtener una idea encarnada de cómo está organizado su pensamiento en ese momento.

Ocasionalmente, sin embargo, puedes decidir utilizar el metacomentario de forma más directa.

David Grove sugirió que los metacomentarios tienen "una vida media corta". Se desintegran rápidamente y pronto desaparecen de la conciencia del cliente a menos que se les preste atención. Por lo tanto, si va a hacer referencia a ellos, debe hacerlo inmediatamente después de que hayan sucedido. A continuación, se presenta un marco simplificado para hacerlo.

1. Observe/reconozca el metacomentario.
2. Modelar el comentario en relación con la organización actual del interior del cliente.  
paisaje y contexto de la sesión.
3. Considere si:

- i. Utilice el comentario directamente
  - ii. Siga la dirección sugerida por el metacomentario.
  - iii. Deliberadamente *no* siga la dirección implicada en el metacomentario.
4. Si decides seguir una de las opciones del punto 3, te recomendamos que primero compruebes que *su* La intención de utilizar el metacomentario se relaciona con *su* resultado deseado. Luego puedes elegir *cómo* vas a hacer esto. Por ejemplo, usando lenguaje claro, podrías responderle a un cliente que dice:

Cliente: Acabo de darme cuenta de que tengo que decidir qué camino tomar.

Facilitador:

- i: ¿Y qué clase de "realizado" es ese "realizado"?
- ii: ¿Y luego qué sucede?
- iii: ¿Y de dónde podría venir la "necesidad de decidir"?

#### Formas en que se pueden utilizar los metacomentarios

Una vez que haya decidido que va a utilizar un metacomentario, tendrá muchas opciones para hacerlo. A continuación, enumeramos algunos ejemplos para darle una idea de cómo utilizamos Clean Language para utilizar metacomentarios verbales y no verbales.

Cualquier metacomentario

- Repita sólo el metacomentario y haga una pausa.
- O preguntar: ¿Y hay algo más sobre eso [metacomentario del cliente]?

"Hay algo más que no puedo comprender."

- No hacer nada y esperar a ver qué pasa.
- O preguntar: ¿Y después qué pasa?

"Estoy intentando hacer esto en pedazos."

- ¿Y cuántos bits?
- ¿Y qué clase de intento es ese?

"Ambos elementos son importantes".

- Asegúrese de que se exploren ambos elementos.
- O preguntar: ¿Y cómo sabes que ambos elementos son importantes?

"Conozco este patrón."

- Y cuando conoces este patrón ¿entonces qué pasa?
- Y dado que conoces ese patrón, ¿qué te gustaría que sucediera?

"Si soy sincero..."

- ¿Y qué pasa justo antes de que seas honesto?
- ¿Y de dónde viene la honestidad?



"[Risas] Ya he estado aquí antes."

- ¿Y qué clase de [risas] es esa [risas]?
- ¿Y ese [risas] qué podría saber?
- ¿Y de dónde podría venir [risas]?

"En cierto modo sé que quiero algo, pero [se sienta] no sé qué quiero".

- ¿Y cuál es la diferencia entre [indicarlos sentados hacia adelante] y [indicarlos sentados hacia atrás]?
- ¿Y dónde es que sabes que quieres algo?

Un metacomentario que sugiere que algo nuevo acaba de suceder.

- Interrumpir y preguntar: ¿Y qué acaba de pasar?

Cuando hay muchos metacomentarios

- Repita una lista de sus metacomentarios y pregunte: ¿Y hay algo más sobre todo eso?
- ¿Y qué pasa justo antes de que [enumere algunos metacomentarios]?

Es probable que prestar atención a sus propios metacomentarios sea una experiencia inusual para un cliente. Si bien puede alentarlos a volverse aún más hábiles en la autorreflexión y abrir áreas que estaban fuera de su conocimiento, si se les presta demasiada atención, los clientes pueden volverse cohibidos. Por lo tanto, debe ser selectivo y calibrar qué tan útiles son para ellos las respuestas de los clientes a sus preguntas, en función del resultado deseado.

## Conclusión

La gente hace metacomentarios con más frecuencia de lo que se podría esperar. En nuestra pequeña encuesta, los clientes hicieron un promedio de más de uno por minuto. Mientras que algunas personas comentan habitualmente sobre lo que está sucediendo, otras rara vez lo hacen, pero cuando lo hacen, generalmente es señal de que acaba de suceder algo importante. A pesar de su frecuencia e importancia, la mayoría de los facilitadores ignoran los metacomentarios. Al hacerlo, se puede pasar por alto información vital sobre el estado actual del modelo del mundo del cliente.

En este artículo hemos identificado varias formas de utilizar metacomentarios, siendo las más comunes:

- Utilizar la lógica del metacomentario Dirigir la
- atención al metacomentario en sí
- Mover el tiempo hacia atrás o hacia adelante usando el metacomentario como marcador

Tenga en cuenta que nuestra forma de utilizar los metacomentarios de un cliente debe distinguirse de la técnica utilizada por algunas escuelas de terapia donde *El terapeuta* metacomentarios sobre el comportamiento de un cliente, a menudo su comportamiento no verbal.

Reflexionando sobre el tema, tal vez los tipos de metacomentarios más significativos sean aquellos que indican que el cliente está operando a nivel de patrón o que algo acaba de cambiar. Cuando detecte una de estas señales, le recomendamos que deje en suspenso todo lo que estaba pensando hacer y mantenga al cliente atento al patrón o al cambio.

Por último, si bien puede utilizar cualquier metacomentario en particular, le sugerimos que su principal valor es mantenerlo informado sobre lo que está sucediendo con el cliente y señalar cómo puede respaldar el siguiente paso en su proceso de desarrollo.

## Biografía

Penny Tompkins y James Lawley son psicoterapeutas neurolingüísticos registrados por UKCP desde 1993. También son supervisores, coaches en empresas y formadores certificados en PNL. Son coautores *Metáforas en la mente: transformación a través del modelado simbólico* un DVD de formación, *Una sensación extraña y fuerte* Son los fundadores de The Developing Company y creadores del Modelado Simbólico que utiliza el Lenguaje Limpio de David Grove. Se puede contactar con ellos a través de su sitio web: [www.cleanlanguage.co.uk](http://www.cleanlanguage.co.uk)

## Referencias

- Gregorio Bateson, *Pasos hacia una ecología de la mente: Ensayos recopilados sobre antropología, psiquiatría, evolución y epistemología*, Ballantine, 1972/2000
- Robert Dilts y Judith DeLozier, *Enciclopedia de PNL sistémica y nueva codificación de PNL*, [nlpuniversitypress.com](http://nlpuniversitypress.com) 2000
- David Grove, varios artículos en: [cleanlanguage.co.uk/articles/authors/7/Grove-David](http://cleanlanguage.co.uk/articles/authors/7/Grove-David)
- Michael Hall, *Meta-estados: un dominio de niveles lógicos*, Sociedad Internacional de Neurosemántica 1996/2000
- James Lawley y Penny Tompkins, *Metáforas en la mente: transformación a través del modelado simbólico*, Desarrollo de Empresas Prensa, 2000.

# El “cómo” detrás de “El Secreto”

**Dr. Richard Bolstad**

## **¿El mayor error en la historia del desarrollo personal?**

En muchos sentidos, los estudiantes de PNL que asisten a mis cursos de certificación están mucho mejor preparados que los estudiantes de hace veinte años. Pero en los últimos cuatro años, un pequeño porcentaje de ellos demuestra una ingenuidad infantil que no vi hace dos décadas. Este pequeño grupo se resiste a investigar la “estructura del éxito” e insiste en que el éxito no tiene estructura. Sostienen que es mejor no hacer preguntas que los hagan sentir inseguros o incómodos acerca de su éxito. Consideran que los procesos modelados sistemáticamente son una distracción de la única fuente verdadera del éxito, un modelo llamado simplemente “El Secreto”.

En este artículo quiero examinar un modelo de desarrollo personal (El Secreto) que tiene muchas similitudes superficiales con la PNL. Quiero dar algunas de las razones por las que lo considero el mayor error en la historia del desarrollo personal desde la invención de la religión organizada. Y quiero instar a que se lo reemplace por técnicas bien investigadas y modeladas por quienes realmente demuestran una *real* capacidad de “manifestar sus sueños”.

## **¿El secreto del éxito de Jack Canfield?**

La película “El Secreto” se estrenó en 2006. El secreto al que se refiere el título de la película es la “Ley de Atracción”: con el tiempo atraerás todo aquello en lo que pongas tu atención (sea positivo o negativo). El nivel de alegría que experimentas al concentrarte en algo te permite saber qué tipo de realidad estás creando. El DVD original de “El Secreto” se centra en las enseñanzas de Esther y Jerry Hicks, quienes, según dicen, desde 1986 han canalizado a un grupo de maestros espirituales llamados colectivamente Abraham.

Mientras miles de personas en todo el mundo se aferran a “El Secreto” como la respuesta final al éxito, nuevas investigaciones muestran que cuanto más creen las personas en esa “ley de atracción”, menos logran. En este artículo les mostraré cómo sucede esto, porque el Secreto se alinea con uno de los dos rasgos clave de las personas de alto rendimiento (su enfoque en lo positivo) y contradice el otro (su enfoque en la planificación consciente de la acción).

En primer lugar, ¿qué te dice "El Secreto" que hagas para poner en práctica esta "Ley de Atracción"? En la película, el coautor de "Chicken Soup For The Soul", Jack Canfield, resume el mensaje de la película de esta manera: "Decide lo que quieres, cree que puedes tenerlo, cree que lo mereces y cree que es posible para ti. Y luego cierra los ojos todos los días durante varios minutos y visualiza que tienes lo que ya quieres y siente la sensación de que ya lo tienes. Sal de eso y concéntrate en lo que ya agradeces y disfrútalo de verdad, ¿de acuerdo? Y luego entra en tu día y entrégaselo al universo y CONFÍA en que el universo descubrirá CÓMO manifestarlo". Da el ejemplo de su propio primer gran objetivo: ganar \$100,000 en el próximo año, establecido en un momento en el que ganaba alrededor de \$8,000 al año.

Canfield dice que después de empezar a visualizar su objetivo "... de repente estaba en la ducha y llevaba unas cuatro semanas en ello, y tuve una idea de 100.000 dólares. Simplemente me vino a la cabeza. Tenía un libro que había escrito y dije: "Si puedo vender 400.000 copias de mi libro a 25 centavos cada una, eso serían 100.000 dólares...". Y entonces, vi el National Enquirer en el supermercado. Lo había visto millones de veces y era sólo un fondo, y de repente me llamó la atención como primer plano y pensé: "Vaya, si los lectores supieran de mi libro, seguro que 400.000 personas irían a comprarlo". Y unas seis semanas después di una charla en el Hunter College de Nueva York a unos 600 profesores, y una señora se me acercó al final y me dijo: "Esa fue una gran charla y me gustaría entrevistarte. Déjame darte mi tarjeta". Le dije: "¿Para quién escribes?". y ella dijo: "Soy independiente, pero vendo la mayoría de mis cosas al National Enquirer".

Suena mucho a un proceso de visualización al estilo PNL. Es una historia maravillosa e inspiradora. Pero un vistazo rápido a la vida de Jack Canfield deja claro que no es la explicación completa de su propio éxito. Jack Canfield tiene una licenciatura de Harvard, un máster de la Universidad de Massachusetts y formación como profesor universitario, facilitador de talleres y psicoterapeuta. Su empresa Self Esteem Seminars forma a educadores y líderes corporativos. Canfield ha sido coautor de más de 35 libros de "Chicken Soup For The Soul" desde 1992 y dice que solo los dos primeros libros de esa serie le llevaron dos años cada uno. Los autores hablan en su prefacio al segundo libro (Canfield y Hansen, 1993, página xi) sobre la necesidad de unas vacaciones "para relajarse de las presiones de escribir y hablar" y sobre el valor del apoyo emocional que recibieron "para perseverar en lo que parecía una tarea totalmente abrumadora e interminable". Jack Canfield ya había escrito el libro, un trabajo que "parecía una tarea absolutamente abrumadora e interminable". Tenía formación docente y era un escritor consumado y estaba dispuesto a dedicar tiempo extra a promocionar su libro en presentaciones y a escribir sobre él... y a escribir las secuelas. Cuando nos insta, en el DVD "El secreto", a dejar que el universo resuelva el "cómo", su declaración debe leerse desde esta perspectiva. La PNL ha estudiado el "cómo" del éxito en varios campos. Las personas con grandes logros con frecuencia no saben por sí mismas "cómo" llegan a ser exitosos.

Los resultados son muy buenos, pero eso no significa que no haya un “cómo” o que los grandes resultados “caigan del cielo” por arte de magia. Ciertamente no fue así en el caso de Jack Canfield.

Virginia Satir, la primera experta estudiada por los desarrolladores de la PNL, dijo en su prólogo al primer libro de PNL, “La estructura de la magia” (Bandler y Grinder, 1975): “Mirando hacia atrás, veo que, aunque era consciente de que se estaba produciendo un cambio, no era consciente de los elementos específicos que entraban en la transacción que hacía posible el cambio... Hago algo, lo siento, lo veo, mi instinto responde a ello; esa es una experiencia subjetiva. Cuando lo hago con otra persona, sus ojos, oídos y cuerpo perciben estas cosas. Lo que han hecho Richard Bandler y John Grinder es observar el proceso de cambio a lo largo del tiempo y extraer de él los patrones de la *cómo* proceso.” (Satir, en Bandler y Grinder, 1975, p. viii).

La historia de la PNL es la historia del descubrimiento del “cómo” que hace que el éxito suceda detrás de la aparente magia de la intuición y la sincronicidad. Robert Dilts enfatiza que en la creatividad exitosa, el estado de “soñador” es seguido por un estado “realista” y luego por un estado de “crítico” (Dilts, Epstein y Dilts, 1991). Desde 1993, el Profesor K. Anders Ericsson de la Universidad Estatal de Florida ha realizado decenas de estudios y recopilado investigaciones de todo el mundo sobre esta cuestión. Examinó campos como el éxito empresarial, la práctica médica, los deportes, la aptitud musical y el juego de ajedrez (Ericsson, 2003, 2004). Su primera conclusión importante es que nadie es grande sin un trabajo sostenido. Es agradable creer que si encuentras el campo en el que tienes un talento natural, serás grande desde el primer día, pero no parece suceder. No hay evidencia científica de un desempeño de clase mundial sin aproximadamente diez años de experiencia o práctica. Cuantas más horas se dediquen a esa experiencia, mayor será el éxito. Eso incluye las aparentes excepciones: personas como el golfista Tiger Woods (cuyo padre lo hizo practicar golf desde que tenía 3 años).

### **“Las personas más grandes de la historia”**

¿Cómo se les ocurrió a los productores de “El secreto” que no es necesario averiguar el “cómo”? En el libro de Rhonda Byrne se citan tres tipos de personas como expertos en “El secreto”, de quienes ella aprendió “El secreto”. Son:

- Exponentes del “Nuevo Pensamiento”, un movimiento que comenzó a fines del siglo XIX<sup>o</sup>siglo, continuó hasta principios del siglo XX<sup>o</sup>siglo, y produjo un gran número de escritores de libros del tipo “Piense usted mismo en rico”.
- Las personas que estos escritores afirmaban haber modelado; figuras históricas que en realidad tuvieron mucho éxito, incluidos inventores, filósofos y científicos.
- Los “maestros” vivos de El Secreto, que aparecen en el DVD.

Byrne explica al comienzo de su libro que conoció El Secreto por primera vez en 2004, cuando su hija Hayley le regaló una copia del libro de Wallace D. Wattles “La ciencia de hacerse rico”, publicado originalmente en 1910. En su libro y DVD, Byrne menciona a varias otras personas del movimiento del “Nuevo Pensamiento” de esa época, un período que dio al mundo su primera ola de libros de “enriquecimiento rápido”. Byrne continúa afirmando: “Comencé a rastrear El Secreto a través de la historia. No podía creer a todas las personas que lo sabían. Eran las personas más grandes de la historia: Platón, Shakespeare, Newton, Hugo, Beethoven, Lincoln, Emerson, Edison, Einstein” (Byrne, 2006, p. ix).

La periodista Karen Kelly ha examinado con más detenimiento la historia de El Secreto. Identifica a Wallace Wattles como uno de los oradores y escritores itinerantes que defendían El Secreto en los Estados Unidos de principios del siglo XX, a menudo bajo el nombre de Nuevo Pensamiento. Sin embargo, el propio Wallace Wattles nunca alcanzó el éxito que prometen sus enseñanzas. Wallace Wattles, explica su hija Florence, fue pobre y temió la pobreza durante la mayor parte de su vida, y en sus últimos años, su familia sobrevivió con los magros ingresos que les proporcionaban sus conferencias sobre El Secreto. También era físicamente muy frágil y murió en 1911, sólo un año después de publicar su libro La ciencia de hacerse rico.

Tal vez Wattles no sea un ejemplo personal tan inspirador, pero tal vez esas “personas más grandes de la historia” fueron en realidad los maestros en el uso del secreto, y Wattles y sus colegas escritores fueron simplemente los publicistas. Lamentablemente, la investigación de Karen Kelly muestra que la mayoría de estos científicos, industriales y filósofos exitosos ridiculizaron abiertamente “El Secreto”. He aquí algunos ejemplos.

- Byrne cita a Winston Churchill como un maestro de El secreto porque dijo: “Tú creas tu propio universo a medida que avanzas” (Byrne, 2006, p. 36). En realidad, Kelly señala que esa cita está sacada de contexto. Churchill se estaba burlando de “El secreto”. El contexto es el siguiente (citado en Kelly, 2007, p. 172): “Tú creas tu propio universo a medida que avanzas. Cuanto más fuerte sea tu imaginación, más variado será tu universo. Cuando dejas de soñar, el universo deja de existir. Está bien jugar con estas divertidas acrobacias mentales. Son perfectamente inofensivas y totalmente inútiles”.
- Byrne cita a Einstein diciendo: “La imaginación lo es todo. Es el anticipo de las atracciones futuras de la vida” (Byrne, 2006, p. 91). Kelly consultó a varios expertos sobre las citas de Einstein y descubrió que esta cita podría atribuirse a él, pero nunca la dijo. De hecho, en 1936 respondió a una pregunta sobre si creía en la oración diciendo: “La investigación científica se basa en la idea de que todo lo que ocurre está determinado por las leyes de la naturaleza y, por lo tanto, esto es válido para las acciones de las personas. Por esta razón, un científico investigador difícilmente se inclinará a creer que los eventos pueden ser influenciados por una oración, es decir, por un deseo dirigido a un Ser Sobrenatural” (Kelly, 2007, p. 176).

- Byrne menciona al inventor Thomas Edison como uno de los maestros de El secreto. Kelly contraataca con la famosa cita de Edison: "El genio es un uno por ciento de inspiración y un noventa y nueve por ciento de transpiración", y su propia y sencilla explicación de lo que causó su éxito: "Trabajo 18 horas diarias; llevo haciendo esto 45 años. Esto es el doble de lo que hacen habitualmente los hombres" (Kelly, 2007, pág. 169).

El tercer grupo de personas citadas en "El secreto" son los maestros vivos que Byrne buscó, cuyas profesiones son en su mayoría "metafísico" y "escritor". El físico Fred Alan Wolf es una excepción. Como científico de buena fe, se lo utiliza en el DVD para añadir credibilidad científica a "El secreto", y se lo cita en el libro para explicar la noción de la física cuántica de que "la mente está realmente dando forma a la cosa misma que se percibe" (Byrne, 2006, p. 21). Desde entonces se ha quejado de que la mayor parte de lo que dijo fue editado y eliminado de la película, y de que "no dije que la ley de la atracción se basa en la física. No hay absolutamente nada en la física que diga que sólo porque desees algo lo atraerás a tu vida" (en Kelly, 2007, p. 101-102).

En la película también se cita repetidamente al médico Ben Johnson, quien expresa su profunda preocupación por la forma en que se presentan sus ideas y critica la "... idea fundamental de que todo lo que tenemos que hacer es pensar, preguntar, creer y todo lo que queramos caerá del cielo. No importa cuántos pensamientos positivos o cosas cálidas y agradables emitamos, no podemos ignorar la regla de tres: lleva tres veces más tiempo, cuesta tres veces más y requiere tres veces más energía llegar a cualquier lugar al que queremos ir" (en Kelly, 2007, págs. 53-54).

El autor de best-sellers John Gray, también citado en la película, expresa un fuerte desacuerdo con las afirmaciones de Byrne, por ejemplo, la idea de que se puede comer comida rápida de McDonald's y perder peso si se piensa positivamente sobre el Big Mac. Dice: "Existe una crítica legítima a esa idea. Cuando la gente come comida mala, debería sentirse mal. Otra versión de su línea de pensamiento sobre la pérdida de peso es que si le disparas a alguien, ten un pensamiento positivo en tu cabeza mientras lo haces, para que no sea algo malo. Obviamente lo es. Y poner comida mala en tu cuerpo es como dispararte a ti mismo". (en Kelly, 2007, p. 29).

Parece que nadie ha mantenido en secreto "El Secreto" durante miles de años. En general, las personas que Byrne sugirió que lo mantuvieran en secreto, así como las personas que aparecen en su película, simplemente no creían en él. La persona cuyo libro inspiró todo el concepto para Rhonda Byrnes estaba físicamente enferma y económicamente empobrecida. Hay muchas pruebas que demuestran que las expectativas y esperanzas de nuestros clientes, si bien no crean todo, pueden alterar radicalmente sus resultados. Esto en sí mismo es milagroso, mágico y hace que la vida sea una delicia. Cómo funciona esto es el tema del resto de este artículo.

Sin embargo, no tiene sentido ni necesidad afirmar eso. *todo* Los resultados de nuestros clientes son generados por sus expectativas, y ni qué decir tiene que afirmar que ésta es la única verdad que explica los avances de la historia humana.

### Los verdaderos secretos del éxito

El establecimiento de objetivos con éxito, tal como lo utilizamos generalmente en PNL, es un proceso diseñado para producir acción, no para reemplazarla. El "Secreto" se basa en una comprensión completamente diferente de cómo funciona el establecimiento de objetivos. El propósito del establecimiento de objetivos es motivarte para que realmente logres lo que quieres en la vida. No es motivarte para evitar problemas ni distraerte para que evites pensar en los problemas. ¡Es motivarte para que actúes! Recientemente, ha habido una nueva investigación espectacular sobre lo que permite que los objetivos funcionen. Esta investigación sugiere que los dos factores más comunes son: **fracasado** Las elecciones que las personas hacen al establecer metas son:

- 1) Prestar atención a lo que no quieren todo el tiempo, en lugar de a lo que sí quieren.
- 2) Fantasear con haber logrado lo que quieren, en lugar de planificar la acción.

**Opción fallida 1: centrarse en el problema.** Esta parte de la investigación apoya una idea aceptada por el secreto. Centrarse en los problemas y en lo que no queremos es prestar atención al pasado. Es muy diferente a centrarse en el objetivo, el resultado o la solución a esos problemas, y tiene resultados muy diferentes y menos útiles. En 2000, la Dra. Denise Beike y Deirdre Slavik de la Universidad de Arkansas llevaron a cabo un interesante estudio de lo que llamaron pensamientos "contrafácticos". Se trata de pensamientos sobre lo que ha ido "mal", junto con lo que podrían haber hecho de forma diferente. La Dra. Beike reclutó a dos grupos de estudiantes de la Universidad de Arkansas para que registraran sus pensamientos cada día en un diario con el fin de "observar los pensamientos contrafácticos tal como ocurren en la vida cotidiana de las personas". En el primer grupo, los estudiantes de posgrado registraron sus pensamientos contrafácticos, su estado de ánimo y su motivación para cambiar su comportamiento como resultado de sus pensamientos. Después de registrar dos pensamientos por día durante 14 días, los estudiantes informaron que los pensamientos negativos deprimían su estado de ánimo, pero aumentaban su motivación para cambiar su comportamiento. Creían que los pensamientos negativos eran dolorosos pero les ayudarían a largo plazo.

Para comprobar esta esperanza, los investigadores pidieron a un grupo de estudiantes que llevaran diarios similares durante 21 días para determinar si el pensamiento contrafactual produciría algún cambio real en su comportamiento. Tres semanas después de completar sus diarios, se pidió a los estudiantes universitarios que revisaran los datos de sus diarios e indicaran si su pensamiento contrafactual realmente había provocado algún cambio en su comportamiento. "No se produjo ningún cambio autopercebido en el comportamiento".



"Se observó", dijo el Dr. Beike a Reuters Health. Los pensamientos contrafactuales sobre eventos negativos en la vida diaria nos hacen sentir que "deberíamos haber hecho algo mejor o más", dijo Beike. "Esos pensamientos nos hacen sentir mal, lo que nos motiva a sentarnos y sentir lástima por nosotros mismos". Entonces, ¿qué funciona? El estudio encontró que los "pensamientos de atribuirse el mérito", en los que las personas reflexionan sobre el éxito y se felicitan a sí mismas, sirven para reforzar el comportamiento apropiado y ayudan a las personas a "sentirse más en control de sí mismas y de sus circunstancias" (Slavik, 2003).

Hasta ahora, la investigación parece estar de acuerdo con El Secreto. Y en un área de la vida, este es a menudo el factor decisivo. El cuerpo, al estar completamente bajo el control de la mente, es en realidad un lugar donde la visualización ES acción y, por lo tanto, produce resultados. Esto se debe a lo que los psicólogos llaman las respuestas ideomotoras e ideosensoriales del cuerpo (las ideas están inevitablemente vinculadas en el cuerpo a las acciones y experiencias sensoriales). La psicóloga de la Universidad de Harvard Ellen Langer ha realizado una considerable investigación sobre el efecto de la imaginación dentro de nuestro cuerpo. En febrero de 2007, Langer informó los resultados de otro fascinante estudio sobre los resultados y expectativas de salud (Crum y Langer, pág. 165-171, 2007). Langer estudió a 84 camareras que trabajaban en siete hoteles diferentes de Boston. Las mujeres de cuatro de estos hoteles se sometieron a pruebas previas de salud y se les dijo que su trabajo de limpieza de 15 habitaciones al día les proporcionaba un ejercicio saludable que cumplía todos los requisitos para un estilo de vida activo. Las mujeres de los otros cuatro hoteles solo fueron sometidas a pruebas previas. Después de cuatro semanas, las mujeres del segundo grupo tenían las mismas estadísticas de salud. Las mujeres que creían que su estilo de vida era saludable habían perdido, en promedio, dos libras de peso corporal, habían reducido su índice de masa corporal en 0,35 y habían bajado su presión arterial sistólica en 10 puntos. Es probable que estas mejoras continuaran durante los meses siguientes.

Un estilo de afrontamiento del estrés basado en causas ("proactivo") se asocia con una mayor actividad de las células inmunitarias del cuerpo (Goodkin et alia, 1992). Es decir, cuando alguien se encuentra en un estado en el que se siente en control de su vida y como si estuviera tomando decisiones sobre su futuro, un análisis de sus células inmunitarias (los linfocitos T, para ser exactos) mostrará que estas células están protegiendo al cuerpo de forma más activa contra las infecciones y eliminando las células cancerosas. De hecho, las personas que adoptan un enfoque más "optimista" ante la vida viven un 19% más, según un estudio de 30 años de la Clínica Mayo en Minnesota (Maruta, Colligan, Malinchoc y Offord, 2000). El médico de la Clínica Mayo Toshihiko Maruta dice: "Esto confirmó nuestra creencia de sentido común. Nos dice que la mente y el cuerpo están vinculados y que la actitud tiene un impacto en el resultado final, la muerte". Sin embargo, el hecho de que tu pensamiento influya en tu cuerpo no significa que el pensamiento pueda reemplazar a la acción en términos más generales.

**Opción fallida 2: Fantasear sobre la solución.** El resto de las investigaciones sobre el establecimiento de objetivos cuentan una historia muy diferente a la de El Secreto. Aunque centrarse en el problema que se ha tenido no conduce al éxito, tampoco lo hace el mero hecho de fantasear sobre el éxito futuro. Lien Pham y Shelley Taylor, de la Universidad de California, realizaron un estudio en el que se pidió a un grupo de estudiantes que se visualizaran obteniendo buenas notas en un examen de mitad de curso que se aproximaba. Se les enseñó a formar imágenes visuales claras e imaginar lo bien que se sentirían, y a repetir esto durante varios minutos cada día. También se hizo un seguimiento de un grupo de control, y se controlaron los tiempos de estudio de cada estudiante, así como sus notas en el examen. Según los defensores del DVD El Secreto y de la Ley de la Atracción, el grupo que estaba visualizando debería tener una clara ventaja. En realidad, estudiaron mucho menos y, en consecuencia, obtuvieron notas mucho más bajas en el examen (Pham y Taylor, 1999).

Este resultado es muy consistente. Actualmente, hay una gran cantidad de estudios de investigación que demuestran que “el secreto” o “la ley de la atracción” (visualizar el resultado y luego dejarse llevar y confiar en que el universo lo proporcionará) impide el éxito. Gabrielle Oettingen, de la Universidad de Pensilvania, ha realizado una serie de estudios que muestran el mismo resultado. En un estudio, se pidió a mujeres que participaban en un programa de reducción de peso que describieran lo que sucedería si se les ofreciera una situación tentadora con comida. Cuanto más positivas fueran sus fantasías sobre cómo afrontarían estas situaciones, menos trabajo hicieron en la reducción de peso. Un año después, las mujeres que fantaseaban constantemente con resultados positivos perdieron en promedio 12 kilos menos que las que anticiparon desafíos negativos y, por lo tanto, se esforzaron más (Oettingen y Wadden, 1991). Oettingen hizo un seguimiento de estudiantes de último año para averiguar cuánto fantaseaban con conseguir el trabajo de sus sueños después de salir de la universidad. Los estudiantes que fantaseaban más informaron dos años después que buscaban menos trabajo, tenían menos ofertas de trabajo y tenían salarios significativamente menores que sus compañeros de clase (Oettingen y Mayer, 2002). En otro estudio, investigó a un grupo de estudiantes que sentían una atracción romántica secreta, un flechazo, por otro estudiante. Les pidió que imaginaran qué sucedería si se encontraran accidentalmente a solas con esa persona. Cuanto más vívidas y positivas fueran las fantasías que tenían, menos probabilidades había de que tomaran alguna acción y estuvieran más cerca de una relación con la persona cinco meses después. El resultado es consistente en el éxito profesional, en el amor y la atracción, y en el manejo de las adicciones y los problemas de salud (Oettingen, Pak y Schnetter, 2001; Oettingen, 2000; Oettingen y Gollwitzer, 2002).

Richard Wiseman (2009, pág. 88-93) realizó un estudio muy amplio que mostró el mismo resultado. Hizo un seguimiento de 5000 personas que tenían algún objetivo importante que querían lograr (desde comenzar una nueva relación hasta comenzar una nueva carrera, desde dejar de fumar hasta obtener una calificación). Hizo un seguimiento de las personas durante el año siguiente y descubrió, en primer lugar, que solo el 10% logró su objetivo. Diferencias dramáticas y consistentes en la

Las técnicas psicológicas que utilizaron hicieron que ese 10% se destacara del resto. Aquellos que fracasaron tendían a pensar en todas las cosas malas que sucederían o continuarían sucediendo si no alcanzaban su objetivo (lo que la PNL llama alejamiento de la motivación y lo que otras investigaciones llaman pensamiento contrafactual) o a fantasear sobre lograr su objetivo y lo maravillosa que sería la vida. También intentaron lograr su objetivo con fuerza de voluntad e intentos de suprimir los "pensamientos inútiles". Finalmente, dedicaron tiempo a pensar en modelos a seguir que habían logrado su objetivo, a menudo colocando fotos del modelo a seguir en su refrigerador u otros lugares destacados, para recordarles que fantasearan. ¡Estas técnicas no funcionaron! Y las personas más exitosas no perdieron el tiempo en ponerlas en práctica.

Wiseman advierte que visualizar cómo será haber alcanzado un objetivo se ha convertido en una táctica popular. "Este tipo de ejercicio ha sido promovido por la industria de la autoayuda durante años, con afirmaciones de que puede ayudar a las personas a perder peso, dejar de fumar, encontrar a su pareja perfecta y disfrutar de un mayor éxito profesional. Desafortunadamente, una gran cantidad de investigaciones ahora sugieren que, aunque puede hacer que uno se sienta bien, la técnica es, en el mejor de los casos, ineficaz" (Wiseman, 2009, pág. 84). Esto se debe a que, como señala Wiseman, el logro de los objetivos es principalmente una cuestión de motivación; de obligarse a hacer ciertas cosas. Fantasear con que ya se ha hecho todo reduce la motivación.

#### **Establecimiento de metas**

El inventario completo de estrategias exitosas que encontró la investigación de Richard Wiseman encaja perfectamente en mi modelo ESPECIFICAR basado en PNL para el establecimiento de resultados o metas (Bolstad, 2002).

**Sensorial específico:** En primer lugar, las personas más exitosas se imaginaron que lograrían su objetivo y fueron capaces de enumerar los beneficios concretos y específicos que obtendrían de ello, en lugar de decir simplemente que se "sentirían felices". Tenían lo que Wiseman llama "una lista objetiva de beneficios" y los hicieron "lo más concretos posible", a menudo escribiéndolos. Señala que "... aunque muchas personas dijeron que su objetivo era disfrutar más de la vida, fueron las personas exitosas las que explicaron que tenían la intención de pasar dos noches a la semana con amigos y visitar un nuevo país cada año" (Wiseman, 2009, pág. 91-93).

**Positivo:** En segundo lugar, describieron su objetivo de forma positiva. Wiseman afirma: "Por ejemplo, cuando se les pide que enumeren los beneficios de conseguir un nuevo trabajo, los participantes exitosos pueden reflexionar sobre la búsqueda de un empleo más satisfactorio y mejor remunerado, mientras que sus contrapartes fracasadas pueden centrarse en un fracaso que los deja atrapados e infelices" (Wiseman, 2009, pág. 92).

**Ecológico:** Hasta ahí es hasta donde coinciden los resultados de la investigación con el “Secreto”. Por ejemplo, un resultado sorprendente de la investigación de Gabrielle Oettingen y Richard Wiseman es que vale la pena pensar en los desafíos que uno puede enfrentar para lograr su objetivo (aunque eso pueda resultar desagradable en el momento). Después de pensar en los beneficios positivos de lograr su objetivo, los participantes más exitosos “dedicaban unos minutos más a reflexionar sobre el tipo de barreras y problemas que es probable que encuentren si intentan cumplir su ambición... centrándose en lo que harían si se encontraran con la dificultad” (Wiseman, 2009, p. 101). Oettingen entrenó a las personas para que llevaran a cabo este proceso, al que ella llama “doble pensamiento” y la PNL llamaría “ecología” a la comprobación. Ella fue capaz de aumentar drásticamente su éxito solo con este paso.

**La elección aumenta y se celebra:** Este concepto de ecología de la PNL está relacionado con el hecho de que quienes se fijan metas con éxito se aseguran de sentir que su progreso les reporta recompensas en lugar de limitar sus opciones y generar trabajo. Lo hacen sobre todo porque “como parte de su planificación, los participantes exitosos se aseguran de que cada una de sus submetas tenga una recompensa asociada”, de modo que “les dé algo que esperar y les proporcione una sensación de logro” (Wiseman, 2009, pág. 93).

**Iniciado por uno mismo:** Las personas que se fijan metas con éxito tienen un plan. No dejan su objetivo en manos de “la ley de la atracción” o de alguien más que los salvará. Wiseman señala: “Mientras que los participantes exitosos y los que no lo lograron podrían haber declarado que su objetivo era encontrar un nuevo trabajo, fueron las personas exitosas las que rápidamente describieron cómo tenían la intención de reescribir su CV en la primera semana y luego postularse para un nuevo trabajo cada dos semanas durante los siguientes seis meses”. (Wiseman, 2009, pág. 91)

**Primer paso identificado:** Wiseman descubrió que era particularmente importante dividir el objetivo en pequeños pasos y gestionar un paso a la vez. “Los participantes que tuvieron éxito dividieron su objetivo general en una serie de subobjetivos y, de ese modo, crearon un proceso paso a paso que ayudó a eliminar el miedo y la vacilación que suelen asociarse con el intento de lograr un cambio importante en la vida”. (Wiseman, 2009, pág. 90-91)

**Sus recursos identificados:** En PNL alentamos a las personas a identificar tanto los recursos internos como los externos. La investigación de Wiseman estudió sólo los recursos externos, en especial los amigos, los colegas y la familia. “Los participantes que tuvieron éxito tenían muchas más probabilidades que otros de hablarles a sus amigos, familiares y colegas acerca de sus metas... Hablarle a los demás acerca de sus metas le ayuda a alcanzarlas, en parte, porque los amigos y la familia a menudo brindan un apoyo muy necesario cuando las cosas se ponen difíciles”. (Wiseman, 2009, pág. 91)

## Resumiendo

Desde el estreno de la película “El secreto” en 2006, se ha vuelto popular la creencia de que el éxito en cualquier campo puede lograrse simplemente visualizando que se tiene lo que se desea y luego confiando en que el universo lo creará. Contrariamente a lo que afirma la película, hay pocas pruebas de que las personas de alto rendimiento en la política, los negocios, la ciencia y la filosofía hayan mantenido esta creencia, y los científicos citados en la película han declarado explícitamente que esta interpretación de sus afirmaciones es errónea. El escritor cuyo libro inspiró la película fue pobre durante toda su tristemente corta vida. Tal visualización tiene efectos en los procesos corporales internos, pero por sí sola, según las investigaciones, no ayuda adecuadamente a las personas a lograr el éxito en otras áreas de la vida donde se requiere una acción externa. En los últimos 5 años se ha investigado cómo funciona el establecimiento de objetivos y han surgido algunas conclusiones consistentes:

1) Las dos actividades que se correlacionan más fuertemente con el fracaso en el logro de los objetivos establecidos son:

a) centrarse en problemas pasados y b) fantasear con que ya se ha logrado el éxito. El secreto reconoce el primer peligro, pero no el segundo.

2) Hay una serie de procesos mentales que están fuertemente asociados con el logro de objetivos, y la mayoría de ellos no se mencionan en el Secreto. Se pueden resumir con la regla mnemotécnica ESPECIFICAR:

- Sensorial Descripciones específicas, medibles y detalladas del resultado deseado.
- Lenguaje descriptivo positivo
- Comprobación ecológica de los desafíos y efectos secundarios no deseados del logro de objetivos y preparación para gestionar estos problemas.
- Mejora de la elección y celebración de los pasos exitosos en el camino.
- Iniciación de acciones en el mundo real por parte de la propia persona.
- Primeros y siguientes pasos más pequeños planificados hacia el objetivo final.
- Sus recursos identificados, incluidos otros cuyo estímulo respaldará la acción.

## Biografía

El Dr. Richard Bolstad es un formador y autor de PNL que enseña en varios continentes cada año. Su libro “Transforming Communication” es un texto utilizado en muchos cursos universitarios y su libro “RESOLVE” ofrece una descripción más amplia de un enfoque basado en la investigación de la PNL.

## Bibliografía:

- Bandler, R. y Grinder, J. (1975) *La estructura de la magia* Cupertino, California: Meta Publicaciones
- Bolstad, R. (2002) RESOLVE: Un nuevo modelo de terapia. Carmarthen, Gales, Reino Unido. Publicación
- Byrne, R. (2006) *El secreto*. Nueva York: Atria Books,
- Canfield, J. y Hansen, MV (1993) *Un 2da de Dakota del Norte Porción de Sopa de Pollo para el Alma*. Campo de ciervos Playa, Florida: Health Communications Inc.
- Crum, AJ y Langer, EJ, (2007) "La mentalidad importa: el ejercicio y el efecto placebo" pág. 165-171 pulgadas *Ciencia psicológica* Volumen 18, número 2, febrero de 2007
- Dilts, R. B., Epstein, T. y Dilts, R. W. (1991) *Herramientas para soñadores* Capitola, California: Meta Publicaciones
- Ericsson, KA (2003) "En qué se diferencia el enfoque del desempeño experto del tradicional Enfoques de la experiencia en deportes: En busca de un marco teórico compartido para estudiar el rendimiento experto". En J. Starkes y KA Ericsson (Eds.) *Rendimiento experto en el deporte: avances recientes en la investigación sobre la experiencia deportiva*. (págs. 371-401). Champaign, Illinois: Cinética humana.
- Ericsson, KA (2003) "La búsqueda de habilidades generales y capacidades básicas: teoría implicaciones de la modificabilidad y complejidad de los mecanismos que median el desempeño de los expertos" En RJ Sternberg y EL Grigorenko (Eds.) *Perspectivas sobre la psicología de las habilidades, competencias y conocimientos*. (págs. 93-125). Cambridge: Cambridge University Press.
- Ericsson, KA (2004) "La práctica deliberada y la adquisición y mantenimiento de conocimientos desempeño en medicina y dominios relacionados" en *Medicina académica*. 10, S1-S12.
- Goodkin K., Blancy NT, Feaster D. et alia (1992) "El estilo de afrontamiento activo está asociado con Citotoxicidad de células asesinas naturales en hombres homosexuales seropositivos al VIH-1 asintomáticos" *Revista de investigación psicosomática* 1992, 36:635-650
- Hall, LM (2000) "Algunos secretos sobre la creación de riqueza" pág. 25-31 *Diario de Anchor Point*, Volumen 14, N° 4, abril de 2000
- Kasser, T. y Ryan, RM (1996) "Un examen más profundo del sueño americano: diferencias Correlatos de objetivos intrínsecos y extrínsecos" pág. 280-287 en *Boletín de Personalidad y Psicología Social*, Vol. 22, Núm. 3, 1996
- Kelly, K. (2007) *El secreto de "El Secreto"* Sídney, Australia: Pan Macmillan
- Langer, EJ (1989) *Consciencia*. Lectura, Massachusetts: Addison-Wesley
- Maruta, M., Colligan, R., Malinchoc, M. y Offord, K. (2000) "Optimistas vs. pesimistas: "Tasa de supervivencia entre pacientes médicos durante un período de 30 años" pág. 140-143 en *Actas de la Clínica Mayo*, Vol 75; Número 2, febrero de 2000
- Monterosso, S., Lyubomirsky, K., White, K. y Lehman, DR (2002) "Maximizar versus Satisfacer: la felicidad es una cuestión de elección" p 1178-1197 en *Personalidad y psicología social*, Núm. 83 (5), 2002
- Nightingale, E. (2009) "El secreto más extraño" publicado en línea en <http://www.innovationtools.com/Articles/SuccessDetails.asp>

- Oettingen, G. (2000) "Los efectos de la expectativa sobre el comportamiento dependen de la autorregulación Pensamiento" pág. 101-129 en *Cognición social*, Núm. 18, 2000
- Oettingen, G. y Gollwitzer, PM (2002) "Autorregulación de la búsqueda de objetivos: convertir la esperanza en realidad" "De los pensamientos al comportamiento" pág. 304-307 en *Investigador psicológico*, No 13, 2002
- Oettingen, G. y Mayer, D. (2002) "La función motivadora de pensar en la Futuro: expectativas versus fantasías" p 1198-1212 en *Revista de personalidad y psicología social*, Núm. 83, 2002
- Oettingen, G. y Wadden, TA (1991) "Expectativa, fantasía y pérdida de peso: ¿es la ¿El impacto del pensamiento positivo siempre es positivo?", pág. 167-175 en *Terapia cognitiva e investigación*, Núm. 15, 1991
- Oettingen, G. Pak, H. y Schnetter, K. (2001) "Autorregulación del establecimiento de objetivos: convertir "Fantasías libres sobre el futuro en objetivos vinculantes" pág. 736-753 en *Revista de personalidad y psicología social*, N° 80, 2001
- Pham, LB y Taylor, SE (1999) "Del pensamiento a la acción: efectos del proceso frente a la acción". Simulaciones mentales basadas en resultados sobre el desempeño". Pág. 250-260 en *Boletín de Personalidad y Psicología Social*, N° 25, 1999
- Prime Time Productions, (2006) *El DVD secreto*
- Rindfleisch, A., Burroughs, J. y Denton, F. (1997) "Estructura familiar, materialismo y Consumo compulsivo", pág. 312-325 en *Revista de investigación del consumo*, Vol 23, No. 4, Marzo 1997
- Slater, P. (1980) *Adicción a la riqueza* Dutton, Nueva York
- Slavik, DJ (2003) "Mantener la vista puesta en el premio: resultados versus procesos centrados en las redes sociales" Comparaciones y pensamiento contrafáctico" Tesis (Ph. D.), Fayetteville: Universidad de Arkansas
- Timpany, L. (2005) "Construyendo puentes de resultados" pág. 3-4 en *Transcripción* Número 36, Octubre 2005
- Waltman, S. (2006) "Coaching de integración" <http://integrationcoach.wordpress.com/2006/08>
- Wattles, W. (2006) *La ciencia de hacerse rico*. Rockford, Illinois: BN Publishing, Wiseman, R. (2009) *59 segundos: Piensa un poco, cambia mucho*. Londres: Macmillan, Zeigarnik, AV (1927) "Über das behalten von erledigten und unerledigten Handlungen" (La retención de acciones completadas e incompletas) p 1-85 en *Investigación psicológica*, N° 9, 1927

**Apéndice: Cómo establecer un resultado "bien formulado": una hoja de trabajo basada en investigaciones****1. Sensorial específico**

(a) "¿En qué fecha pretende obtener este resultado?"

(b) "Ponte en la situación de tenerlo. Entra en tu cuerpo en ese momento. ¿Qué ves, qué oyes, qué sientes cuando lo tienes?"

**2. Lenguaje positivo**

Esta pregunta solo debe hacerse si la persona dice "NO quiero..." o "Quiero que NO sea así..." en algún momento. En ese caso, pregunte: "Si no tienes *eso* [es decir, lo que no quieren], ¿Qué es lo que tú *quieres*? ¿Qué tienes en su lugar?"

**3. Ecológico**

(a) "¿Qué ganarías si tuvieras este resultado?" "¿Qué perderías si tuvieras este resultado?" (Si hay cosas que lamentarían perder, pregúntales "¿Cómo puedes crear nuevas formas de obtener lo que es importante para ti Y alcanzar esta meta?")

(b) "¿En qué situaciones quieres que se produzca este resultado?" "¿Hay alguna situación de la vida que no quieras que afecte?"

**4. La elección aumenta y se celebra**

(a) "¿Cómo puede este resultado *aumentar* tus decisiones de vida?"

(b) "¿Cómo celebrarás las mejoras que trae consigo?"

**5. Iniciado por uno mismo**

"¿Qué haces *tú*? ¿Qué necesito hacer personalmente para lograr esto?"

**6. Primer paso identificado**

"¿Cuál es el primer pequeño paso que podrías dar en las próximas 24 horas?"

**7. Sus recursos identificados**

"¿Qué recursos tienes para ayudarte a lograr este resultado?" (Esto incluye recursos externos como tiempo, dinero y personas que te apoyen. Aún más importante, incluye recursos internos como la sensación de confianza de experiencias pasadas en las que lograste objetivos que suponían un desafío similar). "¿A quién le contarás sobre este objetivo?"



# Replicando la excelencia mediante benchmarking

Doctor en Filosofía, L. Michael Hall.

Si el núcleo de la PNL es el modelado, ¿cómo podemos trasladarlo al trabajo en el ámbito empresarial como coach, consultor o formador en PNL? ¿Cómo podemos utilizar este enfoque central de la PNL cuando asesoramos, formamos y asesoramos? La respuesta es que a través del modelado en PNL podemos ayudar a los líderes empresariales a evaluar las mejores prácticas en su sector. Esto se debe a lo que es el benchmarking y por qué es importante.

¿Qué es el benchmarking en los negocios?

En pocas palabras, la evaluación comparativa es la capacidad de establecer marcas con las que luego se puede medir una experiencia, una habilidad o un valor. Es el proceso mediante el cual se crea una escala, se establece un valor o estándar para esa escala y luego se utiliza para proporcionar una medición a medida que se reciben o se brindan comentarios.

El benchmarking es esencialmente un proceso de investigación, un proceso de indagación sobre la complejidad de los procesos creativos; es un proceso que busca identificar la estructura de una experiencia. Spendolini (1992) dice que con el benchmarking, el enfoque en cualquier empresa o corporación se extiende más allá del alcance de la experiencia. el producto o servicio terminado concentrarse extensamente en Problemas de proceso. En el benchmarking, uno se pregunta: "¿Cómo funciona esto?" El benchmarking desplaza el foco de los líderes y gerentes desde la perspectiva superficial de lo que produce una empresa a la perspectiva de lo que es. cómo Se diseña, fabrica, comercializa y repara. Dirige tu atención hacia los procesos que dan como resultado el producto final.

Al igual que el modelado en PNL y en las ciencias cognitivas, el benchmarking se centra en la estructura dinámica de los procesos que activan la habilidad. Tanto el benchmarking como el modelado, como procesos de investigación, indagan en los procesos estructurados internos que explican una determinada experiencia. Dado que el benchmarking busca identificar las mejores prácticas en los negocios y luego descubrir los procesos para replicar esa excelencia, el benchmarking puede llevar a una empresa a un nivel completamente nuevo de éxito y eficacia, y eso nos lleva a el por qué.

Por qué es importante el benchmarking en los negocios

La belleza del benchmarking es que ofrece una manera de acelerar el aprendizaje y el desarrollo. Se encuentra una práctica recomendada, se identifican los pasos, los factores y las variables dentro de esa práctica y se detalla un procedimiento para permitir que otros alcancen un nivel de desempeño mucho más alto.

Al marcar y medir una experiencia, al escalar dónde se encuentra en su desarrollo evolutivo, se puede diagnosticar dónde se encuentra actualmente una persona (o un grupo) y permitirle establecer metas realistas que se puedan medir. Si se hace eso, se crea para todos (los estudiantes y aquellos que invierten en su desarrollo) una idea sólida de la experiencia. validez y credibilidad. Evidencia la realidad y el valor de detallar los procesos internos y externos de la mejor práctica.

Por el contrario, si no puedes marcar y medir una experiencia, ¿cómo sabes que es una experiencia real? ¿Cómo sabes que no te han hipnotizado en secreto? ¡Quizás solo estés alucinando una experiencia! Si existe una experiencia real y quieres apropiártela por completo, tendrás que descubrir sus variables y modelarla para poder replicarla. Eso es benchmarking.

Y en mi opinión, si alguien debería liderar el mundo corporativo en el arte de la evaluación comparativa, deberían ser aquellos que están formados en PNL. Después de todo, ¿no es nuestro negocio el de modelar la estructura de la experiencia?

Una historia de evaluación comparativa

En la misma época en que nacía la PNL (en los años 70), el mundo empresarial estaba aprendiendo sobre la evaluación comparativa. Aprendieron que una vez que encontraban una mejor práctica, podían compararla y, de ese modo, acelerar la curva de aprendizaje en esa organización. Y eso les daba una ventaja competitiva. Aprendieron que podían salir, encontrar a los mejores productores y expertos y, a través de la evaluación comparativa, detallar las variables y la estructura de esa experiencia de excelencia.

El benchmarking moderno, tal como lo conocemos hoy, comenzó en Xerox Corporation en 1979, lo que le permitió mejorar su calidad y convertirse en una empresa de vanguardia. Motorola fue la siguiente en 1985. Introdujo el benchmarking en sus procesos como una forma de incorporar la medición en el proceso de aprendizaje, capacitación y desarrollo.<sup>1</sup>

El mundo empresarial cuenta ya con varias décadas de experiencia en la búsqueda de lo mejor y lo más elevado y en el descubrimiento de los secretos internos de las mejores prácticas. Mediante el benchmarking, las personas que trabajan en el mundo de los negocios observan a su personal y a sus competidores de una manera nueva: ¡Aquí está el capital humano! ¡Aquí está el capital intelectual y creativo que nos puede dar una ventaja competitiva! Y con esa constatación surgió la pregunta: “¿Podemos identificar las mejores prácticas de este nuevo capital, los elementos críticos que lo componen, y luego replicarlo en el resto de nuestra gente?”

Hoy en día, las empresas utilizan modelos, prácticas y habilidades de vanguardia para acelerar la curva de aprendizaje en una organización que aprende y aumentar la ventaja competitiva. Hoy en día, casi cualquier producto que llega al mercado solo tiene unos pocos días o una o dos semanas de dominio. En cuestión de días, otros aplicarán ingeniería inversa al producto y tendrán un producto competidor en el mercado. Hay una razón para esto. Ya no se trata del contenido de lo que se hace, sino de la cultura de una empresa que puede usar ese contenido. Hubo un tiempo en que el benchmarking podría haber sido legítimamente acusado de ser una forma de espionaje corporativo, pero ya no. Es la forma en que las corporaciones hacen negocios.

En realidad, el benchmarking ofrece una manera perfectamente ética de identificar y replicar los factores clave que se combinan para crear esa diferencia cualitativa. Hronec (1993) describe el benchmarking como un método estructurado de medición de procesos y productos en comparación con otros, como la métrica de las mejores prácticas (p. 14). Como tal, el benchmarking es el proceso continuo de medición de productos, servicios y prácticas en comparación con los mejores competidores o líderes de la industria para cerrar la brecha de rendimiento y superar a la competencia.

El benchmarking puede utilizarse para cerrar la brecha entre lo que se hace actualmente y lo que hacen las mejores empresas del mundo. Bhote (2002) describe el benchmarking como un proceso que proporciona un estímulo externo para que, a medida que se aprende sobre los mejores métodos de otras empresas, se pueda medir esa brecha, cerrarla y luego convertirse en “la empresa de referencia” (p. 195).

## La magia del benchmarking

¿Todo esto le recuerda a la modelización tal como la conocemos en PNL y neurosemántica? Excelente. ¡Debería! Y es por eso que creo que las personas capacitadas en PNL deberían liderar corporaciones en la modelización de la estructura de la excelencia en quienes están en la cima de su carrera.

Sin embargo, hay una diferencia significativa. Desde la década de 1970, el benchmarking se ha centrado casi exclusivamente en prácticas tangibles y externas. Rara vez se ha centrado en las mejores prácticas de cosas intangibles como el liderazgo, el coaching, la escucha, la retroalimentación de calidad, etc.

¡Esto es genial! Significa que tenemos una gran oportunidad de entrar en este ámbito y ofrecer el siguiente paso.

Comencé a trabajar en este siguiente paso en 2002, cuando lancé el sistema Meta-Coaching. Después de seleccionar las siete habilidades básicas que componen el corazón del coaching, la siguiente pregunta fue: “¿Cómo evaluamos estos procesos intangibles?”. Y eso me llevó a un estudio exhaustivo del proceso de evaluación comparativa en sí.<sup>2</sup>

A continuación se ofrece una descripción más detallada del benchmarking. Para realizarlo, hay que hacer varias cosas:

- Identifique una experiencia que sea altamente significativa e importante y modele las variables que la componen como los factores críticos que componen esa experiencia.
- Crear una escalapara esa experiencia mediante la cual puedes medirlo empíricamente desde cuando no existe, hasta sus primeras etapas de desarrollo y hasta sus etapas más altas de expresión.
- Distinguir los grados del desarrollode esa experiencia, habilidad, concepto o valor. Presentar esos grados como una escala analógica y codificarlos empíricamente en términos de ver-oír-sentir para proporcionar indicadores de comportamiento que den así medidas tangibles y mensurables de una cualidad intangible.
- Utilice esa escalapara dar y recibir retroalimentación basada en los sentidos con el fin de moldear sus respuestas o las de otra persona con el fin de facilitar, desarrollar y liberar niveles más altos de desempeño en esa experiencia, habilidad o valor.
- Modelar la experiencia,habilidad o valor dialécticamente en términos tanto de cantidad como de calidad, facilitando así que otros desarrollen la competencia descrita.
- Comunicar la experiencia,habilidad o valor con precisión lingüística para que la descripción operacionalice los procedimientos con suficiente detalle para que puedan replicarse en las vidas de otros.
- Describe la experiencia,habilidad o valor con suficiente especificidad sistémica para que pueda ser comprendido e incluso visualizado como un sistema de respuestas precisas.

Ahora surge una pregunta: “¿No es esto simplemente modelar? ¿Cuál es la diferencia? ¿El benchmarking es un aspecto del modelado o el modelado es un aspecto del benchmarking?” Y la respuesta es que el modelado es la habilidad más grande y más amplia, y el benchmarking es un aspecto de ella. De hecho, después de haber modelado la estructura de una experiencia, podemos entonces hacer benchmarking de esa experiencia. Podemos identificar comportamientos específicos que son equivalentes a la experiencia.

Digamos que modelamos un liderazgo visionario dentro de una organización. Podemos entonces identificar todas las habilidades requeridas y luego tomar cada una y crear una lista de las subhabilidades necesarias. Si una subhabilidad es “enmarcar”, entonces exploraríamos¿Cómo establece un líder los marcos?Si hay una manera

A través de preguntas, podríamos detallarlas en preguntas abiertas ("¿Qué le gustaría que esta empresa aportara a nuestra comunidad?"), preguntas de confirmación o prueba para obtener aceptación ("¿Está listo para comprometerse plenamente con este objetivo para este año?"), preguntas de resultados bien formuladas (cualquiera de las diez distinciones en el patrón de PNL), etc.

Luego, para cada una de estas subhabilidades, podríamos modelar cuándo la competencia está en el nivel de excelencia o experto y anotar las cualidades que facilitan que: el rostro, el semblante, la voz, el tono, la actitud, el estado, etc. del líder y marcan un punto de referencia de niveles bajos a medios a altos para hacer el tipo particular de pregunta.

### La ventaja de la PNL

Si hay una habilidad en el corazón del benchmarking, es la habilidad de PNL de desnominalizante. Esto significa que la experiencia que se busca comparar se codificará como una nominalización y, por lo tanto, será necesario desnominalizarla. Por lo tanto, se comienza con esta nominalización que describe un proceso para conectar las palabras y los términos sobregeneralizados con experiencias sensoriales específicas de comportamientos. Esto hace que las expresiones verbales de varios procesos sean procesables y precisas. Ahora los términos nominalizados se pueden operacionalizar:

Igualdad Descrito como experiencia significa ser escuchado y sus palabras utilizadas.

Respeto Podría describirse como alguien que lo mira mientras habla.

Cuidado Puede describirse como la experiencia de permanecer en silencio al expresar una emoción fuerte y no recibir corrección ni consejo.

A continuación, compruebe el entorno semántico en el que se utiliza la nominalización. ¿En qué estructura de causa-efecto o equivalencia compleja se produce? La desnominalización puede producirse simplemente planteando las preguntas del metamodelo sobre estas distinciones:

¿Qué sentimientos te produce el que alguien te escuche y repita tus palabras?

¿Qué sucede cuando alguien te escucha pero no repite tus palabras, cuando alguien parafrasea? ¿Qué significa eso para ti? ¿Cómo lo interpretas? ¿Sucede siempre? ¿Con todo el mundo?

¿Siempre miras a la gente cuando habla? Cuando apartas la mirada y haces otra cosa, ¿puedes seguir siendo respetuoso?

¿Qué más puede hacer una persona para mostrarte respeto?

## El desafío

Si modelar la excelencia que las personas demuestran en sus mejores prácticas es importante para los líderes empresariales y las empresas que quieren ser competitivas en el mercado, entonces el benchmarking es importante y una excelente manera de introducir el modelado. Y eso ofrece una tremenda oportunidad para las personas capacitadas en PNL y neurosemántica. Ofrece una oportunidad significativa para ingresar y marcar una diferencia positiva en la calidad de una organización.

### Notas finales:

1. Consulta los libros de Robert Camp y Stephen Hronec. Consulta las referencias bibliográficas a continuación.
2. Véase el capítulo sobre evaluación comparativa en Coaching de cambio, Meta-Coaching Volumen I (2005).

## Biografía

L. Michael Hall, Ph.D. ha estado modelando “experiencias de excelencia” desde 1992, cuando modeló la resiliencia y descubrió el Modelo de Meta-Estados en 1994. El libro, Benchmarking: hacer tangible lo intangible Está previsto que se publique a principios de 2011 el octavo libro de la serie Meta-Coaching con prefacios de James Lawley y el Dr. Angus McLeod.

## Referencias

Español El Six Sigma definitivo: más allá de la excelencia en la calidad hacia la excelencia empresarial total.  
Nueva York: AMACOM: American Management Association.

Campamento, Robert. (1989). Benchmarking: La búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a resultados superiores  
actuación.

Czarnecki, Mark T. (1999). Gestionar midiendo: Cómo mejorar el desempeño de su organización  
a través de una evaluación comparativa eficaz. Nueva York: AMACOM: American Management Association. Hall,  
L. Michael; Duval, Michelle. (2004). Coaching del cambio; Meta-Coaching: Volumen I. Clifton, Colorado:  
Publicaciones Neuro-Semánticas.

Revista de Ciencias Sociales, 1998. Medidas de calidad y alto desempeño: Herramientas sencillas y lecciones aprendidas  
de las corporaciones más exitosas de Estados Unidos. Nueva York: AMACOM: American Management  
Association.

Español Signos vitales: uso de mediciones de desempeño de calidad, tiempo y costo para graficar  
El futuro de su empresa. Nueva York: AMACOM: American Management Association.

Spendolini, Michael J. (1992). El libro de benchmarking. Nueva York: AMACOM: American  
Asociación de Gestión.

La red de evaluación comparativa, Inc. 4606 FM 1960 West, Suite 300, Houston TX 77069. Marca  
Czarnecki, Presidente.

# El paisaje de la experiencia

Joe Cheal, Máster en Ciencias

El objetivo de este artículo es explorar la naturaleza de nuestra experiencia interna, en particular los ámbitos de la fisiología, la emoción y la cognición. Si comprendemos mejor nuestro paisaje interior, podremos hacer cambios positivos con mayor facilidad y eficacia.

El artículo se divide en tres partes. La primera ofrece una breve descripción general de la teoría y la investigación sobre las conexiones entre el cuerpo, la mente y la emoción. La segunda parte presenta el modelo del Paisaje de la Experiencia y la tercera amplía el modelo brindando ejemplos y aplicaciones para la gestión del estado con recursos.

## Introducción: La metáfora del "tren en movimiento"

Sentado en un tren... mirando por la ventana. ¿Qué ves? Mientras el mundo pasa, puedes notar que el primer plano pasa a toda velocidad mientras que el fondo se desplaza tan lentamente que parece estar inmóvil.

Ahora imagina un paisaje diferente que no es el que ves desde afuera, sino tu mundo interior. Si te diriges hacia dentro por un momento, podrás mirar a través de una ventana interior y ver tu "paisaje de experiencia". Allí encontrarás tu experiencia fisiológica... el cuerpo, el tacto, la presión y otras sensaciones físicas. También está tu experiencia emocional... los sentimientos que te mueven. Y luego está tu experiencia cognitiva... los pensamientos, el lenguaje y las evaluaciones. Al igual que el paisaje visto a través de la ventana de un tren, este paisaje interior también tiene su propio primer plano y fondo.

En cada momento del tiempo, experimentamos los tres dominios, consciente o inconscientemente: las sensaciones físicas, las emociones que nos afectan y los pensamientos que pasan por nuestra mente. Aunque podemos pensar en lo físico, lo mental y lo emocional como tres dominios distintos, también podemos notar que son sistémicos, se cruzan e influyen entre sí.

Primera parte: Breve descripción general de la teoría y la investigación

¿Qué son las emociones?

En lo que respecta a los aspectos fisiológicos y cognitivos de nuestro ser, parece haber una distinción bastante clara. Lo fisiológico se puede medir físicamente a través del cuerpo y sus funciones. Lo cognitivo se puede medir en términos de nuestros pensamientos y el lenguaje que utilizamos. Pero ¿cómo medimos y definimos nuestras emociones?

Sigue habiendo una variedad de definiciones de esta palabra tan utilizada, “emoción”. Se ha investigado y escrito mucho en los últimos treinta años aproximadamente sobre la naturaleza de las emociones y la inteligencia emocional. Algunos sostienen que las emociones son como los colores primarios y que luego hay mezclas de estas “emociones primarias” que nos dan una rica variedad de experiencias emocionales con diferentes intensidades (por ejemplo, Plutchik 1980, Mayer y Gaschke 1988, Huy 2002). Otros teóricos proponen que las emociones son difíciles de categorizar y que puede que no haya “emociones básicas” de la misma manera que hay colores primarios y mezclas (por ejemplo, en Eckman y Davidson 1994).

Uno de los retos de estudiar las emociones es intentar medirlas objetivamente. Eckman (2004) ha llevado a cabo una amplia investigación sobre las expresiones faciales en todo el mundo y parece que existen algunos puntos en común, por ejemplo, en las expresiones de disgusto y conmoción. Sin embargo, se trata del comportamiento de una emoción, más que de la emoción en sí. Se podría argumentar que la variedad de emociones que experimentamos se debe simplemente al lenguaje que utilizamos, que ponemos etiquetas a cosas que no son necesariamente fáciles de etiquetar. En última instancia, la experiencia de las emociones es subjetiva. Según Fine (2007, pág. 36), algunos teóricos llegan a sugerir que todas las emociones tienen la misma fisiología, pero que “son los pensamientos que acompañan a la excitación emocional los que permiten distinguir entre una emoción y otra”. Ella continúa sugiriendo que: “Emoción = Excitación + Pensamientos emocionales” y la excitación es la misma sea cual sea la emoción, solo varía en intensidad.

Goleman (1996) define la emoción en términos amplios como una referencia “al sentimiento y sus pensamientos distintivos, estados psicológicos y biológicos, y una gama de propensiones a actuar”. Averill (1994, 379) sostiene que “‘sentimiento’ es uno de los términos más vagos del idioma inglés... los sentimientos no son condiciones necesarias ni suficientes para estar en un estado emocional”. De hecho, parece tener sentido que alguien pueda tener una emoción sin sentirla, pero parece improbable que pueda sentir verdaderamente una emoción sin tenerla. Cameron Bandler y Leabeau (1986, pág. 28) también sostienen que “las emociones no son lo mismo que los juicios que hacemos sobre ellas, y tampoco son lo mismo que las conductas que ayudan a generar”. Los “juicios que hacemos sobre” las emociones entrarían en la categoría de metaestados (Hall 2008).



¿La emoción es una cosa (p. ej., Ekman 2004) o un proceso (p. ej., Scherer 1994)? ¿O es quizás (de manera similar a la cuántica) tanto una cosa como un proceso? Cuando la emoción es una cosa, es como una nominalización, que puede crear un "estancamiento" en la experiencia. Sin embargo, si la emoción se "denominaliza" a un proceso de emotividad, esto puede ayudar a generar cierta liberación y movimiento a través de (particularmente a nivel lingüístico).

A modo de referencia en este artículo, podríamos decir que una emoción es "un proceso interno de corto plazo experimentado con una intensidad particular que tiende a movernos en alguna dirección".

## Emocional vs. Racional

Cuando alguien se encuentra en un estado emocional, ¿qué sucede con la racionalidad? Para la mayoría de las personas, "se va por la ventana". En este sentido, cuando la balanza se inclina hacia la emoción o "perdemos el control" a causa de la emoción, nos volvemos más irracionales. Podría decirse que las emociones actúan como lentes, distorsionando lo que experimentamos y la forma en que pensamos. ¿Y qué sucede si intentamos tratar con una persona emocional de manera racional? Por lo general, actúa como si echáramos gasolina al fuego en un intento de apagar el fuego. De hecho, Fine (2007, p. 44) sugiere que "nuestras decisiones, opiniones, percepción y memoria pueden verse arrastradas por nuestras corrientes emocionales subyacentes, a menudo sin que nos demos cuenta de que se nos ha soltado el ancla".

¿Nos ayudaría si fuéramos puramente racionales? Tal vez no, ya que esto puede equivaler a un estado de despersonalización, una pérdida del sentido de sí mismo. Seguir esta línea de pensamiento nos lleva a la inevitable analogía de ser como robots lógicos, sin motivación genuina, sin chispa creativa, sin evolución, sin "joie de vivre". Tal vez este sea un debate para los filósofos, pero sugiere que necesitamos tanto la racionalidad como la ética y dominios emocionales, trabajando en equilibrio y armonía entre sí, ambos informando al otro.

Caruso y Salovey (2004, p. 70) sostienen que "la idea de que existe la pasión por un lado y la razón por el otro representa una falsa dicotomía que puede alentarnos a creer erróneamente que, de alguna manera, los sentimientos no son racionales ni informativos". Janov (2007, p. 124) también sostiene que no hay una distinción clara entre lo emocional y lo racional, y añade que "paradójicamente, son los centros de sentimientos del cerebro los que siguen siendo racionales, mientras que el llamado cerebro pensante racional suele ser irracional". Ryback (1998, p. 58) coincide en que la dualidad de las emociones y el intelecto ya no se sostiene, y sugiere que "es mejor considerar la emoción y el intelecto como pares en una combinación que mejora el intelecto a un nivel de aplicación más exitoso que si estuviera aislado de la emoción".

Para desdibujar aún más la distinción, algunas emociones parecen requerir cierta capacidad cognitiva para que podamos experimentarlas. Niedenthal et al (2006) se refieren a las "emociones autoconscientes" que dependen de tener algún sentido cognitivo de uno mismo, por ejemplo la envidia, los celos, la culpa, la vergüenza, el bochorno y el orgullo. Para una perspectiva de la PNL sobre la naturaleza de las emociones reflexivas, véase Hall (2007).

Sin embargo, a pesar de la distinción borrosa, lo emocional y lo racional parecen ser de un "orden" diferente. Como sugiere Goleman (1996, pág. 8): "saber que algo es correcto "en tu corazón" es un orden de convicción diferente... que pensarlo con tu mente racional. Existe un gradiente constante en la proporción entre el control racional y el control emocional sobre la mente; cuanto más intenso es el sentimiento, más dominante se vuelve la mente emocional y más ineficaz la racional".

El estado de ánimo, al ser del mismo "orden" que las emociones, también parece actuar como lentes para lo racional. Ekman (2004, pág. 52) afirma que "los estados de ánimo limitan nuestras alternativas, distorsionan nuestro pensamiento y hacen que sea más difícil controlar lo que hacemos". Goleman (1996, pág. 73) añade que "los pensamientos se asocian en la mente no sólo por el contenido, sino por el estado de ánimo. Las personas tienen lo que equivale a un conjunto de pensamientos de mal humor que vienen a la mente con más facilidad cuando se sienten deprimidas. Las personas que se deprimen fácilmente tienden a crear redes muy fuertes de asociación entre estos pensamientos, de modo que es más difícil suprimirlos una vez que se evoca algún tipo de mal humor".

LeDoux (1999, pág. 69) propone que "es mejor pensar en la emoción y la cognición como funciones mentales separadas pero que interactúan, mediadas por sistemas cerebrales separados pero que interactúan". La introducción del cerebro (y, por lo tanto, del cuerpo/fisiología) en la ecuación invita a un debate sobre la relación entre las emociones y el cuerpo.

### Las emociones y el cuerpo

Parece justo decir que las emociones tienen una conexión tanto fisiológica como racional (ya sea que esto se refiera a la neurología y la química de las emociones o a la experiencia real de tener una emoción). Aunque Fine (2007) informa que todas las emociones pueden tener la misma fisiología (desde la perspectiva de la excitación emocional), la investigación de Eckman (2004) sobre las expresiones faciales sugeriría una diferencia significativa en la experiencia de las emociones. Goleman (1996, pág. 6) está de acuerdo en que existe una diferencia fisiológica: "Con nuevos métodos para observar el cuerpo y el cerebro, los investigadores están descubriendo más detalles fisiológicos de cómo cada emoción prepara al cuerpo para un tipo muy diferente de respuesta".

Goleman (1996) y Janov (2007) hacen referencia al trabajo de LeDoux para establecer el papel del cerebro en la emoción y la cognición. Janov (2007, pág. 59) utiliza este trabajo para proponer "tres niveles de conciencia". Aunque se trata de una simplificación burda, la Tabla 1 resume las diferentes partes del cerebro que parecen tener un papel en la experiencia de reacciones a emociones.

Tabla 1: Tipos de experiencia y su lugar en el cerebro.

| Tipo de experiencia | Área del cerebro responsable   |
|---------------------|--------------------------------|
| Cognitivo           | Neocorteza, corteza prefrontal |
| Emocional           | Sistema límbico, amígdala      |
| Fisiológico         | Tronco encefálico              |

La amígdala parece desempeñar un papel esencial en la experiencia de la emoción, actuando como un banco de memoria emocional y como un escáner para la nueva información que llega a través de los sentidos. Si percibe una amenaza (que podría ser un viejo "ancla") envía una alarma a todas las partes del cerebro. Dependiendo del tipo de situación, se secretan sustancias químicas y se solicita al tronco encefálico que cree una expresión facial y que desencadene una serie de otras reacciones fisiológicas. Goleman (1996, pág. 15) sugiere que es la amígdala la que da significado y significado a los eventos y que: "la vida sin la amígdala es una vida desprovista de significado".

Sin embargo, la amígdala no tiene libertad de acción. La corteza prefrontal puede controlar y modular las señales enviadas por la amígdala (y otros centros límbicos), actuando como editor. El lóbulo prefrontal izquierdo tiene la capacidad de atenuar las oleadas negativas de emoción. Según Goleman (1996, pág. 26), es como si: "la amígdala propone y el lóbulo prefrontal dispone". Los lóbulos prefrontales parecen cumplir una función polarizada, ya que una fuerte actividad del lóbulo frontal derecho se asocia con la negatividad y el "mal humor", mientras que una fuerte actividad del lóbulo frontal izquierdo se asocia con la positividad y el buen humor (por ejemplo, alegría y disfrute). De hecho, el lóbulo frontal izquierdo también está conectado con los sentimientos de confianza en uno mismo y compromiso con la vida.

Si la corteza prefrontal tiene la función de "racionalizar" la amígdala, ¿qué otras conexiones existen entre nuestros dominios cognitivo y fisiológico?

### El cuerpo en la cognición

Parecería que el lenguaje y el pensamiento están influenciados por nuestra fisiología y, a su vez, nuestra fisiología se ve afectada por nuestro lenguaje y nuestros pensamientos.

### a) El lenguaje afecta la fisiología

Según la investigación de Iacoboni (2008), al observar a otra persona realizar una acción, hay ciertos conjuntos de neuronas que se activarán como si estuviéramos realizando esa acción nosotros mismos. Estas neuronas "empáticas" se conocen como neuronas espejo aunque nosotros pensar en, escuchar o escuchar acerca de. Cuando realizamos una actividad, las neuronas espejo se activan como si estuviéramos realizando esa actividad. La única condición es que primero debemos haber practicado esa acción nosotros mismos para que las neuronas espejo se activen. También hay algunas pruebas que sugieren que una palabra vinculada a una parte del cuerpo activa las neuronas «motoras» vinculadas a esa parte del cuerpo. Por lo tanto, una metáfora como «dolor en el cuello» activa las neuronas respectivas. Iacoboni (p. 94) sugiere que: «Es como si las neuronas espejo nos ayudaran a comprender lo que leemos al simular internamente la acción que acabamos de leer en la oración».

Desde una perspectiva de PNL, podríamos relacionar esto con el anclaje. Cuando escuchamos, pensamos o decimos una palabra en particular, un conjunto específico de neuronas asociadas en el cerebro se "enciende". Si el cerebro experimenta la palabra "cuello" y "dolor" suficientes veces (o con la suficiente fuerza) en conexión con una persona/cosa/evento, el dolor, el cuello y la persona/cosa/evento pueden anclarse juntos. Por lo tanto, experimentamos una conexión fisiológica con un pensamiento.

Nuestro lenguaje está lleno de "metáforas somáticas", "lenguaje orgánico" y "ambigüedades fonológicas corporales", como por ejemplo: mantener la mano en el suelo, afrontar la música, mantener el pelo en su sitio, no tener miedo a las alturas, el juego está en marcha, mantenerse al tanto de la situación y por delante del juego. Sin embargo, ¿realmente estas metáforas utilizadas en el lenguaje cotidiano tienen un impacto en nuestra fisiología (y emoción)? Según los estudios citados por Giles (2009) parece que sí, por ejemplo:

| Lenguaje/Metáfora  | Efecto fisiológico  |
|--|---|
| - Sentimientos cálidos hacia los demás                         | Las personas que sostenían una bebida caliente calificaron a los demás de manera más favorable que quienes sostenían una bebida fría. |
| - Tratado con frialdad,<br>- Congelado,<br>- Afuera en el frío | Pensar en estar socialmente excluido puede hacer que la habitación se sienta alrededor de 3 grados C más fría.                        |
| - Pensamientos limpios<br>- Mente sucia                        | Las personas que leen sobre actos poco éticos calificaron los productos de limpieza mejor que aquellos que leen sobre actos éticos.   |

Según Carpenter (2011, p. 40), los estudios mencionados anteriormente y sus resultados "implican que nuestros cerebros no diferencian realmente entre nuestra interfaz física con el entorno y el pensamiento abstracto de alto nivel".

Wiseman (2007) cita más evidencia de la conexión entre el cuerpo y la cognición al escribir sobre un fenómeno llamado "preparación". Según Wiseman, la investigación realizada

En un estudio de Bargh y sus colegas, se pidió a dos grupos de personas que ordenaran correctamente las frases desordenadas. Un grupo trabajaba con frases relacionadas con la "vejez" que contenían palabras como "arrugado" y "canoso". El otro grupo tenía palabras más orientadas a la juventud en sus frases, por ejemplo "suave". Las personas que leyeron y trabajaron con una lista de palabras relacionadas con la "vejez" durante un período de tiempo tardaron más en caminar hasta la salida que las personas que habían leído palabras nuevas y estimulantes. En otro estudio citado, las mujeres rubias que leyeron "chistes de rubias" obtuvieron peores resultados en las pruebas de CI que las rubias que no leyeron los chistes primero.

Si el lenguaje afecta nuestra cognición y quizás nuestro bienestar general, podríamos beneficiarnos de usar y leer lenguaje ingenioso con más frecuencia. El Apéndice 2 está diseñado para brindarle un punto de partida.

### b) Fisiología que afecta el lenguaje y la cognición

Tal vez el vínculo fisiológico más obvio con el lenguaje es cuando describimos literalmente lo que estamos experimentando en nuestro cuerpo. Por ejemplo, un dolor de cabeza se describe como un "dolor de cabeza". Es interesante observar que en otras ocasiones podemos distorsionar la palabra "dolor de cabeza" como metáfora para describir otras situaciones, por ejemplo, "mi trabajo es un dolor de cabeza". Sin embargo, para que la metáfora "mi trabajo es un dolor de cabeza" tenga "sentido", necesitamos haber experimentado un dolor de cabeza, un dolor y/o un dolor de cabeza en algún momento de nuestra vida.

Por supuesto, el cuerpo es nuestro punto de referencia más inmediato con el mundo. No podemos realmente crear significado a partir de algo externo al cuerpo sin nuestros sentidos físicos. Incluso si nos ponemos en una segunda posición perceptiva (es decir, la perspectiva de otra persona) o una tercera posición perceptiva (es decir, la perspectiva "meta" o la "mosca en la pared"), seguimos percibiendo a través de los mismos sistemas sensoriales, es decir, nuestras representaciones internas (VAKOG). Carpenter (2011, p. 41) sugiere: "No debería sorprendernos que la mente dependa en gran medida del cuerpo para obtener información. Después de todo, el cuerpo es nuestro único vínculo real con el mundo: todo el conocimiento que adquirimos lo obtenemos a través de nuestros sentidos". Lakoff y Johnson (1999, p. 77) sostienen que: "Las estructuras mentales son intrínsecamente significativas en virtud de su conexión con nuestros cuerpos y nuestra experiencia corporal. No se las puede caracterizar adecuadamente con símbolos sin significado". Bickle (2010, p. 50) está de acuerdo: "Un cerebro solo no es suficiente para crear conciencia: necesita el cuerpo".

En términos de investigación que muestra el impacto de la fisiología en nuestra cognición, Strack, Martin y Stepper (1988) hicieron que personas evaluaran el nivel de humor de una caricatura mientras sostenían un bolígrafo entre los dientes (lo que forzaba una sonrisa), entre los labios (lo que forzaba un ceño aún más fruncido)

o con la mano no dominante (como grupo de control). Aquellos que sostenían el bolígrafo entre los dientes (sonrisa forzada) tendían a juzgar la caricatura como más graciosa. Si bien esto tiene un elemento emocional, la investigación pareció demostrar el efecto de la expresión facial en la evaluación de algo (en este caso, el nivel de humor de una caricatura).

En otro trabajo de investigación, Sanna et al. (2011) se propuso determinar si el hecho de estar físicamente elevado tenía alguna relación con la virtud y la generosidad. Descubrieron que las personas que acababan de subir por una escalera mecánica tenían más probabilidades de donar a una organización benéfica que las que bajaban o caminaban sobre terreno llano. También descubrieron que las personas que realizaban actividades en un escenario elevado tenían más probabilidades de ser más generosas y serviciales con los demás que las que no estaban elevadas. Nuevamente, es probable que exista una conexión emocional; sin embargo, puede ser que estar físicamente elevado de alguna manera conduzca a una toma de decisiones diferente a la que se produce si estamos en una posición más baja o si nos quedamos en un nivel más alto.

También podríamos analizar el nivel químico de nuestra fisiología y observar cómo afecta a la cognición. Por ejemplo, Masicampo y Baumeister (2008) descubrieron en su estudio que las personas con niveles más bajos de glucosa en sangre tenían más probabilidades de distraerse y verse influenciadas por opciones inferiores al tomar decisiones. Aquellos que bebían limonada con azúcar se concentraban más en las opciones clave.

Aunque está fuera del alcance de este artículo, la noción de que el cuerpo es instrumental en nuestro lenguaje, pensamiento y emoción es parte de las filosofías de la "cognición encarnada" (por ejemplo, Wilson 2002, Shapiro 2011) y la "lingüística cognitiva" (por ejemplo, Evans y Green 2007).

### El sistema mente-cuerpo-emoción

¿Podemos realmente separar los aspectos cognitivos, emocionales y fisiológicos de nosotros mismos? Hall (2004, pág. 145) sugiere que no, y afirma que: "No podemos tener [emociones] separadas del resto del sistema mente-cuerpo-emoción".

Los teóricos sugieren que tanto nuestras capacidades cognitivas (Carpenter 2011) como nuestras emociones (Giles 2009) se apoyan en sistemas neuronales existentes que manejan las percepciones sensoriales básicas. Esto indicaría por qué las emociones y nuestro lenguaje suelen estar vinculados y comparados con las sensaciones físicas.

Así volvemos a la naturaleza sistémica de nuestra experiencia, donde la mente, el cuerpo y las emociones se entrecruzan y se influyen mutuamente. Sin embargo, con el fin de trabajar con nuestro "Paisaje de Experiencia" para una mejor gestión de los estados, distinguiremos entre estos tres dominios sabiendo que en realidad están intrínsecamente vinculados.

Segunda parte: Tu “paisaje de experiencias”

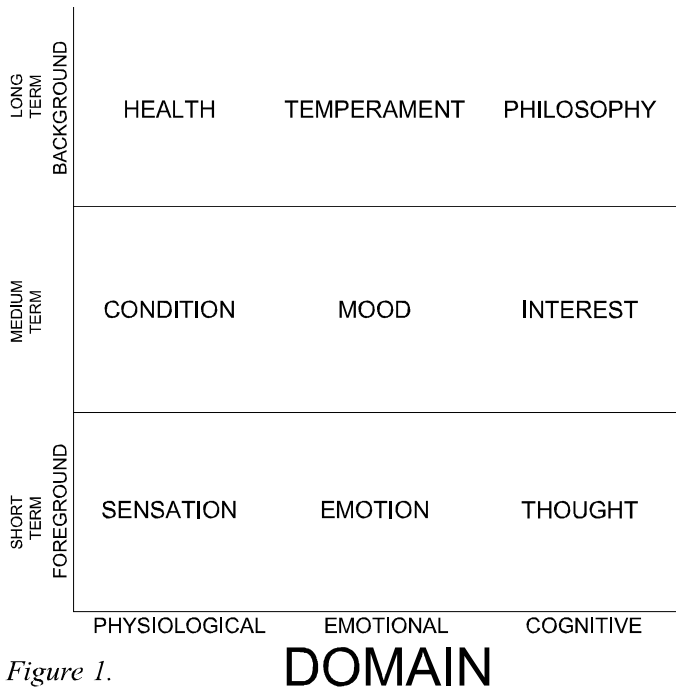
Primer plano, fondo

En un artículo anterior (Cheal 2010), sugerí que las emociones ocupan el primer plano de nuestra experiencia, mientras que los estados de ánimo ocupan un segundo plano. Ahora propongo que, más en segundo plano, se encuentra nuestro temperamento. Aquí nos referimos al nivel de personalidad e identidad y encontramos rasgos como el optimismo y el pesimismo. Kagan (1994, pág. 40) define el temperamento como las “reacciones conductuales y emocionales estables que aparecen tempranamente y están influidas en parte por la constitución genética” y propone cuatro tipos de temperamento: tímido, audaz, optimista y melancólico. Parece que, en relación con la vida, las emociones pasan volando, los estados de ánimo van y vienen, pero el temperamento es mucho más a largo plazo.

Sin embargo, esta no es la imagen completa, porque también experimentaremos el primer plano, el segundo plano a mediano plazo y el segundo plano a largo plazo con los tres dominios (fisiológico, emocional y cognitivo). En el primer plano-segundo plano fisiológico, por ejemplo, cuando bebes un vaso de agua, puedes tener una rápida sensación física al tocar la superficie fría del vaso, seguida de otra sensación de tu brazo en movimiento y del peso y la solidez del vaso, seguida del agua derramándose por tu garganta. Más en el segundo plano está la sensación de estar sentado en la silla, que tal vez solo sientas cuando tu conciencia se dirige hacia ella. A medida que desplazas tu atención más hacia el segundo plano, puedes darte cuenta de que las sensaciones mudarse a condiciones, cómo el agua calma tu sed y cómo se siente tu cuerpo "en general" (por ejemplo, vibrante, cansado, alerta, dolorido, fuerte). Y a medida que avanzas aún más, puedes usar términos como bienestar físico.

salud. Esto incluiría su constitución general, su resistencia física y su aptitud física a largo plazo.

El primer plano cognitivo está en tu pensamiento que son comparativamente fugaces y rápidos (por ejemplo, su diálogo interno consciente e inconsciente). Luego, más atrás podría estar su interés, es decir, dónde se centra tu atención. Tu interés afectará lo que más piensas y podría ser útil (por ejemplo, aprender a tocar un instrumento) o no útil (por ejemplo, un conflicto con otra persona). Más aún, sería



Tu vida filosofía que es la forma en que filtras/categorizas el mundo y cómo concibes cosas como la realidad, la identidad, "la vida, el universo y todo lo demás". Tu filosofía incluiría tus sistemas de pensamiento y tus creencias y valores a largo plazo. También aquí colocaríamos la "autoeficacia" de Bandura que, según Goleman (1996, pág. 89), es "la creencia de que uno tiene dominio sobre los acontecimientos de su vida y puede afrontar los desafíos a medida que surgen. Desarrollar una competencia de cualquier tipo fortalece el sentido de autoeficacia".

Combinando los tres dominios fisiológico/emocional/cognitivo con el primer plano/fondo, obtenemos el 'Modelo del Paisaje de la Experiencia' (ver Fig. 1).

Esta analogía entre el primer plano y el fondo nos lleva a una especie de «paralaje de la experiencia», en el que el primer plano se mueve rápidamente y el fondo parece más estático. Sin embargo, a diferencia de la vista desde un tren en movimiento, en nuestro propio «paisaje de la experiencia» personal, el fondo y el primer plano se influyen mutuamente. Y en este paisaje en particular, es probable que el fondo tenga más influencia en el primer plano que viceversa. Por ejemplo, es probable que un estado de ánimo tenga un impacto significativo en las emociones que se sienten. Es probable que un estado de ánimo general de fondo de tristeza inspire sentimientos de tristeza más a corto plazo y tendría que ser necesario un momento extremadamente feliz para cambiar el estado de ánimo general. En este sentido, el fondo parece ser de un «orden superior» que el primer plano.

Vale la pena considerar que los dominios y el primer plano/fondo efectivamente se influyen entre sí. En este sentido, el paisaje de la experiencia es sistémico. Un cambio significativo en un área probablemente afectará al resto del sistema. Nuestro pensamiento afecta nuestros dominios fisiológicos y emocionales, y nuestra fisiología hace lo mismo con el pensamiento y las emociones. Cada uno está intrínsecamente vinculado al otro.

A menudo, el problema asociado con los estados de ánimo "negativos" y los estados de falta de recursos es que una persona puede entrar en un círculo vicioso, en el que el estado de ánimo afecta el pensamiento, que afecta a la fisiología, que afecta al rendimiento, que afecta al estado de ánimo, etc. De la misma manera, el temperamento puede afectar la filosofía, que puede afectar la salud, etc.

Dado que estos ciclos pueden ocurrir, ¿cómo podemos darle la vuelta a todo para crear algunos ciclos de retroalimentación positiva (ciclos virtuosos)? Por ejemplo, una dieta saludable puede ayudar al temperamento, lo que a su vez puede tener un impacto positivo en la perspectiva general de la vida de una persona, lo que hace que sea más fácil hacer ejercicio y comer de manera saludable. Por supuesto, el panorama de la experiencia es sistémico y, por lo tanto, más complejo. A algunas personas puede resultarles difícil seguir una dieta saludable debido a otros factores conflictivos en su panorama. Entonces, ¿cómo podemos usar esto como modelo para marcar una verdadera diferencia?



## Un resumen del panorama de la experiencia

El modelo The Landscape of Experience (El paisaje de la experiencia) está diseñado para brindar a las personas una imagen más completa de su bienestar general. El modelo ayuda a las personas a explorar su posición vital, lo que les permite comprender problemas, bloqueos, recursos y resultados, y luego generar intervenciones. También ayuda a las personas a obtener un contexto de sus sentimientos y estados de ánimo en cada momento.

El modelo funciona según el principio de tres dominios: fisiológico, emocional y cognitivo, cada uno de los cuales tiene un primer plano (corto plazo) y un fondo (largo plazo).

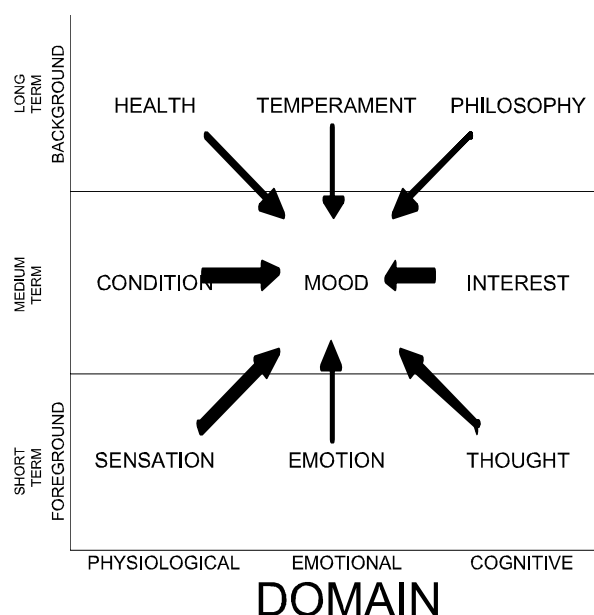
Hay cuatro conceptos clave que impulsan el modelo:

- 1) El modelo es sistémico, es decir, cada aspecto del modelo tiene una relación con los demás aspectos. En este sentido, existen conexiones entre dominios y dentro de ellos. Esto permite al "explorador" adentrarse en otras áreas fuera del problema presentado (por ejemplo, en busca de recursos).
- 2) El fondo está en un nivel diferente al primer plano, y es probable que un cambio en el fondo a largo plazo tenga un impacto más fuerte en el primer plano que viceversa.
- 3) Es necesario recordar que el paisaje de la experiencia tiene un factor temporal. El modelo parece una instantánea en el tiempo, pero debe considerarse dinámico. Nuestra experiencia cambia momento a momento y, por lo tanto, podemos influir positivamente de manera consciente en nuestros propios estados emocionales.
- 4) Trabajar con el modelo permite al individuo analizar su situación de manera metafórica y obtener nuevos conocimientos sobre el panorama general y/o sobre áreas específicas. También le permite utilizar sus recursos fisiológicos, emocionales y cognitivos.

### Tercera parte: Trabajar con el modelo del paisaje de la experiencia

Cuando trabajamos con otras personas (o con nosotros mismos), quizá sea útil tener en cuenta que cambiar un estado de ánimo en un momento dado es más fácil cuando el estado de ánimo de fondo (el interés) también ha cambiado. Si queremos sentirnos bien más a menudo, tenemos que trabajar con nuestras experiencias de fondo a medio y largo plazo.

La ventaja de trabajar con el modelo Paisaje de Experiencia es que es



nos ofrece muchas maneras de mejorar nuestro bienestar general. Por ejemplo, si queremos cambiar nuestro estado de ánimo, tenemos una variedad de enfoques (ver Figura 2). Una emoción positiva dramática puede ayudar a "derrumbar el ancla" del antiguo estado de ánimo negativo. El replanteamiento puede ayudar a cambiar el pensamiento y el enfoque que perpetúan el estado de ánimo. Las nuevas sensaciones o cosas en las que pensar pueden ayudar a distraer un estado de ánimo. Tenga en cuenta que el estado de ánimo es simplemente un ejemplo aquí, ya que el modelo se puede utilizar para mejorar cualquiera y las nueve áreas.

## Paisaje de la experiencia: Actividad 1

### 1a) Exploración

Teniendo en cuenta un problema o una meta, coloque el Paisaje de la Experiencia en el suelo y camine de un espacio a otro. A medida que pase de un espacio a otro, tenga una idea de cómo esta área lo ayuda y/o lo obstaculiza en su problema o meta. ¿Existen tensiones o conflictos entre las áreas o dentro de ellas? (Por ejemplo, trato de comer de manera saludable, pero luego como comida chatarra cuando estoy de mal humor).

A medida que te sientas conmovido, sal del paisaje en diferentes lugares, ve hacia el interior de tu paisaje y obtén diferentes perspectivas y ángulos. Nuevamente, considera qué es lo que ayuda y lo que lo obstaculiza en el paisaje.

- ¿Qué observas?
- ¿Qué recursos puedes traer de aquí?
- ¿Qué mensajes te gustaría darte a ti mismo en el Paisaje?

Permítete moverte, entrando y saliendo del paisaje, recopilando información según sea necesario.

Cuando estés listo, entra en el Paisaje y envuélvelo a tu alrededor para volver a asociarte con tu propia experiencia de realidad personal. (O, si es más apropiado, sal del Paisaje y recógelo para más tarde).

### 1b) Cambios

Después de explorar el paisaje, decida qué cambio le gustaría realizar.

- ¿Cuál es el estado actual que le gustaría cambiar?
- ¿Cómo te gustaría sentirte diferente ahora? (Estado deseado/resultado)
- ¿Cuáles son y dónde están los recursos que le pueden ayudar? (Recuerde que los recursos pueden provenir de dentro o de fuera del panorama).

Utilizando el modelo Paisaje, ingrese a una ubicación de recursos, asócielos y mientras los experimenta, ingrese al área donde desea realizar cambios.

Otra opción es buscar áreas del paisaje en las que le gustaría realizar cambios y utilizar cualquier técnica de PNL adecuada. Por ejemplo:

- Para la salud/temperamento/filosofía:
  - Cambiar la historia personal
  - Reimpronta
  - Transformación del núcleo (Andreas y Andreas 1994)
  - Cambiar creencias
  - Reformulando creencias
  - Elicitación y cambio de valores
  - Elicitación de metaprogramas
  - Trabajo en trance
  - Cura rápida de fobias
  - Comprométete con las presuposiciones de la PNL
- Para condición/estado de ánimo/interés:
  - Reencuadre – Juego de palabras,
  - mapa de submodalidades
  - Método Sedona (no estrictamente PNL pero conectado – ver Dwoskin 2003)
  - Metamodelo y resultados bien formados
  - Estrategias de confusión
  - Coordenadas cartesianas
  - Encadenamiento de estados
- Para Sensación/Emoción/Pensamiento:
  - Reencuadre
  - Anclaje
  - Interrupciones de patrones
  - Cambio de submodalidad

Tenga en cuenta que las técnicas de PNL mencionadas anteriormente no se limitan a la categoría en la que se han incluido; son solo sugerencias. Además, recuerde que este modelo se puede combinar con técnicas de línea de tiempo para recopilar recursos del futuro y del pasado.

## Paisaje de la experiencia: Actividad 2

El modelo también puede utilizarse como herramienta de coaching para que una persona reflexione sobre los recursos que tiene en su vida y/o las cosas que podría hacer en cada uno de los nueve dominios para generar estrategias que mejoren su bienestar. A continuación se ofrecen algunos ejemplos:

|               |       |  |  |   |
|---------------|-------|--|--|---|
| A LARGO PLAZO | FONDO | <u>SALUD</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Dieta saludable</li><li>- Buenos patrones de sueño</li><li>- Yoga</li></ul>                             | <u>TEMPERAMENTO</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Tenga cuidado con los optimistas y los pesimistas. tendencias</li><li>- Consciencia</li><li>- Concéntrese más en los resultados</li><li>- Lleva un diario de las "mejores cosas que te han pasado" hoy'</li><li>- Metas de vida positivas, por ejemplo, escribir un libro, ver aurora boreal</li></ul> | <u>FILOSOFÍA</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Busca razones positivas para los acontecimientos</li><li>- Interactuar con creencias empoderantes</li><li>- Conectar a trans/personal misión/propósito</li><li>- Tener un espíritu de aprendizaje/continuo. mejora</li></ul> |
|               |       | <u>CONDICIÓN</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Meditación</li><li>- Baño relajante</li><li>- Actividad de relajación</li><li>- Ejercicio</li></ul> | <u>ÁNIMO</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Escucha música que te levante el ánimo</li><li>- Mirar/escuchar comedia/comediante</li><li>- Ver la película 'feel good'</li><li>- Ir a +ve lugar/gente/ contexto/entorno</li><li>- Ordena la casa</li><li>- Limpiar el ático/sótano</li></ul>  | <u>INTERÉS</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Leer positivo/ literatura motivacional</li><li>- Participar en intereses/ pasatiempos productivos</li><li>- Ayudar a otros</li><li>- Organizarse y priorizar</li><li>- Completa una tarea o elige dejarla ir.</li></ul>        |
|               |       | <u>SENSACIÓN</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Sonrisa</li><li>- Cambiar la fisiología</li><li>- Aliento</li></ul>                                 | <u>EMOCIÓN</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Piensa en las cosas</li><li>- Te encanta/disfrutas</li><li>- ALE tus emociones (ver Apéndice 1)</li></ul>   | <u>PENSAMIENTO</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Escanee la lista de adjetivos +ve (ver Apéndice 2)</li><li>- Utilice afirmaciones +ve</li></ul>  |
| CORTO PLAZO   |       | PRIMER PLANO   |  |   |
|               |       | FISIOLÓGICO  | EMOCIONAL  | COGNITIVO   |
| DOMINIO       |       |  |  |   |

## Conclusión

El modelo del Paisaje de la Experiencia está diseñado para ser una herramienta de exploración. Ser capaz de comprender el panorama general de nuestro propio paisaje, en particular su naturaleza sistémica, debe ser sin duda una competencia de la inteligencia emocional. El modelo es en realidad una metaherramienta que permite a una persona ver dónde pueden resultar útiles las intervenciones. Otras técnicas y procesos se integrarán en el modelo. El poder de la herramienta consiste en desplazar la conciencia de una persona fuera de sí misma y del problema por un momento, para poder realizar cambios positivos y volver a asociarse con un paisaje mejorado.

El paisaje de la experiencia es interno al individuo y, por lo tanto, también está bajo su control y su influencia. En este sentido, el modelo es liberador, ya que permite a las personas ver que, por lo general, tienen una variedad de opciones disponibles cuando pueden ver su estado actual en un contexto más amplio.

## Biografía

Joe Cheal trabaja con PNL desde 1993. Además de ser un formador experto en PNL, posee un máster en Desarrollo Organizacional y TNL, una licenciatura en Filosofía y Psicología, y diplomas en Coaching y en Hipnoterapia Ericksoniana, Psicoterapia y PNL. También es un profesional autorizado en Inteligencia Emocional.

Joe es cofundador de la Escuela Positiva de Psicología Neurolingüística Intrínseca ([www.psinlp.com](http://www.psinlp.com)) y socio de GWiz Learning Partnership ([www.gwiztraining.com](http://www.gwiztraining.com)), y trabaja como especialista en gestión y desarrollo organizacional.

## Referencias

- Andreas, C. y Andreas, T. (1994) Transformación central: alcanzar la fuente interior Gente real Prensa
- Averill, J. (1994) "Siento. Luego existo – pienso" en Ekman & Davidson La naturaleza de la emoción: Preguntas fundamentales Oxford University Press, págs. 379-385. Bickle, J. "Consciente del cuerpo" Nuevo científico 27 de noviembre de 2010 pág. 50 Cameron-Bandler, L. y Lebeau, M. (1986) El rehén emocional Real People Press Carpenter, S. (2011) "Cuerpo de pensamiento" Mente científica americana Enero/Febrero pp38-45 Caruso, DR y Salovey, P. (2004) El gerente emocionalmente inteligente Jossey Bass Cheal, J. (2010) "El papel de los estados de ánimo en la PNL" Acuity Vol.1 No.1, págs. 28-36. Dwoskin, H. (2003) El método Sedona Prensa de Sedona

- Ekman, P. y Davidson, RJ (1994) *La naturaleza de la emoción: preguntas fundamentales* Universidad de Oxford Prensa
- Ekman, P. (2004) *Emociones reveladas* Fénix
- Evans, V. y Green, M. (2007) *Lingüística cognitiva: una introducción* Prensa de la Universidad de Edimburgo
- Fine, C. (2007) *Una mente propia* Libros de iconos
- Giles, J. 2009 "Emociones que hacen autostop" *Nuevo científico* 12 de septiembre, págs. 46-47
- Goleman, D. (1996) *Inteligencia emocional* Bloomsbury Hall, Londres (2004) *Libro de fuentes de magia* Casa de la corona
- Hall, LM (2008) *Meta-Estados (Tercera Edición)* Neurosemántica
- Huy, QN (2002) "Equilibrio emocional de la continuidad organizacional y el cambio radical: El  
"La contribución de los mandos intermedios" *Revista trimestral de ciencias administrativas*,  
47, 31-69 Iacoboni, M. (2008) *Reflejar a la gente* Farrar, Straus y Giroux Janov, A. (2007) *Sanación  
primaria* Libros de nueva página
- Kagan, J. (1994) *La profecía de Galeno: El temperamento en la naturaleza humana*  
Libros básicos Lakoff, G. y Johnson, M. (1999) *La filosofía en la carne* Libros básicos
- LeDoux, J. (1999) *El cerebro emocional* Fénix
- Masicampo EJ y Baumeister RF (2008) "Hacia una fisiología del razonamiento de doble proceso y  
juicio: limonada, fuerza de voluntad y un costoso análisis basado en reglas". *Ciencia psicológica*  
Mar;19(3):255-60.
- Mayer, JD y Gaschke, YN (1988) "La experiencia y la metaexperiencia del estado de ánimo" *Revista de  
Personalidad y Psicología Social*, Vol.55, No.1, pp102-111.
- Niedenthal, P. M., Krauth-Gruber, S. y Ric, F. (2006) *Psicología de la emoción* Psychology Press
- Plutchik, R. (1980). Una teoría psicoevolutiva general de la emoción. En R. Plutchik & H.  
Kellerman (Eds.), *Emoción: teoría, investigación y experiencia*: Vol. 1. Teorías de la emoción (págs. 3-33).  
Nueva York: Academic.
- Ryback, D. (1998) *Poniendo la inteligencia emocional a trabajar* Butterworth-Heinemann
- Sanna, LJ, Chang, EC, Miceli, PM y Lundberg, KB (2011) "Elevarse a virtudes superiores:  
Experimentar una altura física elevada potencia las acciones prosociales". *Revista de Psicología  
Social Experimental*, 47, 472-476.
- Scherer, KR (1994) "Hacia un concepto de 'emociones modales'" en Ekman & Davidson *La naturaleza de  
Emoción: preguntas fundamentales* Oxford University Press, págs. 25-31.
- Shapiro, L. (2011) *Cognición encarnada (Nuevos problemas de la filosofía)* Routledge
- Strack, F., Martin, L. y Stepper, S. (1988) "Condiciones inhibitorias y facilitadoras de la  
Sonrisa: una prueba no intrusiva de la hipótesis de retroalimentación facial". *Revista de personalidad y  
psicología social*, 54, 768-777.
- Wilson, M. (2002) "Seis visiones de la cognición encarnada" *Boletín y Revista Psiconómica*, 9 (4), 625-636
- Wiseman, R. (2007) *Peculiaridad* Macmillan

## APÉNDICE 1 - El modelo ALE y la expresión saludable de las emociones

El modelo ALE es un método que he desarrollado y utilizado para enseñar a las personas a manejar sus emociones. En este modelo, las emociones se tratan como información que es mejor liberar que reprimir. Puede parecer simplista, pero he conocido a cientos de personas que tienen dificultades para sentir, comprender y expresar sus emociones de forma adecuada.

La falta de "conciencia de los sentimientos" no es realmente un caso de estupidez emocional. Parece que algunas emociones se "reorientan" de modo que el cuerpo no sabe con claridad qué emoción ha provocado el efecto. Por ejemplo, cuando un niño está enfadado, los padres distorsionan su comportamiento y asocian el enfado con el cansancio o el hambre. Si a un niño se le dice constantemente que debe sentirse cansado cuando está enfadado, esto puede instalar un programa permanente que le haga sentir sueño cuando se enfada. Si le dicen que "debe tener hambre", puede hacer que una persona coma en lugar de expresar su enfado.

ALE significa: Reconocer – Etiquetar – Expresar:

- Reconocer: reconocer/darse cuenta de que existe una emoción. "Estoy sintiendo algo".
- Etiqueta: ¿Cuál es la emoción? "Es X"
- Expresar: Di y/o escribe cómo te sientes y sobre qué. "Siento X sobre Y"

### Reconocer

No todo el mundo es consciente de sus emociones o de que está sintiendo una emoción en un momento dado. Aunque "reconocer" puede parecer un paso obvio, una persona no puede expresar una emoción si no sabe que la está sintiendo. A veces es posible identificar que estamos experimentando una emoción por el impacto que está teniendo. Puede ser que nuestro comportamiento cambie (por ejemplo, volviéndose más irascible) o que experimentemos cansancio, estrés y/o tensión en el cuerpo. Personalmente, he descubierto que hay momentos en los que tengo que "dar marcha atrás" desde el efecto de la emoción y comenzar con: "Estoy sintiendo algo".

### Etiqueta

Existen varios modelos para explorar la gama de etiquetas emocionales, de los cuales yo recomendaría el modelo Circumplex de Plutchik. Hay muchos ejemplos de este modelo en Internet.

### Expresar

Parece que el resultado natural y saludable de una emoción es expresarla en lugar de reprimirla o reprimirla. Sin embargo, la expresión no tiene por qué ser una catarsis o una "actuación". Simplemente decir o escribir: "Siento X sobre Y" es una forma de expresión. O puedes ser descriptivo (sin juzgar) sobre lo que sucedió y luego agregar: "y sentí X porque Z". La investigación ha demostrado (por ejemplo, en Gaschler 2007) que simplemente escribir una experiencia "negativa" incluyendo cómo nos sentimos al respecto tiende a disociarnos del sentimiento negativo. También descubrieron que lo mismo era cierto para los recuerdos positivos, que escribir la experiencia con cómo nos sentimos tiende a crear una sensación de disociación. Esto plantea una pregunta interesante sobre si es insano reprimir los "sentimientos positivos". Finalmente, parece que no es necesario expresar la emoción directamente a la persona que la "causó". Hablar sobre ella con otra persona o escribir una "carta que nunca envías" es perfectamente adecuado. ¡Y por supuesto, a veces es igualmente útil hacerle saber a alguien cómo te sientes sobre su comportamiento!

## APÉNDICE 2- La lista de adjetivos positivos

Si las palabras que vemos y leemos afectan directamente nuestra neurología y por ende nuestro estado, aquí hay una lista de palabras positivas para elevar y mejorar nuestro estado.

|                  |                 |                    |                 |                |               |                |
|------------------|-----------------|--------------------|-----------------|----------------|---------------|----------------|
| Feliz            | extático        | cómodo             | licitación      | elegante       | astuto        | autosuficiente |
| agradecido       | hermoso         | relajado           | fantástico      | esperanzado    | alegría       | nutritivo      |
| determinado      | entretenido     | de voz suave       | alegre          | afable         | filosófico    | agradecido     |
| profesional      | inspirado       | casual             | caprichoso      | excelente      | benéfico      | positivo       |
| útil             | decente         | leal               | definido        | elegante       | privilegiado  | sistemático    |
| sincero          | útil            | vivo               | inmaculado      | intuitivo      | establecido   | práctico       |
| auténtico        | pragmático      | encantador         | diplomático     | cortés         | magnífico     | considerado    |
| contenido        | ingenioso       | receptivo          | brillante       | cariñoso       | importante    | valiente       |
| enfocado         | convinciente    | buen mozo          | vigoroso        | bien           | resuelto      | romántico      |
| extraordinario   | hermoso         | amanerado          | maravilloso     | lógico         | radiante      | simpático      |
| encantador       | resplandeciente | perspicaz          | seductor        | tranquilo      | adrede        | adecuado       |
| imaginativo      | sexy            | liberal            | sociable        | virtuoso       | flexible      | adorable       |
| reverente        | seguro          | conectado a tierra | pensativo       | atento         | confiable     | refinado       |
| exitoso          | progresivo      | veraz              | creíble         | considerado    | fantástico    | poético        |
| heroico          | cómico          | espléndido         | exaltado        | cerebral       | afilado       | atractivo      |
| alegre           | feliz           | práctico           | impresionante   | jubiloso       | democrático   | sentimental    |
| inventivo        | accesible       | industrioso        | juguetería      | cariñoso       | impresionante | ambicioso      |
| único            | recomendable    | corajudo           | inteligente     | indulgente     | dulce         | visionario     |
| vertical         | sensual         | perfecto           | magnífico       | consciente de  | caritativo    | dinámico       |
| ordenado         | sublime         | resistente         | original        | comprensión    | productivo    | prudente       |
| De mente abierta | empático        | inocente           | dedicado        | fructífero     | deseoso       | vivaz          |
| feliz            | compatible      | vertical           | agradable       | sociable       | impresionante | ético          |
| difícil          | influyente      | Encantado          | cálido          | elegante       | sincero       | licitación     |
| contento         | eficiente       | atlético           | poderoso        | magistral      | lúcido        | digno          |
| deseable         | humorístico     | noble              | fabuloso        | fértil         | confiable     | agradable      |
| valiente         | atractivo       | diligente          | gracioso        | excelente      | inmediato     | celestial      |
| de mente abierta | civil           | gregario           | altruista       | tolerante      | espléndido    | obediente      |
| ingenioso        | creíble         | sensible           | afirmativo      | gratis         | sofisticado   | alentador      |
| valiente         | amable          | precioso           | directo         | atrevido       | prolífico     | rosado         |
| profundo         | afortunado      | satisfecho         | de buen corazón | digno          | mundano       | galante        |
| adaptable        | experto         | profundo           | inteligente     | pulido         | energético    | versátil       |
| valioso          | sereno          | acogedor           | filantrópico    | real           | amistoso      | amable         |
| vistoso          | serio           | ágil               | robusto         | admirable      | perspicaz     | moral          |
| alegre           | hábil           | contenido          | alegre          | bendecido      | generoso      | rápido         |
| loable           | fiel            | saludable          | coherente       | independiente  | soleado       | equilibrado    |
| lindo            | jubiloso        | justo              | dedicado        | compasivo      | de moda       | conciso        |
| delicioso        | jubiloso        | creativo           | persuasivo      | artístico      | luz           | Completo       |
| confiable        | espumoso        | meritorio          | asombroso       | genuino        | razonable     | útil           |
| notable          | cordial         | aprendió           | calma           | amoroso        | inestimable   | entusiasta     |
| seguro           | agradecido      | bien               | ágil            | feliz          | afable        | apasionado     |
| divertido        | espontáneo      | accesible          | deseable        | liso           | directo       | benigno        |
| listo            | fascinante      | armonioso          | estudioso       | ágil           | gracioso      | responsable    |
| magnético        | brillante       | atractivo          | seguro          | complejo       | respetuoso    | moderado       |
| ilustrado        | natural         | benévolo           | decisivo        | erudito        | espiritual    | cautivador     |
| autorizado       | afecto          | lúcido             | pacífico        | de trato fácil | agradecido    | fuerte         |
| emprendedor      | alegre          | divertido          | inteligente     | autónomo       | precioso      | activo         |
| justo            | elocuente       | atrevido           | discriminante   | logrado        | estable       | distintivo     |
| luminoso         | enérgico        | rico               | responsable     | especial       |               |                |

(Fuente: adaptado de: <http://thehappinessshow.com/PositiveAdjectives.htm>)



## **Entonces, ¿está usted listo para ayudar a mejorar y avanzar en el campo de la PNL?**

Después de leer esta versión promocional de la revista, hay muchas opciones entre las que elegir (y por supuesto, puedes elegir las tres)...

### **- Comprar una copia de Acuity**

Acuity está disponible en formato PDF o en formato impreso. El PDF completo cuesta £4,95 y la versión impresa £19,95. Puedes comprar tu copia de forma rápida y sencilla:

- Llamando al +44 (0)20 3051 6740 con su tarjeta de débito o crédito a mano
- Iniciando sesión en [www.anlp.org](http://www.anlp.org) y siguiendo el enlace de la página de inicio para comprar en línea
- Enviando por correo electrónico sus detalles de pago e información de contacto a [amembros@anlp.org](mailto:amembros@anlp.org)
- Enviar un cheque (a nombre de ANLP International CIC) y su información de contacto a  
CIC Internacional ANLP  
Casa rural Apsley Mills  
Lugar de los papelería  
Hemel Hempstead  
HP3 9RH

### **- Únase a ANLP**

Los miembros de la ANLP tienen derecho a copias gratuitas en formato PDF de 'Acuity' y 'Current Research in NLP'. También obtienen precios con descuento en copias impresas, lo que les permite ahorrar £10 tanto en Acuity como en el Research Journal. Otros beneficios incluyen la revista Rapport y un perfil promocional en el sitio web de la ANLP que figura entre los diez primeros en Google. Los detalles de la membresía se pueden encontrar en el sitio web, [www.anlp.org](http://www.anlp.org) y puedes unirte mediante cualquiera de los mismos métodos enumerados anteriormente

### **- Conviértete en colaborador de Acuity**

Obviamente, sin colaboradores, una revista es una experiencia vacía. El objetivo de Acuity es promover desarrollos estimulantes en PNL: nuevos modelos, técnicas, aplicaciones, mejoras y nuevas perspectivas para temas antiguos. Nos gustaría ayudarle a compartir sus descubrimientos con el resto de la comunidad de PNL, por lo que buscamos contribuciones originales, bien escritas y bien referenciadas para su publicación en la revista.

Si tiene alguna consulta o ha escrito un artículo relacionado con PNL que desea publicar en Acuity, envíe un correo electrónico al editor Joe Cheal ( [joe@gwiztraining.com](mailto:joe@gwiztraining.com) ).

# Mejorar y avanzar Neurolingüística Programación



Abril de 2011

.....

Copia promocional

# ACUITY

"Para un campo basado en un modelo de comunicación y que busca hacer explícita "la estructura de la experiencia", la PNL solo puede prosperar cuando existen revistas que brindan intercambios abiertos, respetuosos y profesionales por parte de quienes lideran el camino en la creación de una comunidad colaborativa. Y es por eso que estoy encantado de ver a Joe Cheal y a la PNL liderando la creación de Acuity."

**Doctor en Filosofía, L. Michael Hall. Desarrollador  
del modelo de metaestados**

.....

"Con un gran sentido de "¡por fin!" doy la bienvenida a la publicación de Acuity. Desde hace un buen tiempo faltaba una pieza en el rompecabezas que es la PNL. Acuity llena ese vacío, y lo hace de muchas maneras. Motiva a autores de todo el mundo a escribir artículos profundos y esclarecedores. Reúne una variedad de temas diversos, lo que le da al lector la oportunidad de hacer asociaciones inesperadas. Y al publicar artículos revisados de alta calidad, sirve para mejorar el juego de todo el campo. Felicitaciones a Joe Cheal y a la Asociación para la PNL por hacer una contribución que, como las alas de una mariposa, podría iniciar una oleada de co-inspiración, ojalá dure mucho tiempo."

**James Lawley**

**Coautor de Metáforas en la mente: transformación a través del modelado simbólico**

.....

**Acuity es una publicación de la Asociación de PNL**

**[www.anlp.org](http://www.anlp.org)**

**Teléfono: 020 3051 6740**

Casa rural Apsley Mills

Lugar de los papelería

Hemel Hempstead, HP3 9RH