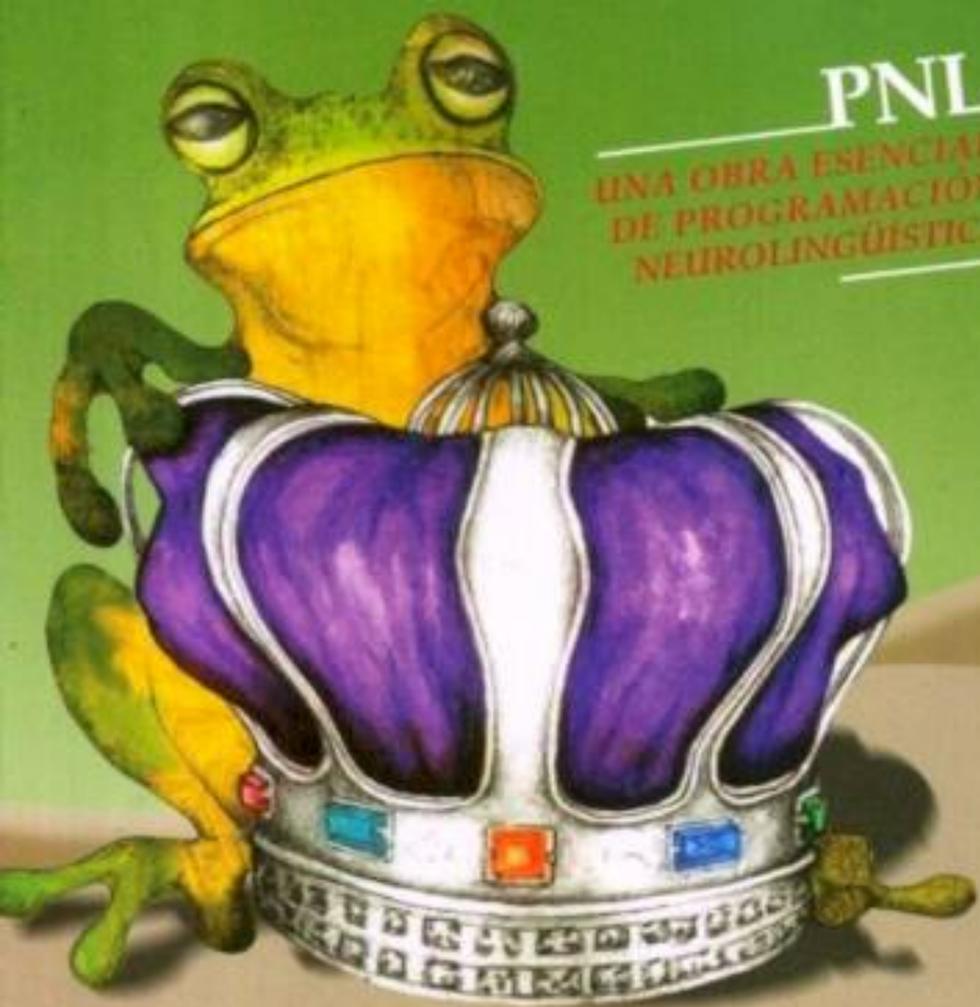


de SAPOS a PRINCIPES

J. GRINDER - R. BANDLER

PNL

UNA OBRA ESENCIAL
DE PROGRAMACION
NEUROLINGÜISTICA



Una descripción didáctica de los avances en la tecnología conductual conseguidos mediante el uso sistemático del «software» humano, según lo describe la programación neurolingüística (PNL). Con ingenio y desfachatez, los autores introducen las nociones de experiencia sensorial, cambio de historia y reencuadre, eliminando muchas vallas y temores al cambio psicológico.

La PNL (programación neurolingüística) ha representado un enorme salto cuántico en nuestra comprensión de la conducta humana y de la comunicación. JOHN O. STEVENS.

John Grinder y Richard Bandler han creado los comienzos de una base teórica adecuada para describir la integración humana. GREGORY BATESON.

¡Qué aburrido es irse de una creencia limitante a otra!

¡Qué alegría leer a Bandler y Grinder, que no creen en nadie y sin embargo usan de todo! La PNL calza botas de siete leguas y lleva la terapia o el crecimiento personal muy lejos, mucho más lejos que cualquier otra noción previa. BARRY STEVENS.

PROLOGO

Desde que fui estudiante graduado con Abe Maslow, hace más de veinte años, he estado interesado en la educación, las terapias, las experiencias de crecimiento y otros métodos de cambio personal. Diez años más tarde me encontré a Fritz Perls y me sumí en su terapia guesáltica, porque me pareció ser más eficaz que otros métodos. De hecho, todos los métodos funcionan para *algunas* personas y para *algunos* problemas. La mayoría de los métodos proclaman, sí, más de lo que de hecho pueden brindar, y la mayoría de las teorías tienen poca relación con los métodos que describen.

Cuando recién conocí la Programación Neuro Lingüística (PNL) me fasciné y, además, estuve *muy* escéptico. Yo he sido intensamente condicionado a creer que el cambio necesariamente es algo lento y, por lo general, difícil y doloroso. Aún me cuesta aceptar que generalmente puedo curar una fobia u otro tipo de problema arraigado durante largo tiempo en forma indolora y en menos de una hora, incluso cuando lo he hecho repetidamente y he visto resultados que perduran en el tiempo. Todo lo escrito en este libro es explícito y puede ser verificado rápidamente en su propia experiencia. No hay malabarismo y no se le pedirá a ustedes el que adopten nuevas creencias; lo único que se les pedirá es que suspendan sus propias creencias por el tiempo suficiente como para probar los conceptos y los procedimientos de la PNL, mediante su propia experiencia sensorial. Eso no tomará mucho tiempo; la mayoría de las afirmaciones y pautas descritas en este libro pueden ser pro-

badas en unos pocos minutos o en unas pocas horas. Si son escépticos, como yo lo fui, le deben a su escepticismo por lo menos el comprobar las cosas y descubrir si las afirmaciones un tanto descabelladas que aparecen en este libro son válidas o no.

La PNL es un modelo explícito y poderoso de la experiencia humana y de la comunicación. Utilizando los principios de la PNL es posible describir *cualquier* actividad humana de un modo detallado que permite hacer muchos cambios profundos y duraderos en forma rápida y fácil.

Unos pocos ejemplos de las cosas que podrán aprender son:

1) curar algunas fobias y otras respuestas desagradables en menos de una hora.

2) ayudar a niños y adultos con «dificultades de aprendizaje» (problemas de ortografía y de lectura, etc.) a superar estas limitaciones, muchas veces en menos de una hora.

3) eliminar hábitos indeseados —fumar, beber, comer demasiado, insomnio, etc—. En unas pocas sesiones.

4) producir cambios en las interacciones de parejas, familias y organizaciones, de modo que funcionen de manera más satisfactoria y productiva.

5) curar muchos problemas físicos —no únicamente aquéllos reconocidos como sicosomáticos, sino también algunos que no lo son—, también en unas pocas sesiones.

Estas son pretensiones bastante ambiciosas, y los practicantes experimentados pueden fundamentarlas con resultados sólidos y visibles. La PNL en su estado presente puede hacer muchas cosas, pero no puede hacer todo.

«... Si lo que hemos demostrado es algo que a ustedes les gustaría poder hacer, podrían entonces tomarse el tiempo para aprenderlo. Hay muchas cosas que no podemos hacer, si pueden programarse a sí mismos para cosas que serán útiles para ustedes y aprenderlas en lugar de tratar de descubrir dónde están las fallas de lo que estamos presentando, ustedes descubrirán en realidad dónde fallan,

eso se lo garantizamos. Si lo usan congruentemente encontrarán muchas ocasiones donde no funciona. Y si no funciona, les sugiero que hagan otra cosa».

La PNL tiene más o menos cuatro años de edad y muchas de sus pautas más útiles han sido creadas en los últimos dos años.

«Aún no hemos ni siquiera comenzado a elaborar sobre todas las posibilidades de este material. Y lo decimos muy en serio. Lo que estamos haciendo ahora no es más que la investigación de cómo usar esta información. Hemos sido incapaces de agotar la variedad de modos cómo podemos juntar este material y utilizarlo. Y no sabemos de limitaciones sobre maneras en que se pueda utilizar esta información. Durante este seminario hemos mencionado y demostrado varias docenas de modos en que pueden ser usadas. Es la estructura de la experiencia. Punto. Cuando es utilizada sistemáticamente, constituye una estrategia plena para obtener cualquier ganancia conductual».

De hecho la PNL puede hacer *mucho* más que las clases de trabajo terapéutico descritos arriba. Los mismos principios pueden ser utilizados para estudiar, de una manera especial, a personas de talento excepcional, para determinar la estructura de ese talento. Esa estructura, entonces, puede ser rápidamente enseñada a otra persona para darle el fundamento de esa misma habilidad. Este tipo de intervención da por resultado un cambio *generativo*, donde las personas aprenden a generar nuevos talentos y conductas para sí mismos y para otros. Los resultados colaterales de cualquier cambio generativo de este tipo, es que muchas de las conductas problemáticas, que de otra manera habían sido blanco de cambios remediales, sencillamente desaparecen.

En cierto sentido, nada de lo que puede lograr la PNL es nuevo: siempre han existido «las remisiones espontáneas», «las curas milagrosas» y otros cambios súbitos e insólitos en las conductas de las personas, y siempre ha habi-

do personas que de alguna manera aprendieron a usar sus capacidades de modos excepcionales.

Lo que sí es nuevo en la PNL es su capacidad de analizar sistemáticamente aquellas personas excepcionales y sus experiencias, de tal modo que éstas pueden ponerse a disposición de otros. Las ordeñadoras de Inglaterra se hicieron inmunes a la viruela mucho antes que Jenner descubriera la vacuna y la inmunización; ahora, la viruela que antes mataba cada año a cientos de miles de personas, ha sido eliminada de la experiencia humana. Del mismo modo, la PNL puede eliminar muchas de las dificultades y de los escollos para vivir que ahora experimentamos. Y puede hacer del aprendizaje y de los cambios conductuales algo fácil, más productivo y más excitante. Estamos en el umbral de un salto cuántico en la experiencia y la capacidad humana.

Hay una vieja historia de un fabricante de calderas que fue contratado para arreglar un enorme sistema de calderas de un buque a vapor que estaba funcionando mal. Luego de escuchar de boca del ingeniero la descripción de los problemas y hacer una pocas preguntas, se dirigió a la caldera. Durante algunos minutos observó todas esas cañerías enroscadas, escuchó su golpeteo y el silbido del vapor que se escapaba y palpó algunas cañerías con su mano. Luego, mientras tarareaba suavemente una canción, introdujo la mano en el bolsillo y sacó un pequeño martillo, con el cual golpeó una válvula una vez. Inmediatamente el sistema entero empezó a trabajar perfectamente y el calderero se fue a su casa. Cuando el dueño del barco recibió una factura por mil dólares se quejó ante el calderero de que había estado en la sala de máquinas únicamente 15 minutos y le pidió entonces que le diera una factura detallada. Esto es lo que el calderero le envió:

Lo nuevo en PNL es saber exactamente qué hacer y cómo hacerlo. Este es un libro excitante en un momento excitante.

John O. Stevens

INTRODUCCIÓN

UN DESAFÍO AL LECTOR

En las novelas de misterio, el lector tiene el derecho a esperar ciertas pistas, descripciones fragmentarias de eventos anteriores. Cuando se juntan estos fragmentos, dan suficiente representación al lector cuidadoso para reconstruir los eventos anteriores, incluso al punto de entender las acciones específicas y las motivaciones de las personas involucradas, o al menos para lograr un nivel de comprensión de lo que el autor ofrecerá como conclusión de la novela. El lector más informal sencillamente se entretiene y llega a una comprensión más personal, la cual puede ser o no consciente. El autor de tales novelas tiene la obligación de dar suficientes fragmentos para que la reconstrucción sea posible, si bien, no obvia.

Este libro también es el relato escrito de una especie de historia de misterio. Sin embargo, difiere del misterio tradicional en varios aspectos. Este es el relato escrito de una historia que fue contada. Y la habilidad para contar historias es diferente que la habilidad para escribirlas. Aquel que cuenta historias tiene la obligación de usar la retroalimentación de aquel que escucha o mira, para determinar cuántas pistas puede ofrecer. La clase de retroalimentación que toma en consideración es de dos tipos: 1) verbal, una retroalimentación consciente, deliberada, aquellas señales que el auditor se da cuenta, está consciente que está ofreciendo al que está contando la historia, y 2) claves no verbales, espontáneas, inconscientes: la mirada, la sorpresa, la memoria trabajosa, aquellos signos que el que escucha le ofrece,

sin percatarse, al que cuenta la historia. Una habilidad importante en el arte de contar historias es utilizar la retroalimentación inconsciente para obtener suficientes pistas de que los procesos inconscientes del auditor han llegado a la solución antes de que este, conscientemente, se de cuenta de ello. De tal arte surge la anhelada experiencia de sorpresa y deleite. El descubrimiento de que sabemos mucho más de lo que creemos saber.

Nos deleitamos en crear ese tipo de experiencia en nuestros seminarios, y mientras el relato que sigue puede haber contenido suficientes pistas para los participantes en los seminarios, únicamente el lector más astuto tendrá éxito en reconstruir plenamente los acontecimientos que lo precedieron. Como afirmamos explícitamente en este libro, el componente verbal es la parte menos interesante y menos influyente en la comunicación. Sin embargo, es el único tipo de pista ofrecida al lector aquí.

La unidad básica de análisis de la comunicación, cara a cara, es el circuito de retroalimentación. Por ejemplo, si se les da la tarea de describir una interacción entre un gato y un perro, podrán hacer anotaciones como: «el gato escupe... el perro muestra los dientes... el gato arquea su espalda... el perro ladra... el gato...». Tan importante como las acciones particulares descritas es la *secuencia* en que ocurren y, en alguna medida, cualquier conducta del gato se hace comprensible únicamente en el contexto de la conducta del perro. Si por alguna razón sus observaciones estuvieran restringidas únicamente al gato, estarían ante el desafío de reconstruir aquello con lo que estaba interactuando el gato. La conducta del gato es mucho más difícil de entender y apreciar aisladamente.

Quisiéramos reasegurarle al lector que los *non-sequiturs* (sic) —las tangentes sorprendentes—, los cambios no anunciados en contenido, el estado de ánimo, o la dirección que descubrirán en este libro, tienen una lógica obligada dentro de su propio contexto original. Si estas secuencias

peculiares de comunicación fueran restauradas a su contexto original, rápidamente surgiría esa lógica; por lo tanto, el desafío es: ¿Es el lector lo suficientemente astuto como para reconstruir ese contexto, o sencillamente vamos a disfrutar del intercambio y llegar a una provechosa comprensión, inconsciente de una naturaleza más personal?

John Grinder & Richard Bandler

CAPITULO 1

Experiencia sensorial

Son varias las formas importantes en que lo que nosotros hacemos difiere radicalmente de lo que otros hacen en talleres de comunicación y en sicoterapia. Cuando comenzamos en este campo, observábamos cómo gente brillante hacía cosas interesantes, y luego daban varias metáforas particulares que ellos llamaban «teorizar». Contaban historias acerca de millones de hoyos o acerca de tuberías: que hay que entender, que la gente es únicamente un círculo de cañerías y tubos que salen en todas direcciones, o que la persona es como la cebolla, que tiene varias capas, etc. La mayoría de las metáforas no eran muy útiles para ayudar a las personas a aprender específicamente qué es lo que hacen y cómo lo hacen.

Algunas personas hacen laboratorios vivenciales, donde podrán observar y escuchar a una persona que es relativamente competente, en casi todo, o al menos en parte del oficio llamado «comunicación profesional». Mediante su conducta les van a demostrar que son bastante hábiles para hacer algunas cosas. Si tienen suerte y si mantienen alerta su aparato sensorial, van a aprender a hacer algunas de las cosas que ellos hacen. También hay un grupo de personas que son los teóricos. Ellos les contarán cuáles son sus *creencias* acerca de la verdadera naturaleza de los seres humanos y cómo *debiera* ser una persona completamente «transparente, ajustada, genuina, auténtica», etc. Pero no les muestra cómo hacer algo.

Casi todo el conocimiento en el campo de la psicología está, organizado de modo que se combina lo que denominamos «modelar» —lo que tradicionalmente ha sido denominado «teorizar»—, lo que nosotros consideramos *teología*. La descripción de lo que las personas hacen se ha mezclado con las descripciones de lo que la realidad «es». Cuando mezclan teorías con experiencias, el resultado es una sicoteología. Lo que se ha desarrollado en psicología son diferentes sistemas con influyentes apóstoles trabajando a partir de estas distintas orientaciones.

Otra cosa extraña acerca de la psicología, es que hay un enorme grupo de personas que se llaman «investigadores» y que no se asocian con la gente que está en la práctica clínica. De alguna manera el campo de la psicología se dividió de tal modo que los investigadores ya no le dan información ni responden a los clínicos. Eso no es así en el campo de la medicina. En medicina la gente que hace investigaciones trata de encontrar cosas que ayudarán a la práctica de la medicina, y los practicantes de la medicina, a su vez, responden a los investigadores haciéndoles saber aquello de lo cual necesitan saber más.

Otra cuestión acerca de los terapeutas, es que vienen a la terapia con un conjunto de pautas inconscientes que hace altamente probable su fracaso. Cuando los terapeutas empiezan a hacer terapia, buscan lo malo por una vía orientada al *contenido*. Quieren saber cuál es el problema, de modo que puedan ayudar a las personas a encontrar una solución. Esto es verdad, sea que hayan sido entrenados abierta o encubiertamente en instituciones académicas, o en salas llenas de cojines en el piso.

Esto es verdad, incluso para aquellos que se consideran a sí mismos «orientados hacia el proceso». Hay una vocecita, por ahí dentro de su mente, que continuamente les dice: «el proceso, busque el proceso». Ellos dirán entonces: «bueno, yo soy un terapeuta orientado hacia el proceso, trabajo con *el* proceso». De alguna manera el proceso ya se

ha convertido en un acontecimiento, una cosa en sí misma y por sí misma.

Hay aún otra paradoja en el campo. La gran mayoría de los terapeutas cree que el modo de ser un buen terapeuta es hacer todo intuitivamente. Lo que equivale a dejar que la mente lo haga por uno. No lo describen de esa manera, porque no les gusta la palabra «inconsciente», pero, básicamente, hacen lo que hacen sin saber cómo lo hacen. Lo hacen «por pura tincada» o «corazonada» y que es otra manera de decir «mente inconsciente». Yo creo que, el ser capaz de hacer cosas inconscientemente es útil, es un buen modo de hacer las cosas. El mismo grupo de personas, sin embargo, dice que el objetivo último de la terapia es que las personas lleguen a un entendimiento consciente, a un *insight* o introspección de sus propios problemas. De modo que los terapeutas son un grupo de personas que hacen lo que hacen sin saber cómo funcionan, y al mismo tiempo creen que el modo de llegar a alguna parte en la vida es saber conscientemente cómo funcionan las cosas.

Cuando por primera vez me interesé en el modelaje con personas en el campo de la sicoterapia, cada vez que los veía hacer una maniobra les preguntaba cuál era el resultado hacia el cual estaban trabajando. Como cuando alcanzan y tocan a una persona de una manera determinada, o cuando cambiaban su tono de voz en determinado momento. Su respuesta era «no tengo idea»; yo contestaba, entonces, «bueno ¿está interesado en explorar y descubrir conmigo cuál fue el resultado?», y me respondía: «definitivamente, no». Declaraban que si hacían cosas específicas para obtener resultados específicos, eso equivaldría a hacer algo malo denominado «manipular».

Nosotros nos llamamos a nosotros mismos modeladores. Esencialmente lo que hacemos es prestar muy poca atención a lo que las personas *dicen* que hacen, y mucha atención a lo que las personas *hacen*, construyendo luego un modelo de lo que hacen. No somos psicólogos, ni tam-

poco somos teólogos, ni teóricos. No tenemos ninguna idea acerca de la naturaleza «real» de las cosas y no estamos particularmente interesados en lo que es «verdadero». La función de modelar es llegar a una descripción que sea *útil*, de modo que si les mencionamos algo que ustedes ya saben a partir de algún trabajo científico, o de la estadística y que, como nosotros lo describimos, les parece impreciso, recuerden que aquí les estamos ofreciendo un nivel diferente de experiencia, no les estamos ofreciendo algo que es *verdadero*, únicamente cosas que son *útiles*.

Sabemos que nuestro modelaje ha sido útil cuando podemos obtener sistemáticamente en una persona el mismo resultado conductual que la persona que hemos estado modelando. Y una prueba, incluso más poderosa, es cuando podemos enseñarle a otra persona a conseguir los mismos resultados de modo sistemático.

Cuando ingresé al campo de la comunicación, asistí a una conferencia donde había 650 personas en un auditorio. Un hombre muy famoso se levantó y dijo lo siguiente: «Lo que todos ustedes tienen que entender acerca de la terapia y acerca de comunicación, es que el primer paso esencial es contactar al ser humano con que se están comunicando, como persona». Bueno, eso me pareció bastante obvio; sin embargo, todos en el auditorio respondieron: «Sí, claro, tomar contacto, todos sabemos acerca de eso». Después siguió hablando otras seis horas y en ningún momento mencionó cómo se toma contacto. En ningún momento se refirió a una sola cosa específica que alguien pudiera *hacer*, que de alguna manera le permitiera tener la experiencia de comprender mejor a esa persona, o al menos darle a esa persona la ilusión de que era entendida y comprendida.

Luego fui a algo llamado «Escuchar Activo». (*Active Listening*). En el escuchar activo uno repite con sus propias frases todo lo que se dice, lo que equivale a decir que uno distorsiona todo lo que dicen.

Luego empezamos a prestarle atención a lo que hacen unas personas muy distintas entre sí, pero que son verdaderos «magos» terapéuticos. Cuando se observa y escucha cómo Virginia Satir o Milton Erickson hacen terapia, *en apariencia* no podrían ser más distintos. Por lo menos yo no podría haber descubierto un modo de aparentar ser más distintos.

También las personas que han trabajado con el uno o con el otro, relatan que las experiencias de estar con uno o con el otro son profundamente distintas. Sin embargo, si uno examina su conducta y las pautas claves esenciales y la secuencia de lo que hacen, son bastante semejantes. Las pautas que usan para lograr de una manera relativamente dramática lo que son capaces de conseguir, como nosotros lo entendemos, son muy semejantes. Lo que consiguen es lo mismo. Es su presentación lo que las hace diferentes.

Lo mismo se puede decir de Fritz Perls. Posiblemente no era tan sofisticado como la Satir y Erickson en el número de configuraciones que utilizaba. Pero cuando estaba operando, en lo que yo considero una forma poderosa y efectiva, utilizaba las mismas secuencias de configuraciones. Típicamente Fritz no andaba en busca de resultados específicos. Si alguien se le acercaba diciendo «Tengo una parálisis histérica en la pierna izquierda», él no iba tras de eso directamente. A veces se concentraba en eso y otras veces no. Tanto Milton como Virginia tienen la tendencia de irse a los resultados específicos; algo que yo respeto.

Cuando quise aprender terapia, fui a un taller de un mes de duración. Una situación donde a uno se le encierra en una especie de isla y está expuesto todos los días al mismo tipo de experiencias, en el entendido que de alguna manera uno las recogerá. El conductor del taller tenía gran experiencia y podía *hacer* cosas que ninguno de nosotros podía hacer, pero cuando *hablaba* de las cosas que hacía, la gente no podía aprender a hacerlas. Ya sea intuitivamente o lo que nosotros denominamos inconscientemente, si bien su