

JOSEPH O'CONNOR
JOHN SEYMOUR

Introducción
a la
Programación
neurolingüística

EDICIONES URANO

Argentina - Chile - Colombia - España
México - Venezuela

que se han establecido por todo el mundo en los dos últimos años. Hemos procurado que esta lista sea lo más completa y correcta posible. La PNL ha crecido de forma tan rápida en Alemania que se ha publicado un libro entero con la lista de Institutos e instructores de PNL en ese país. Para no repetir estos datos, en nuestra lista ponemos la referencia a esta obra.

Siguen apareciendo a gran velocidad nuevas obras sobre PNL, de forma que es posible que esta edición sea la última en la que podemos dar una lista con un breve comentario a título de guía.

Los cambios de importancia en esta obra han resultado más difíciles de lo que nos imaginábamos. La PNL es como un holograma: todas las partes se relacionan entre sí. Es un modelo-sistémico, y, dado que este libro refleja la naturaleza sistémica, cada cambio ha hecho necesarios otros cambios, todos los cuales, en solidaridad, han ido repercutiendo a lo largo de las páginas a modo de ondas expansivas.

A pesar del crecimiento de la PNL, hay dos ideas que permanecen constantes. Una es que la PNL encarna la actitud de fascinación ante las personas: ¿cómo hacen lo que hacen? La otra se refiere a la habilidad para crearnos modelos: buscar continuamente la excelencia en el mundo para poder convertirla en modelo y aprovecharla. La excelencia nos rodea por todas partes, a veces de forma tan obvia que no la vemos. De esto trata precisamente la PNL, de aumentar las opciones que tenemos, y de comprender mediante la acción y la experimentación, no sólo pensando sobre ello.

También queremos agradecer su colaboración a Jay Erdmann y Michael Neill, así como a Michael Phillips, de Anchor Point Magazine, por su ayuda para establecer la lista de organizaciones de PNL de América. También a Liz Puttick, nuestro editor en Thorsons. Y, por último, a todos los numerosos amigos que nos comunicaron sus experiencias y sugerencias para esta nueva edición. Por favor, comuníquenos lo que piensa, si desea hacerlo. Nuestra dirección está al final del libro.

JOSEPH O'CONNOR
JOHN SEYMOUR

1

¿Qué es la programación neurolingüística?

Mientras estaba pensando en cómo empezar este libro, me acordé del encuentro que había tenido con un amigo días atrás. No nos habíamos visto desde hacía algún tiempo y, después de los saludos habituales, me preguntó qué estaba haciendo. Le dije que estaba escribiendo un libro.

—¡Qué bien! —dijo—. ¿De qué trata?

Sin pensarlo respondí:

—Programación neurolingüística.

Hubo un corto pero significativo silencio.

—Lo mismo digo —contestó—. ¿Cómo está la familia?

En cierto sentido, mi respuesta era correcta e incorrecta a la vez. Si hubiera querido acabar con la conversación, habría sido perfecta. Este libro trata de una forma de reflexionar sobre las ideas y las personas, etiquetada como Programación neurolingüística. Sin embargo, mi amigo quería saber lo que estaba haciendo en una forma que pudiera entender y compartir conmigo; pero no podía relacionar mi respuesta con nada de lo que él conociera. Yo sabía lo que quería decir, pero no lo puse de forma que pudiera entenderlo. Mi respuesta no contestó a su verdadera pregunta.

¿Qué es entonces la PNL? ¿Cuáles son las ideas encerradas detrás de esa etiqueta? Cuando luego volvieron a preguntar-

me de qué iba el libro, dije que iba sobre una manera de estudiar cómo algunas personas sobresalen en un campo, y cómo enseñar esos patrones a otros.

La PNL es el arte y ciencia de la excelencia personal. Es un arte, porque cada uno da su toque único personal y de estilo a lo que esté haciendo, y esto nunca se puede expresar con palabras o técnicas. Es una ciencia, porque hay un método y un proceso para descubrir los modelos empleados por individuos sobresalientes en un campo para obtener resultados sobresalientes. Este proceso se llama modelar, y los modelos, habilidades y técnicas descubiertas tienen un uso cada vez mayor en el campo de la educación, asesoramiento y negocios para conseguir una comunicación más efectiva, tener un mayor desarrollo personal y acelerar el aprendizaje.

¿Ha hecho usted alguna vez algo de manera tan elegante y efectiva que le cortara la respiración? ¿Ha habido ocasiones en que ha estado realmente satisfecho de lo que hizo y se preguntó cómo lo había hecho? La PNL le enseña a comprender y organizar sus propios éxitos, de modo que pueda disfrutar de muchos más momentos como éstos. Es una forma de descubrir y desvelar su genio personal, una forma de sacar a la luz lo mejor de usted y de otros.

La PNL es una habilidad práctica que crea los resultados que nosotros verdaderamente queremos en el mundo, mientras vamos dando valor a otros durante el proceso. Es el estudio de lo que marca la diferencia entre lo excelente y lo normal. También va dejando detrás todo un conjunto de técnicas sobre educación, asesoramiento, negocios y terapias, extremadamente efectivas.

Santa Cruz, California, 1972

La PNL empezó a principios de los años setenta como resultado de la colaboración entre John Grinder, quien era entonces profesor ayudante de lingüística en la Universidad de California en Santa Cruz, y Richard Bandler, estudiante de psicología en la misma universidad. Richard Bandler estaba muy in-

teresado también en la psicoterapia. Juntos estudiaron a tres psiquiatras punteros: Fritz Perls, el innovador psicoterapeuta y creador de la escuela de terapia conocida como Gestalt; Virginia Satir, la extraordinaria psiquiatra familiar, capaz de resolver difíciles relaciones familiares que muchos otros terapeutas creían intratables; y Milton Erickson, el mundialmente famoso hipnoterapeuta.

Bandler y Grinder no tenían la intención de iniciar una nueva escuela de terapia, sino la de identificar los patrones empleados por los mejores psiquiatras y divulgarlos. No se entretuvieron en teorías; elaboraron modelos de terapias que funcionaban en la práctica y podían enseñarse. Aunque los tres psiquiatras que estudiaron eran personalidades bien diferentes, los tres empleaban patrones sorprendentemente similares en lo fundamental. Bandler y Grinder tomaron estos patrones, los depuraron y construyeron un elegante modelo que puede emplearse para una comunicación efectiva, cambio personal, aprendizaje acelerado y, por supuesto, mayor disfrute de la vida. Plasmaron sus descubrimientos iniciales en cuatro libros publicados entre 1975 y 1977: *The Structure of Magic 1 and 2* [La estructura de lo mágico, 1 y 2] y *Patterns 1 and 2* [Patrones, 1 y 2], dos libros sobre el trabajo de Erickson con hipnoterapia. La literatura sobre PNL ha ido en constante aumento desde entonces.

En aquel tiempo, John y Richard vivían muy cerca de Gregory Bateson, el antropólogo británico que escribe sobre comunicación y la teoría de sistemas. También había escrito sobre muchos otros temas: biología, cibernética, antropología y psicoterapia. Es más conocido por haber desarrollado la teoría de la doble ligazón en la esquizofrenia. Su contribución a la PNL fue profunda. Puede que solamente ahora esté haciéndose patente hasta qué punto influyó.

De estos modelos iniciales, la PNL se desarrolló en dos direcciones complementarias. En primer lugar, como un proceso para descubrir los patrones para sobresalir en un campo; y, en segundo lugar, como las formas efectivas de pensar y comunicarse empleadas por personas sobresalientes. Estos patrones y habilidades pueden emplearse en su propio prove-

cho, y también reintroducirse en el proceso modelador para hacerlo aún más poderoso. En 1977, John y Richard realizaron seminarios públicos por todo el país con gran éxito. La PNL creció rápidamente; hasta el momento [comienzos de 1995], sólo en Estados Unidos más de 100.000 personas han realizados algún tipo de práctica de PNL.

Santa Cruz, 1976

En la primavera de 1976, John y Richard estaban en una cabaña de madera, en las montañas que dominan Santa Cruz, poniendo en común las intuiciones y descubrimientos que habían realizado. Hacia el final de la maratónica sesión de 36 horas se sentaron frente a una botella de vino tinto californiano y se preguntaron: «¿Cómo demonios vamos a llamar a esto?».

El resultado fue «Programación neurolingüística», un engorroso término que cubre tres sencillas ideas. La parte «neuro» de la PNL recoge la idea fundamental de que todo comportamiento proviene de nuestros procesos neurológicos de visión, audición, olfato, gusto, tacto y sentimiento. Tomamos contacto con el mundo mediante los cinco sentidos, damos «sentido» a la información y actuamos según ello. Nuestra neurología cubre no sólo los invisibles procesos del pensamiento, sino también nuestras reacciones fisiológicas visibles frente a las ideas y acontecimientos. El uno es el simple reflejo del otro en un nivel físico. Cuerpo y cerebro forman una unidad inseparable, un ser humano.

La parte «lingüística» del título indica que usamos el lenguaje para ordenar nuestros pensamientos y conducta y para comunicarnos con los demás. La «programación» se refiere a las maneras que podemos escoger para organizar nuestras ideas y acciones a fin de producir resultados.

La PNL trata de la estructura de la experiencia humana subjetiva; cómo organizamos lo que vemos, oímos y sentimos, y cómo revisamos y filtramos el mundo exterior mediante nuestros sentidos. También explora cómo lo describimos con el lenguaje y cómo reaccionamos, tanto intencionadamente como no, para producir resultados.

Mapas y filtros

Sea como sea el mundo exterior, usamos los sentidos para explorarlo y delimitarlo. El mundo es una infinidad de posibles impresiones sensibles, y sólo somos capaces de percibir una pequeña parte de él. La parte que podemos percibir es luego filtrada por nuestra experiencia única, cultura, lenguaje, creencias, valores, intereses y suposiciones. Cada uno vive en su realidad única, construida por sus propias impresiones sensibles y experiencias individuales de la vida, y actuamos de acuerdo a lo que percibimos: nuestro modelo del mundo.

El mundo es tan vasto y rico que para darle sentido tenemos que simplificarlo. Hacer mapas es una buena analogía para lo que hacemos; es la manera como damos significado al mundo. Los mapas son selectivos, dejan de lado información al mismo tiempo que nos la brindan, y son de un valor incalculable para explorar el territorio. El tipo de mapa que usted haga dependerá de lo que vea y de adónde quiera llegar.

→ El mapa no es el territorio que describe. Hacemos caso a aquellos aspectos del mundo que nos interesan e ignoramos otros. El mundo es siempre más rico que las ideas que tenemos sobre él. Los filtros que ponemos en nuestras percepciones determinan en qué clase de mundo vivimos. Hay una anécdota de Picasso, cuando un extraño se le acerca y pregunta por qué no pintaba las cosas tal y como eran en realidad. Picasso se quedó un poco confundido y contestó:

—No acabo de entender lo que quiere decir.

El hombre sacó una fotografía de su esposa.

—Mire —dijo—, como esto. Así es mi mujer de verdad. Picasso parecía incrédulo.

—Es muy pequeña, ¿no? Y un poco plana, ¿no?

Un artista, un leñador y un botánico que dan un paseo por un bosque tendrán experiencias muy diferentes y advertirán cosas muy distintas. Si usted va por el mundo buscando la excelencia, encontrará la excelencia; si va por el mundo buscando problemas, encontrará problemas. O, como dice el proverbio árabe: «Lo que pueda significar un trozo de pan dependerá de que tengas hambre o no».

Convicciones (o creencias), intereses y percepciones muy estrechos, darán como resultado un mundo empobrecido, predecible y aburrido. Este mismo mundo puede ser rico y excitante; la diferencia no estriba en el mundo sino en los filtros por los que lo percibimos.

Tenemos muchos filtros naturales útiles y necesarios. El lenguaje es un filtro. Es un mapa de nuestros pensamientos y experiencias, trasladado del mundo real a un nivel ulterior. Piense un instante en lo que la palabra «belleza» significa para usted. Sin duda alguna usted tiene recuerdos y experiencias, imágenes internas, sonidos y sentimientos que le permiten dar sentido a esa palabra. Del mismo modo, otra persona tendrá diferentes recuerdos y experiencias y pensará sobre esa palabra de forma distinta. ¿Quién tiene razón? Ambos, cada uno dentro de su propia realidad. La palabra no es la experiencia que describe, si bien hay personas que pelearían e incluso morirían creyendo que el mapa es el territorio.

Nuestras convicciones también actúan como filtros, haciendo que actuemos de ciertas maneras y advirtamos unas cosas a costa de otras. La PNL ofrece una manera de pensar sobre nosotros mismos y el mundo; es un filtro en sí misma. Para usar la PNL no hay que cambiar de convicciones o valores, sino ser simplemente curioso y estar preparado para experimentar. Todas las generalizaciones sobre las personas son falsas en alguna persona, porque cada persona es única. Por ello la PNL no afirma ser objetivamente verdad; es un modelo, y los modelos son supuestamente útiles. Hay algunas ideas básicas en la PNL que son muy útiles. Le invitamos a que se porte como si fueran verdaderas y vea la diferencia que marcan. Cambiando sus filtros usted puede cambiar su mundo.

Algunos de los filtros básicos de la PNL suelen llamarse Marcos de conducta. Éstos consisten en formas de pensar acerca de cómo actuamos.

El primer marco es una orientación hacia objetivos más que hacia problemas. Esto quiere decir descubrir lo que nosotros y los demás queremos, descubrir los propios recursos y utilizarlos para dirigirnos hacia nuestra meta. La orientación

hacia los problemas suele llamarse muchas veces «Marco de reprobación». Se refiere a un análisis detallado acerca de lo que está mal. Quiere decir hacerse preguntas como «¿Por qué tengo este problema? ¿En qué medida me limita? ¿Quién tiene la culpa?». Este tipo de preguntas normalmente no conduce a nada útil. Hacérselas lleva a uno a sentirse peor de como estaba al comienzo, y no contribuye en nada a resolver el problema.

El segundo marco consiste en preguntarse ¿Cómo? más que ¿Por qué? Las preguntas sobre el cómo le llevarán a comprender la estructura de un problema. Las preguntas sobre el porqué probablemente le proporcionarán justificaciones y razones, sin producir ningún cambio.

El tercer marco es Interacción (Feedback) frente a Fracaso (Failure). El fracaso no existe, sólo hay resultados. Esto puede utilizarse como interacción, correcciones útiles, una oportunidad espléndida para darse cuenta de cosas que le hubieran pasado inadvertidas. Fracaso es simplemente una forma de describir un resultado que usted no quería. Usted puede utilizar los resultados que ha conseguido para corregir la dirección de sus esfuerzos. La interacción mantiene el objetivo a la vista. El fracaso es una vía muerta. Dos palabras muy similares [en inglés], pero que representan dos formas completamente diferentes de pensar.

El cuarto marco consiste en considerar Posibilidades más que Necesidades. Aquí también hay un desplazamiento de enfoque: fijarse en lo que se puede hacer, en las opciones posibles, más que en las limitaciones de una situación. A menudo las barreras son menos grandiosas de lo que parecen.

Por último, la PNL adopta una actitud de Curiosidad y Fascinación más que de hacer Suposiciones. Esta es una idea muy sencilla que tiene profundas consecuencias. Los jóvenes aprenden a una velocidad tremenda, gracias a su curiosidad por todo. Son ignorantes, y saben que lo son, y por eso temen que los tilden de estúpidos si hacen preguntas. Después de todo, hubo un tiempo en el que todos «sabían» que la Tierra giraba alrededor del Sol, que un objeto más pesado que el aire no podía volar, y, por supuesto, que correr la milla en

menos de cuatro minutos era fisiológicamente imposible. Lo único que permanece constante es el cambio.

Otra idea útil es que todos nosotros tenemos, o podemos crear, los recursos internos que necesitamos para alcanzar nuestras metas. Usted estará más cerca de conseguir el éxito si actúa como si esto fuera verdad que si cree lo contrario.

✓ Aprender, desaprender y reaprender

Aunque de una manera consciente sólo seamos capaces de tomar una cantidad muy pequeña de la información que nos ofrece el mundo, advertimos y respondemos a una cantidad mucho mayor sin darnos cuenta. Nuestra parte consciente es muy limitada y parece ser capaz de seguir un máximo de siete variables o trozos de información al mismo tiempo.

Esta idea fue esbozada por el psicólogo estadounidense George Miller en 1956 en un artículo clásico titulado *The Magic Number Seven, Plus or Minus Two* [El número mágico de siete, más o menos dos]. Estos trozos de información no tienen un tamaño fijo, y pueden consistir en cualquier cosa, desde conducir un coche hasta mirar por el espejo retrovisor. Una forma de aprender es mediante el dominio consciente de pequeños trozos de comportamiento que, combinándolos en cadenas más y más largas, se convierten en habituales e inconscientes. Construimos hábitos y así nos liberamos para poder advertir otras cosas.

De modo que nuestra parte consciente está limitada a siete, más o menos dos, trozos de información, ya sea del mundo interior de nuestros pensamientos o del mundo exterior. Nuestro inconsciente, por el contrario, lo constituyen todos los procesos vitales de nuestro cuerpo, todo lo que hemos aprendido, nuestras experiencias pasadas, y todo lo que podríamos advertir en el momento presente, aunque no lo hagamos. El inconsciente es más listo que el consciente. La idea de ser capaz de entender un mundo infinitamente complejo con una parte consciente que sólo puede abarcar siete trozos de información a la vez es, por supuesto, ridícula.

La noción de consciente e inconsciente es fundamental en este modelo de cómo aprendemos. En la PNL una cosa es consciente cuando nos damos cuenta de ella en el momento presente, como esta frase lo está ahora. Una cosa será inconsciente cuando no nos enteramos de ella en el momento presente. Los sonidos de fondo que usted pueda oír eran probablemente inconscientes hasta que leyó esta frase. La memoria de su primera visión de la nieve está probablemente fuera del alcance de su conocimiento consciente. Si usted ha ayudado alguna vez a un niño a aprender a ir en bicicleta, habrá advertido lo inconsciente que esta habilidad se ha vuelto en usted. Y el proceso de conversión de su última comida en pelo y uñas permanecerá, con toda probabilidad, inconsciente para siempre. Vivimos en una cultura que cree que la mayor parte de todo lo que hacemos lo hacemos de forma consciente y, sin embargo, la mayor parte de lo que hacemos, y lo que hacemos mejor, lo hacemos de forma inconsciente.

El punto de vista tradicional dice que aprender algo se divide en cuatro etapas. Primero está la incompetencia inconsciente; usted no solamente no sabe hacer algo, sino que no sabe que no sabe. Por ejemplo, si nunca ha conducido un coche, usted no tiene idea de lo que es.

Así que usted empieza a aprender. Muy pronto descubre sus limitaciones; ha recibido unas clases y se fija de forma consciente en todos los instrumentos, en el volante, en coordinar el embrague y en mirar la carretera. Requiere toda su atención; todavía no es usted competente y se mantiene en las calles secundarias. Esta es la etapa de incompetencia consciente, cuando fuerza la marcha, no domina el volante y da sustos de muerte a los ciclistas. Aunque esta etapa es muy incómoda (especialmente para los ciclistas), es el momento en que más se aprende.

Esto le lleva a la etapa de competencia consciente. Usted puede conducir el automóvil, pero requiere toda su atención; ha aprendido la habilidad, pero todavía no la domina.

Finalmente, y es la finalidad del esfuerzo, tenemos la competencia inconsciente. Todos esos pequeños patrones que ha aprendido de forma tan concienzuda se armonizan en una

suave unidad de conducta. Ahora ya puede escuchar la radio, disfrutar del paisaje y mantener una conversación al mismo tiempo que conduce. Su parte consciente fija el objetivo y lo deja al inconsciente para que lo lleve a cabo, liberando su atención para otras cosas.

Si usted practica algo el tiempo suficiente, alcanzará esta cuarta etapa y creará hábitos. En este punto la habilidad se ha convertido en inconsciente. Sin embargo, los hábitos pueden no ser los más efectivos para realizar esa tarea; nuestros filtros pueden habernos hecho perder alguna información importante en nuestro camino hacia la competencia inconsciente.

Supongamos que usted es un jugador pasable de tenis y quiere mejorar. El entrenador le habrá estado mirando y empezará a pedirle que cambie cosas como el juego de piernas, la forma de sostener la raqueta y la forma en que la mueve. En otras palabras, habrá cogido lo que para usted era una sola pieza de conducta —dar un drive—, lo habrá desmenuzado en algunos de sus componentes y lo reconstruirá de forma que usted pueda mejorar su drive. Usted dará marcha atrás en las etapas de aprendizaje hasta la incompetencia consciente y tendrá que desaprender antes de reaprender. La única razón para esto es la de construir nuevas opciones, modelos más eficaces.

Lo mismo pasa en el aprendizaje de la PNL. Nosotros ya tenemos habilidades comunicativas y de aprendizaje. La PNL le ofrece depurar sus habilidades y le da más opciones y más flexibilidad para usarlas.

Las cuatro etapas del aprendizaje:

1. Incompetencia inconsciente
2. Incompetencia consciente
3. Competencia consciente
4. Competencia inconsciente

Desaprender es ir del número 4 al 2.

Reaprender es ir del número 2 al 4 con más opciones.

Profundizaremos más en otros modelos de aprendizaje más adelante.

El seminario de tres minutos

Si la PNL tuviera que ser resumida en un seminario de tres minutos, sería más o menos así: el director del seminario entraría y diría:

—Señoras y señores, para tener éxito en la vida tienen que recordar tan sólo tres cosas.

»En primer lugar, saber lo que quieren; tener una idea clara de qué meta quieren alcanzar en cada situación.

»En segundo lugar, estar alerta y mantener los sentidos abiertos de forma que se den cuenta de lo que están obteniendo.

»En tercer lugar, tener la flexibilidad de ir cambiando su forma de actuar hasta que obtengan lo que querían».

Luego escribiría en la pizarra:

✓ Objetivo

✓ Agudeza

✓ Flexibilidad

y se marcharía.

Fin del seminario.

Primero viene la habilidad de saber cuál es nuestro objetivo; si usted no sabe adónde va, se hace difícil llegar hasta allí.

Una parte importante de la PNL es el adiestramiento de la agudeza sensorial: dónde enfocar la atención y cómo cambiar y aumentar los filtros para que uno se dé cuenta de las cosas que antes había pasado por alto. Es tomar conciencia sensorial en el momento presente; la comunicación con otros significa advertir los signos pequeños pero cruciales que nos dejan

saber cómo están respondiendo. El pensamiento, esto es, la comunicación con uno mismo, significa una mayor conciencia de las imágenes internas, sonidos y sentimientos.

Se necesita agudeza o sensibilidad para advertir si lo que se está haciendo lleva a lo que se quiere. Si lo que usted está haciendo no funciona, haga otra cosa, cualquier otra cosa. Usted necesita oír, ver y sentir lo que está pasando y tener un abanico de respuestas.

La PNL aspira a dar a las personas más opciones en lo que hagan. Tener un sola vía para hacer las cosas no es ninguna opción. Unas veces funcionará y otras no, así que siempre habrá situaciones que no podrá solucionar. Dos opciones le pondrían en un dilema. Tener opciones significa poder usar un mínimo de tres enfoques. En cualquier situación, aquella persona que tenga más opciones a la hora de actuar, que tenga la mayor flexibilidad de comportamiento, será la que conserve el control de la situación.

Si usted siempre hace lo que ha hecho siempre, siempre obtendrá lo que siempre ha obtenido. Si lo que está haciendo no funciona, haga otra cosa.

Cuantas más opciones, más oportunidades de éxito.

La forma como estas habilidades funcionan juntas es muy parecida a lo que sucede cuando usted alquila un bote de remos para explorar un trecho de agua: usted decide a dónde quiere ir, es su objetivo inicial. Comienza a remar y presta atención a su dirección: es su agudeza sensorial. Compara su dirección con el lugar a donde se dirige y, si se desvía, cambia de dirección. Este ciclo se irá repitiendo hasta que llegue a su destino.

Luego se propondrá otro destino; podrá cambiar su objetivo en cualquier punto del ciclo, seguirá disfrutando del paseo e irá aprendiendo cosas durante el mismo. El camino tendrá la forma de zigzag; es muy raro que se siga un camino completamente recto hasta el lugar adonde se quiere llegar.

Objetivos

—¿Podría decirme, por favor, qué camino he de seguir desde aquí?

—Eso depende en buena medida del lugar adonde quieras ir —dijo el gato.

—No me importa mucho adónde... —dijo Alicia.

—Entonces no importa por dónde vayas —dijo el gato.

LEWIS CARROLL, *Alicia en el País de las maravillas*

Empecemos por el principio: los objetivos o resultados. Cuanto más precisa y positivamente pueda definir lo que quiere, y cuanto más programe su cerebro para buscar y advertir posibilidades, tanto más seguro estará de obtener lo que quiere. Las oportunidades existen cuando son reconocidas como tales.

Para vivir la vida que usted quiere, es preciso que sepa lo que quiere. Ser efectivo en el mundo significa producir los resultados que usted elige. El primer paso es elegir; si usted no lo hace, ya hay suficientes personas ansiosas de elegir por usted.

¿Cómo sabe usted lo que quiere? Deberá usted decidirlo. Hay algunas reglas para hacerlo de forma que tenga usted las mayores posibilidades de éxito. En palabras de la PNL, usted elige un objetivo bien elaborado. Esto es, un objetivo que esté bien elaborado según los criterios siguientes.

Primero, deberá estar enunciado de forma positiva. Es más fácil irse acercando hacia lo que se quiere que alejarse de lo que no se quiere. De todos modos, no se puede uno mover hacia algo si no se sabe lo que es.

Por ejemplo, piense por un instante en un canguro.

¿Está pensando en un canguro?

Bien.

Ahora deje de pensar en el canguro mientras acaba de leer esta página. Impida que la idea del canguro aparezca por su mente durante el minuto siguiente o así. ¿No es cierto que está usted pensando en el canguro?

Ahora piense en lo que va a hacer mañana...

Para deshacerse del persistente canguro, tiene usted que pensar en algo enunciado positivamente.

Este truco nos hace comprender que el cerebro sólo puede entender lo negativo convirtiéndolo en positivo. Para evitar algo, hay que saber lo que se está evitando y mantener la atención en ello. Deberá usted pensar en ello para saber en qué no hay que pensar, del mismo modo que hay que mantener un objetivo a la vista para evitar golpearlo. Cualquier cosa a lo que uno se resista, persiste. Es ésta una de las razones por la que dejar de fumar es tan difícil: debe usted estar pensando continuamente en fumar para poder dejarlo.

Segundo, debe usted tomar parte activa, la meta debe estar razonablemente bajo su control. Los objetivos que se basan primeramente en otras personas que tomen parte en la acción no están bien elaborados. Si la gente no responde de la forma que usted quería, se quedará atascado. Concéntrese más bien en lo que deberá hacer para inducir estas respuestas; así por ejemplo, en vez de esperar a conocer a alguien, piense en lo que puede hacer para conocerlo.

Piense en su objetivo tan específicamente como le sea posible. ¿Qué es lo que verá, escuchará y sentirá? Imagínese lo en su totalidad y descríbaselo o escríbalo en términos de quién, qué, dónde, cuándo y cómo. Cuanto más completa esté la idea de lo que quiere, más fácil será para su cerebro poder ensayarla y advertir las oportunidades para lograrlo. ¿En qué contexto lo quiere? ¿Están estos contextos donde usted no quiere?

¿Cómo va a saber que ha alcanzado su objetivo? ¿Cuál es la evidencia de base sensorial que le permitirá saber que ha conseguido lo que quería? ¿Qué es lo que verá, oír y sentirá cuando lo haya logrado? Algunos objetivos tienen un final tan amplio que se necesitarían varias vidas para alcanzarlas. También sería deseable que se pusiera una limitación de tiempo en lo que desee alcanzar.

¿Tiene usted los recursos para iniciar y mantener el objetivo? ¿Qué es lo que necesita? ¿Ya lo tiene? Si no, ¿cómo va a conseguirlo? Es este un punto que tiene que ser cuidadosa-

mente explorado. Estos recursos pueden ser internos (habilidades específicas o estados positivos de la mente) o externos. Si se encuentra con que necesita recursos externos, podría necesitar proponerse un objetivo subsidiario para lograrlos.

El objetivo debe ser de un tamaño apropiado; podría ser demasiado grande, en cuyo caso debería dividirse en varios objetivos de menor tamaño y más asequibles. Por ejemplo, podría ponerse como objetivo llegar a ser un jugador de tenis extraordinario. Evidentemente, esto no se cumplirá en una semana, es demasiado vago y a largo plazo. Es necesario fraccionarlo en porciones menores, por lo que deberá preguntarse: «¿Qué es lo que me impide lograrlo?».

Esta cuestión planteará algunos problemas obvios; por ejemplo: carece de una buena raqueta, y necesitará ser entrenado por un jugador profesional. Luego convierta estos problemas en objetivos preguntándose a sí mismo: «¿Qué es lo que quiero ahora?». Necesito comprarme una buena raqueta y encontrar un entrenador. Un problema es simplemente un objetivo mal enunciado.

Usted probablemente deberá realizar este proceso varias veces si tiene un objetivo muy grande antes de llegar a un primer paso razonable y alcanzable. Incluso el más largo de los viajes comienza con un primer paso (en la dirección correcta, por supuesto).

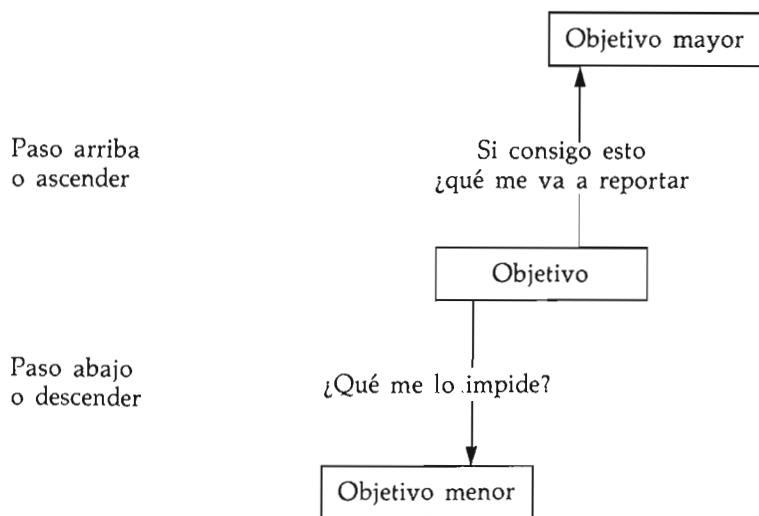
Por otro lado, el objetivo podría parecerle demasiado pequeño y trivial como para motivarle. Por ejemplo, podría proponerme ordenar el despacho, una tarea pequeña y no muy excitante. Para aportar un poco de energía a esto, debería establecer una relación con un objetivo mayor, más importante y motivadora. Por ello me preguntaré: «Si realizo esta tarea, ¿qué voy a conseguir?». En este ejemplo, podría ser un paso necesario para crear un espacio de trabajo donde realizar cosas más interesantes. Una vez establecida la relación, puedo acometer el objetivo pequeño con energía obtenida del mayor.

El marco final que rodea la elección de los objetivos es la ecología. Nadie existe aisladamente; todos formamos parte de un sistema mayor, la familia, el trabajo, las amistades y la

sociedad en general. Deberá considerar las consecuencias de alcanzar su objetivo en el contexto de estas relaciones más amplias. ¿Va a haber algún tipo de secuela no deseable? ¿De qué va a tener que prescindir, o apropiarse, para alcanzarlo?

Por ejemplo, usted quiere tener más trabajo por libre; esto le requerirá más tiempo, por lo que estará menos con su familia. Además, conseguir un gran contrato puede incrementar su trabajo en forma tal que es posible que no pueda realizarlo en forma adecuada. Por ello deberá asegurarse de que su objetivo está en armonía con usted como persona en su totalidad. Los objetivos no consisten en conseguir lo que usted quiere a costa de otros. Los resultados más satisfactorios y valiosos se consiguen negociando y cooperando para establecer objetivos compartidos donde todos ganen. De esta manera se tiene en cuenta, de forma automática, la cuestión ecológica.

Este tipo de cuestiones pueden hacerle revisar su meta, o cambiarlo por otro que sirva para el mismo propósito, pero sin tener consecuencias no deseadas. El ejemplo clásico de elección de un objetivo antiecológico es el rey Midas, que quería que *todo* lo que tocase se convirtiera en oro. Pronto se dio cuenta de que era un claro riesgo.



Resumen de los objetivos

Se puede usted acordar de todo esto por mnemotecnia, utilizando la palabra POPEERT, formada por la primera letra de la palabra clave en cada paso (Positivo, Parte propia, Especificidad, Evidencia, Recursos, Tamaño), o mediante alguna otra fórmula de su invención.

Positivo

Piense en lo que quiere más que en lo que no quiere.

Pregúntese: «¿Qué es lo que quisiera tener?»,

«¿Qué es lo que realmente quiero?».

Parte propia

Piense en que lo que quiere hacer activamente está bajo su control.

Pregúntese: «¿Qué voy a hacer para alcanzar mi objetivo?»,

«¿Cómo puedo empezar y mantenerlo?».

Especificidad

Imagínese el objetivo de la manera más específica posible.

Pregúntese: «¿Quién, dónde, cuándo, qué y cómo, específicamente?».

Evidencia

Piense en la evidencia de base sensorial que le permitirá saber que ha logrado lo que quería.

Pregúntese: «¿Qué veré, oíré y sentiré cuando lo tenga?».

«¿Cómo sabré que lo he conseguido?».

Recursos

¿Tiene usted los recursos y opciones adecuados para alcanzar su objetivo.

Pregúntese: «¿Qué recursos necesito para alcanzar mi objetivo?».

Tamaño

¿Tiene el objetivo el tamaño adecuado?

Si es muy grande, pregúntese: «¿Qué es lo que me impide alcanzarlo?», y convierta los problemas en pequeños objetivos; hágalos lo bastante pequeños y alcanzables.

Si es muy pequeño para motivarle, pregúntese: «Si alcanzo este objetivo, ¿qué me va a reportar?».

No ceje hasta que lo relacione con un objetivo que sea lo bastante grande y motivador.

Marco ecológico

Sopese las consecuencias en su vida y sus relaciones si consiguiera su objetivo.

Pregúntese: «¿Quién más produce este efecto?»;
«¿Qué pasará si consigo mi objetivo?»;
«Si pudiera tenerlo ya, ¿lo cogería?».

Considere los sentimientos de duda que comiencen con un «sí, pero...»

¿Qué consideraciones representan estos sentimientos de duda?

¿Cómo podría cambiar su objetivo para tenerlos en cuenta?

Ahora haga pasar este objetivo modificado por todos los pasos anteriores para ver que sigue siendo un objetivo bien elaborado.

El último paso es *pasar a la acción*.

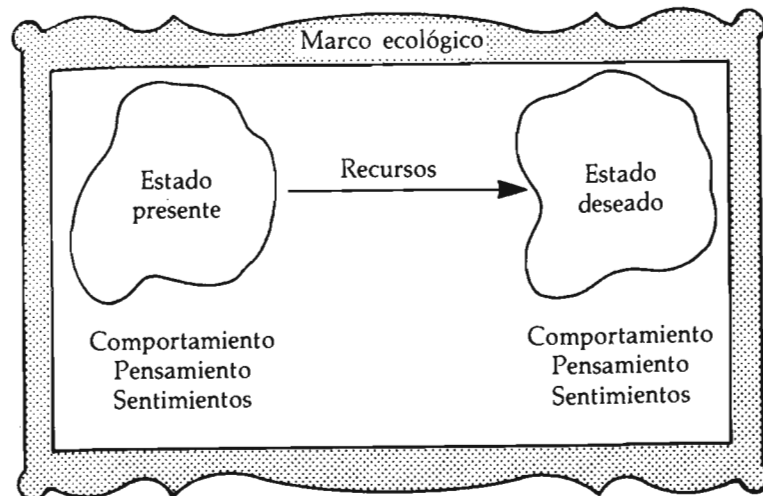
Tiene usted que realizar el primer movimiento.

El viaje de mil kilómetros comienza con un primer paso.

Si el objetivo está bien elaborado, es alcanzable, motivador y, con toda probabilidad, lo impulsará a lograrlo.

Estado presente y estado deseado

Una manera de pensar en cambios en el trabajo, desarrollo personal o educación es un viaje desde el estado presente al estado deseado. Un problema es la diferencia entre ambos; al imponerse usted un objetivo en el futuro, de alguna forma ha creado un problema en el presente y, recíprocamente,



cada problema del presente se puede convertir en un objetivo.

Su comportamiento, pensamientos y sentimientos serán diferentes en el estado presente y en el estado deseado; y, para pasar de un estado a otro, necesitará recursos.

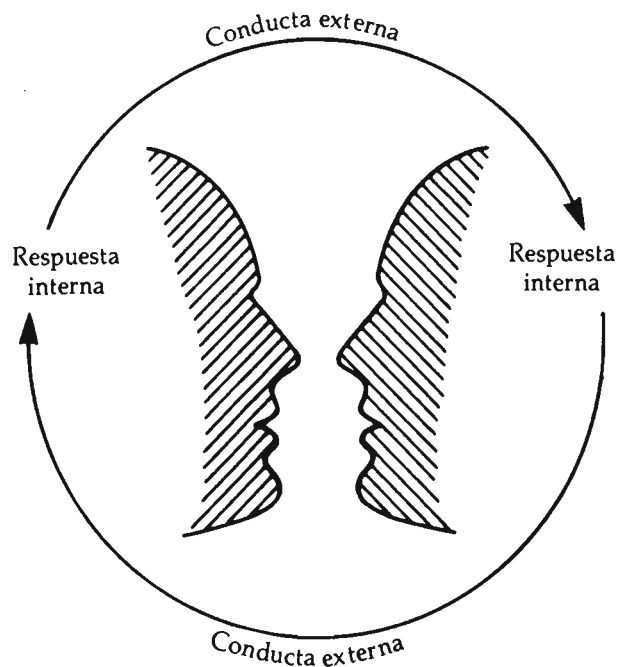
La energía para el viaje viene de la motivación. El estado deseado deberá ser algo que de verdad queramos, o estar relacionado con algo que de verdad queramos. Debemos estar también comprometidos con el objetivo; las reservas muestran, a menudo, que la ecología no ha sido tomada en cuenta. En resumen, deberemos querer realizar el viaje y creer que el objetivo es alcanzable y útil.

Habilidades, técnicas y estados mentales son los medios para alcanzar la meta. Pueden abarcar nuestra fisiología, nutrición, energía y resistencia. Las técnicas de la PNL son poderosos recursos para vencer barreras, resistencias e interferencias.

Comunicación

Comunicación es una palabra comodín que cubre casi cualquier tipo de relación con otros: una conversación corriente, la persuasión, la enseñanza o la negociación.

¿Qué significa «comunicación»? La palabra es un nombre



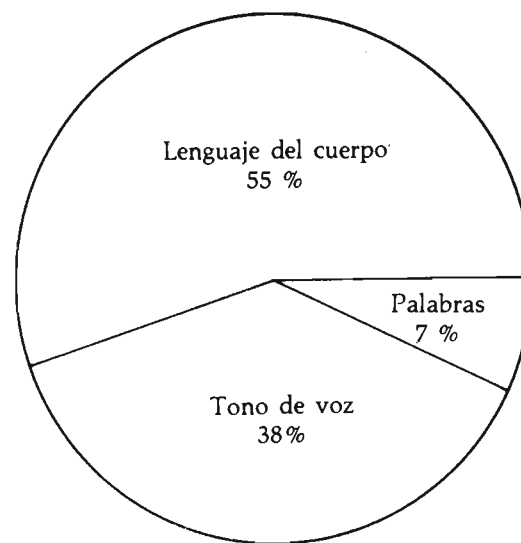
Anillos encantados

estático, pero en realidad la comunicación es un ciclo o círculo que se realiza entre dos personas al menos. No se puede usted comunicar con un maniquí de cera; lo que hiciera usted no tendría sentido, no habría respuesta. Cuando usted se comunica con una persona, escucha su respuesta y reacciona con sus propios pensamientos y sentimientos. Su conducta en ese momento está generada por las respuestas internas a lo que usted vea y oiga. Solamente prestando atención a la otra persona tiene usted idea de lo que hará o dirá después; su interlocutor responde a su conducta de la misma forma.

Usted se comunica mediante palabras, calidad de voz y con el cuerpo: posturas, gestos, expresiones. Usted no puede no comunicar; algún tipo de mensaje se da incluso cuando no dice nada y se mantiene quieto. Por este motivo, la comunica-

ción está compuesta por un mensaje que pasa de una persona a otra. ¿Cómo sabe usted que el mensaje que da es el mensaje que reciben lo demás? Es probable que tenga la experiencia de haber hecho un comentario neutral a alguien y verse sorprendido por el significado que le dieron. ¿Cómo puede asegurarse de que el significado que los demás le den es el que usted se propone?

Hay un ejercicio interesante empleado en los cursos de entrenamiento de la PNL: usted escoge una oración simple, por ejemplo, «Hoy hace un buen día», y tres mensajes emocionales básicos que quiera transmitir con ella. Podrá decir la frase de forma alegre, amenazadora y sarcástica. Dice la oración de tres formas a la otra persona sin decirle los tres mensajes que quería transmitir, y su interlocutor, luego, le dice los mensajes emocionales que captó de su oración. Unas veces lo que usted intentaba transmitir se corresponde con lo que su interlocutor captó; otras, no. A partir de aquí podrá usted empezar a explorar lo que debería variar en su voz y lenguaje corporal para asegurarse de que el mensaje que reciban sus oyentes sea el mismo que usted envía.



La comunicación es mucho más que las palabras que emitimos; éstas forman solamente una pequeña parte de nuestra expresividad como seres humanos. Las investigaciones demuestran que en una presentación ante un grupo de personas, el 55 por ciento del impacto viene determinado por el lenguaje corporal —postura, gestos y contacto visual—, el 38 por ciento por el tono de voz, y sólo el 7 por ciento por el contenido de la presentación.*

Los porcentajes exactos variarán de acuerdo a situaciones diferentes, pero, de forma muy clara, el lenguaje corporal y el tono marcan una enorme diferencia en el impacto y el significado de lo que decimos. No es tanto lo que digamos sino cómo lo digamos lo que marca la diferencia. Margaret Thatcher invirtió mucho tiempo y esfuerzos para alterar su calidad de voz. La tonalidad y el lenguaje corporal determinan que la palabra «Hola» signifique un simple reconocimiento, una amenaza, una humillación o un agradable saludo. Los actores, en realidad, no trabajan con palabras, practican tonos y lenguaje corporal. Todo actor debe ser capaz de dar, al menos, una docena de matices diferentes al significado de la palabra «no». Todos nosotros damos muchos matices de significado en nuestras conversaciones cotidianas y, con toda probabilidad, también tenemos una docena de maneras diferentes de decir «no», sólo que no somos conscientes de ello.

Si las palabras son el contenido del mensaje, las posturas, gestos, expresión y tono de voz son el contexto en el que el mensaje está enmarcado, y juntos dan sentido a la comunicación.

Por ello, no hay garantía de que la otra persona capte el significado que usted intenta comunicar. La respuesta nos remite, una vez más, al objetivo, agudeza y flexibilidad. Usted tiene un objetivo en su comunicación; se da cuenta de las respuestas que obtiene, y va cambiando lo que hace o dice hasta obtener la respuesta que buscaba.

* Mehrabian y Ferris, «Inference of Attitudes from Nonverbal Communication in Two Channels», en *The Journal of Counselling Psychology*, vol. 31, 1967, pp. 248-252.

Para ser un eficaz comunicador actúe según el siguiente principio:

El significado de la comunicación es la respuesta que usted obtiene.

Utilizamos de forma constante nuestras habilidades comunicativas para influir en la gente; toda terapia, gestión y educación comporta el hecho de influir, así como habilidades comunicativas. Hay una paradoja en el hecho que, mientras nadie está interesado en aprender habilidades que no sean efectivas, las habilidades efectivas pueden ser denigradas y etiquetadas como manipulaciones. La manipulación arrastra una connotación negativa: que alguien está, de alguna manera, forzando a otra persona a hacer algo en contra de sus intereses.

Esto no puede decirse, en modo alguno, de la PNL que tiene la prudencia, opción y ecología en su misma base. La PNL es la capacidad de responder de forma afectiva a los demás y comprender y respetar su modelo del mundo. La comunicación es un círculo: lo que usted hace influye en otras personas, y lo que ellas hacen influye en usted; no puede ser de otra manera. Usted puede hacerse responsable por su parte en el círculo. Usted ya ha influido en otras personas, la única opción es la de ser o no consciente de los efectos que usted crea. La única cuestión es: ¿puede usted influir con integridad? ¿Está de acuerdo con sus valores la influencia que acaba de recibir? Las técnicas de la PNL son neutrales; sucede como con los coches: cómo se usen y para lo que sean utilizados dependerá de las habilidades e intenciones de las personas que los conduzcan.

Sintonía

¿Cómo podemos entrar en el círculo de la comunicación?
¿Cómo podemos respetar y apreciar el modelo del mundo de otra persona manteniendo, al mismo tiempo, nuestra integridad? En educación, terapia, asesoramiento, negocios, ventas

y capacitación, la sintonía o empatía es esencial para establecer una atmósfera de credibilidad, confianza y participación donde la gente pueda responder libremente. ¿Qué hacemos para estar en sintonía con las personas, cómo creamos una relación de credibilidad e interés, y cómo podemos mejorar y ampliar esta habilidad natural?

Para obtener una respuesta práctica, más que teórica, demos la vuelta a la cuestión: ¿cómo sabe usted que dos personas están en sintonía? Al mirar en restaurantes, oficinas o lugares donde la gente se encuentra y charla, ¿cómo sabe usted qué personas están en sintonía y qué personas no?

Cuando dos personas están en sintonía, la comunicación parece fluir; tanto sus cuerpos como sus palabras están en armonía. Lo que decimos puede crear o destruir la sintonía, pero eso forma sólo el 7 por ciento de la comunicación. El lenguaje del cuerpo y la tonalidad son más importantes. Usted puede haber notado que las personas que sintonizan tienden a reflejarse y complementarse en las posturas, gestos y contacto visual. Es como un baile donde cada uno responde a y refleja los movimientos del otro con movimientos propios; están metidos en un baile de mutua correspondencia. Su lenguaje corporal es complementario.

¿Se ha dado cuenta al disfrutar alguna vez de una conversación con alguien, de que los cuerpos de ambos han adoptado la misma postura? Cuanto más profunda sea la sintonía, más cercana tenderá a ser la correspondencia. Esta habilidad parecerá innata, puesto que los recién nacidos se mueven al ritmo de las voces que les rodean. Cuando las personas no están en sintonía, sus cuerpos lo reflejan: sea lo que sea de lo que estén hablando, sus cuerpos no se corresponderán. No están inmersos en la danza y usted podrá verlo inmediatamente.

La gente de éxito crea sintonía, y la sintonía crea credibilidad. Usted puede crear sintonía con la persona que usted desee mediante la depuración consciente de las habilidades naturales para la sintonía que usted emplea cada día. Al igualar y reflejar el lenguaje corporal y la tonalidad, podrá usted ganar muy rápidamente sintonía con casi cualquiera. Corres-

ponder al contacto visual es una habilidad de intimidad obvia y, por regla general, la única que es conscientemente enseñada en la cultura inglesa, la cual tiene un fuerte tabú contra la observación consciente del lenguaje corporal, así como contra el hecho de responder a él.

Para crear sintonía, únase al baile de la otra persona igualando su lenguaje corporal de forma sensible y respetuosa. Esto crea un puente entre usted y el modelo del mundo de los demás; igualar no quiere decir imitar, lo cual sería una copia obvia, exagerada e indiscriminada de los movimientos de otra persona, y por lo general se considera ofensivo. Se pueden igualar los movimientos de brazos de la otra persona con pequeños movimientos de la mano, los movimientos del cuerpo con movimientos de la cabeza; es lo que se llaman «reflejos cruzados». Esto también se puede hacer mediante la distribución del peso del cuerpo y la postura básica. Cuando las personas se parecen unas a otras, se gustan unas a otras. Respirar al unísono es una forma muy poderosa de aumentar la sintonía; puede que usted ya haya observado que cuando dos personas están en gran intimidad, respiran al unísono.

Estos son los elementos básicos de la sintonía, pero no se limite a crear lo que decimos: observe qué sucede cuando usted refleja simétricamente a los demás, luego observe qué sucede cuando se detiene. Observe qué hacen las personas que están en sintonía. Empiece a ser consciente de lo que usted hace de forma natural para que pueda mejorarlo y decidir cuándo emplearlo.

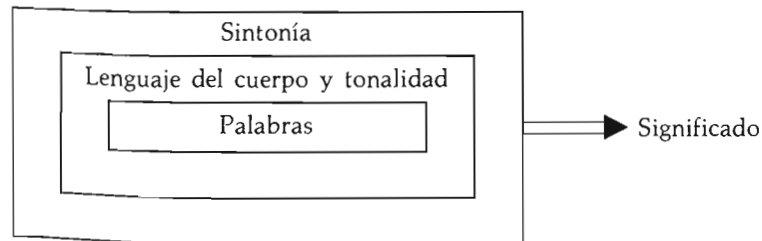
Observe, de manera especial, lo que sucede cuando sus gestos no se correspondan con los del otro; algunos consejeros y terapeutas corresponden a y reflejan los gestos del otro de forma inconsciente, casi compulsiva. La no correspondencia es una habilidad muy útil. La manera más elegante de terminar una conversación es desentenderse de ella. Y no se puede dejar de bailar si no se estaba bailando. Por supuesto, la no correspondencia más extrema es dar la espalda.

La igualdad de tono en la voz es otra de las formas por las que puede mejorar su sintonía. Puede adecuar el tono, velocidad, volumen y ritmo al hablar. Esto es como unirse a la

canción o música de otra persona; ambos se mezclan y armonizan. Puede adecuar el tono de la voz para sintonizar en una conversación telefónica; como también puede hacer lo contrario, cambiando la velocidad y el tono de la voz para terminar la conversación. Es ésta una habilidad muy útil; terminar una conversación telefónica de manera natural es, a veces, muy difícil.

Hay sólo dos límites a su habilidad para lograr sintonía: el grado de percepción que tenga para captar las posturas, gestos y forma de hablar de las otras personas; y la habilidad con que pueda corresponder a ellas en el baile de la sintonía. La relación será un baile armónico entre su integridad, lo que usted pueda hacer y creer de todo corazón, y lo lejos que esté dispuesto a llegar en la construcción de un puente hacia el modelo de mundo de otra persona.

Observe cómo se siente cuando trata de igualar; puede muy bien sentirse incómodo al hacerlo con ciertas personas. Con toda seguridad, hay ciertas conductas que uno no querría igualar directamente; no va a igualar un patrón respiratorio que sea mucho más rápido del que es natural para usted, ni igualará el patrón respiratorio de un asmático. Podrá, eso sí, reflejarlos con pequeños movimientos de las manos. Los movimientos nerviosos de una persona pueden ser sutilmente reflejados con movimientos oscilatorios del cuerpo. Se llama a esto, a veces, correspondencia (o igualación) cruzada, el hecho de emplear una conducta análoga más que una correspondencia directa. Si está usted preparado para usar estas habilidades de forma consciente, podrá entonces crear sintonía con la persona que usted elija. No tiene por qué gustarle la otra persona para establecer esta sintonía, está usted simple-



mente construyendo un puente para comprenderla mejor. Crear sintonía es una opción, y usted no sabrá si es efectiva o qué efectos puede producir a menos que la haya probado.

Tenemos, pues, que la sintonía es el contexto total que rodea al mensaje verbal. Si el significado de la comunicación es la respuesta que provoca, conseguir la sintonía es la habilidad para provocar respuestas.

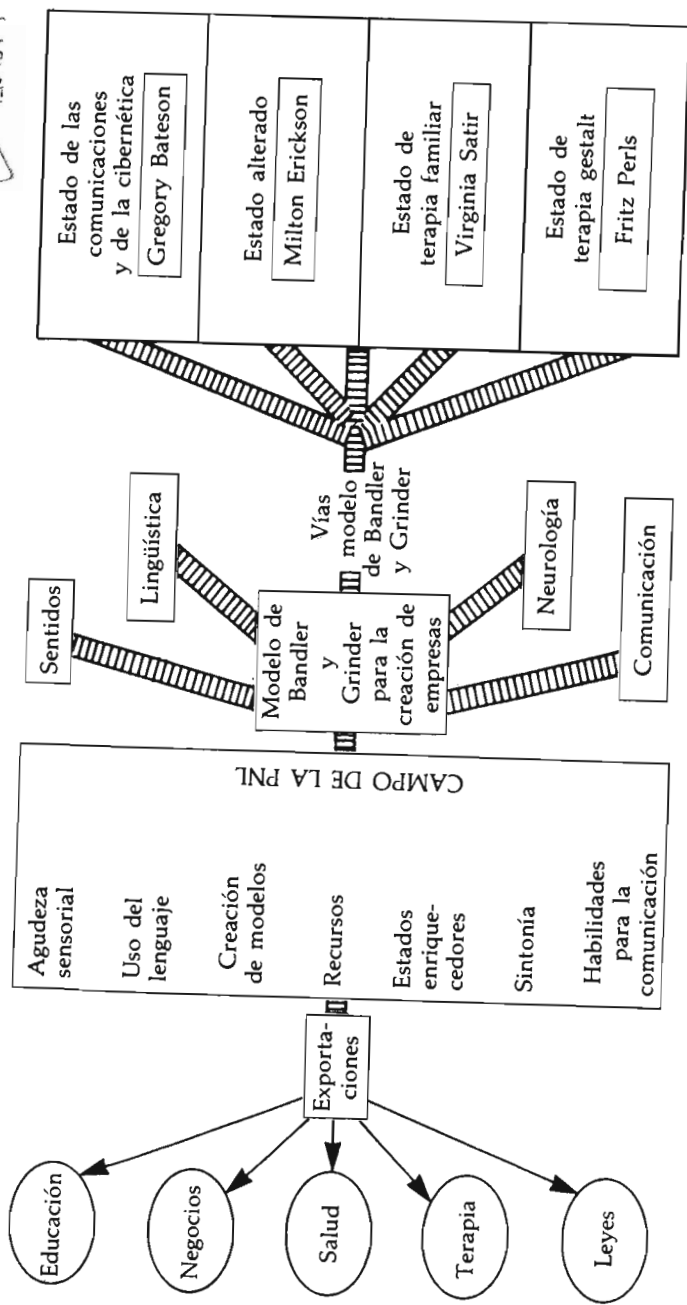
Compartir y dirigir

La sintonía le permite construir un puente hacia la otra persona; tienen así algún punto de comprensión y contacto. Con esto establecido, puede usted empezar a cambiar su conducta y ellos estarán en situación de seguirle. Puede usted guiarlos en otra dirección. Los mejores profesores son aquellos que establecen una sintonía y entran en el mundo del que está aprendiendo; de esta forma es más fácil para el alumno acceder a una mejor comprensión de la materia o habilidad. Se llevan bien con sus estudiantes, y la buena relación hace la tarea más sencilla.

En la PNL esto se llama compartir y dirigir. Compartir es establecer un puente mediante la sintonía y el respeto. Dirigir es cambiar su propia conducta para que la otra persona le siga; el liderazgo no funcionará sin sintonía. No se puede guiar a alguien por un puente si antes no lo ha construido. Cuando le dije a mi amigo que estaba escribiendo un libro sobre Programación neurolingüística, no estaba compartiendo nada con él, así que no podía guiarle hacia ninguna explicación sobre lo que estaba escribiendo.

Mantener la propia conducta sin cambios y esperar que sean los demás quienes le comprendan y guíen, es una opción. Unas veces dará buenos resultados, y otras no. Manteniendo siempre su propia conducta obtendrá todo tipo de resultados, y no todos serán bienvenidos. Si usted está preparado para modificar su conducta para que se amolde a su objetivo, está preparado para tener más éxito.

Estamos constantemente compartiendo para amoldarnos a



Cuadro fundamental de la PNL

distintas situaciones sociales, para hacer que los demás se sientan cómodos y para sentirnos cómodos nosotros mismos: compartimos diferentes culturas respetando las costumbres extranjeras; si queremos entrar en un hotel de lujo, llevamos corbata; no maldecimos delante de un sacerdote; vamos bien vestidos a una entrevista de trabajo si nuestras intenciones para obtenerlo son serias.

Compartir es una habilidad general de la sintonía que empleamos cuando discutimos sobre intereses comunes, los amigos, el trabajo o nuestras aficiones. Compartimos emociones. Cuando alguien que queremos está triste, usamos un tono y unos gestos comprensivos, no un cordial grito de «¡Ánimo!»; esto, probablemente, le haría sentirse peor. No lo hace usted de mala fe, sino que abraza una intención positiva, pero no funciona. Una opción mejor sería reflejar e igualar los gestos, y emplear un tono suave acorde con los sentimientos del otro. Luego ir cambiando de forma gradual y ajustarse a una postura más positiva y útil. Si el puente está construido, la otra persona le seguirá; percibirá de manera inconsciente que ha respetado su estado y estará dispuesta a seguirle si es esa la dirección en que quiere ir. Esta forma de compartir y dirigir emocionalmente es una poderosa herramienta a la hora de aconsejar, así como en las terapias.

Con una persona colérica, ponga su cólera a un nivel un poco más abajo que el de la otra persona; si va demasiado lejos, hay el peligro de entrar en una espiral. Una vez que estén en armonía, puede empezar a guiarla para que rebaje de forma gradual su estado a otro más calmado, rebajando el tono y conducta de usted. Un sentido de urgencia puede compartirse e igualarse mediante el tono de voz, hablando un poco más alto y rápido de lo normal.

Usted consigue la intimidad apreciando lo que la gente dice; no es necesario que esté usted de acuerdo con lo que digan. Una buena manera de hacerlo es eliminando la palabra «pero» de su vocabulario; reemplácela por «y». «Pero» puede ser una palabra destructiva, implica que usted ha escuchado lo que han dicho, pero... tiene algunas objeciones que rebajan su valor. «Y» es inocente, simplemente añade y amplía lo que

"Pero"