

Robert Dilts

# El poder de la palabra

La magia del cambio de creencias  
a través de la conversación

U R A N O

Argentina - Chile - Colombia - España  
Estados Unidos - México - Uruguay - Venezuela

## La magia del lenguaje

*El poder de la palabra* trata de la magia de las palabras y del lenguaje. El lenguaje constituye uno de los componentes fundamentales a partir de los cuales construimos nuestros modelos mentales del mundo, y puede ejercer una tremenda influencia sobre el modo en que percibimos la realidad y respondemos ante ella. El lenguaje verbal constituye una característica exclusiva de la especie humana, siendo considerado como uno de los principales factores que nos distinguen de las demás criaturas. El gran psiquiatra Sigmund Freud, por ejemplo, opinaba que las palabras son el instrumento básico de la conciencia humana y que, como tal, tienen poderes muy especiales. Como él mismo expuso:

*Palabras y magia fueron al principio una y la misma cosa, e incluso hoy las palabras siguen reteniendo gran parte de su poder mágico. Con ellas podemos darnos unos a otros la mayor felicidad o la más grande de las desesperaciones, con ellas imparte el maestro sus enseñanzas a sus discípulos, con ellas arrastra el orador a quienes le escuchan, determinando sus juicios y sus decisiones. Las palabras apelan a las emociones y constituyen, de forma universal, el medio a través del cual influimos sobre nuestros congéneres.*

Los patrones de *El poder de la palabra* proceden del estudio del modo en que el lenguaje ha sido y puede ser utilizado para influir sobre la vida de las personas. Consideremos, por ejemplo, los casos siguientes:

Una agente de policía de recibe orden de acudir urgentemente a una vivienda para atender un incidente de violencia doméstica. Sabe que es precisamente en esta clase de situaciones en las que más pelagra su integridad física. A la gente no le gusta que la policía se meta en sus asuntos familiares, sobre todo si se trata de personas violentas e irritadas. Al aproximarse a la vivienda en cuestión, la agente escucha voces y chillidos procedentes del interior de aquella. Un hombre está gritando fuertemente y se oye el ruido de objetos al ser arrojados contra la pared, junto con los chillidos de terror de una voz femenina. De repente sale volando a través de la puerta de entrada un televisor, que va a estrellarse contra el suelo para hacerse añicos ante los pies de la agente. Ésta se precipita hacia la puerta y comienza a golpearla con todas sus fuerzas. Del interior de la vivienda surge una voz de trueno que pregunta:

—¿Quién demonios es?!

La agente echa una mirada de reojo a los restos del televisor, esparcidos por el lugar donde ella estaba tan sólo un par de segundos antes, y responde:

—Servicio de reparación de televisores.

Tras unos instantes de silencio sepulcral, el hombre de dentro estalla en una sonora carcajada y abre la puerta, permitiendo que la agente haga su trabajo sin más violencia ni enfrentamientos. Como más tarde comentaría, aquellas afortunadas palabras le sirvieron a la agente mucho más que meses de preparación física para el combate cuerpo a cuerpo.

Un joven se halla internado en el ala de psiquiatría de un hospital mental, donde está siendo tratado de su creencia de ser «Jesucristo». Pasa sus días sin hacer nada, deambula por la sala y predica a los demás pacientes, que lo ignoran sistemáticamente. Hasta el momento, ni los psiquiatras ni los cuidadores han tenido el menor éxito en sus intentos por persuadirle de que abandone su ofuscación hasta que, un buen día, llega un nuevo psiquiatra. Tras observar discreta-

mente al paciente durante un tiempo, el recién llegado se acerca al joven y le dice:

—Tengo entendido que tienes experiencia como carpintero.

A lo que el otro le responde, sorprendido:

—Bueno... sí... más o menos.

Entonces el psiquiatra le explica que están construyendo una nueva instalación en la sala de recreo y que necesitan a alguien que sepa manejar la madera.

—Tu ayuda nos sería de gran utilidad —prosigue el psiquiatra—. Bueno, si es que eres de la clase de persona que gusta de ayudar a los demás.

Incapaz de negarse, el paciente decide prestarse al juego. Se implica en el proyecto y establece nuevas amistades con otros pacientes y con los obreros que trabajan en la construcción. Finalmente consigue establecer relaciones sociales normales, dejar el hospital y conseguir un empleo estable.

Un paciente despierta de la anestesia en la sala de recuperación de un hospital, tras una intervención quirúrgica. El cirujano va a verlo para informarle del resultado de la operación. Medio aturdido aún por los efectos de la anestesia y en cierta medida ansioso, el paciente le pregunta al médico cómo ha ido la intervención. Éste le responde:

—Lamento traer malas noticias. El tumor que hemos extirpado es canceroso.

Enfrentándose a sus peores temores, el paciente le pregunta:

—¿Y ahora qué?

A lo que el cirujano le responde:

—Bueno, las buenas noticias son que hemos extirpado todo el tumor, en la medida de lo posible... El resto es ahora cosa suya.

Espoleado por el comentario del médico, el paciente comienza a reevaluar su estilo de vida y las posibles alternativas. Hace cambios en su dieta y comienza a hacer ejercicio con regularidad. Reflexionando acerca de lo estresante y poco gratificante que ha sido su vida en los años preceden-

tes a la intervención, se embarca en un proceso de crecimiento personal, clarificando sus creencias, sus valores y su propósito vital. Su vida cambia espectacularmente para mejor y, años más tarde, se siente feliz, libre de su cáncer y más sano de lo que nunca antes había estado.

Un joven que ha estado en una cena con sus amigos y se ha tomado varios vasos de vino, coge su coche para volver a casa en medio de la helada noche invernal. Al tomar una curva, se encuentra delante de él con una persona que cruza la calle. Pisa el freno a fondo, pero el coche patina, golpea al peatón y éste muere. Durante semanas el joven se siente paralizado por el desasosiego y la confusión, sabe que ha acabado con una vida y que ha destrozado una familia de forma irreparable. Siente que el accidente es por completo culpa suya. Si no hubiera bebido tanto, probablemente habría visto antes a aquel peatón y habría podido responder con mayor rapidez y precisión. Sintiendo cada vez más deprimido, considera incluso la idea de suicidarse. Su tío va a visitarle y, al ver el lamentable estado del muchacho, se sienta a su lado y permanece en silencio unos minutos. Luego, colocando su mano sobre el hombro del sobrino, el hombre le dice con sinceridad y sencillez:

—Seamos o no conscientes de ello, todos corremos peligro constantemente.

De repente, el joven siente como si una nueva luz comenzara a iluminar su vida. Cambia por completo sus hábitos, estudia psicología y se convierte en consejero de víctimas de conductores ebrios y en terapeuta para personas que han sido arrestadas por conducir bajo los efectos del alcohol. De este modo consigue transformarse en una fuerza positiva de cambio y sanación para la vida de muchas personas.

Una muchacha se está preparando para acceder a la universidad. Ha barajado diversas opciones, y lo que más le gustaría sería entrar en la facultad de ciencias empresariales de una de las universidades más prestigiosas de su entorno. Sin

embargo, teme que, habida cuenta de la cantidad de solicitudes, no tenga la menor oportunidad de ser aceptada. Tratando de ser más «realista» y de evitar el desengaño, decide presentar solicitudes únicamente para otras opciones más modestas. Mientras rellena los formularios, le explica su razonamiento a su madre, diciéndole:

—Seguro que esa universidad estará inundada de solicitudes.

A lo que su madre le responde:

—Siempre hay sitio para alguien bueno.

Esta sencilla verdad anima a la joven a mandar también su solicitud a esa universidad de sus sueños. Para su sorpresa y deleite, es aceptada y acaba convirtiéndose en una prestigiosa consultora.

Un muchacho trata desesperadamente de aprender a jugar a béisbol. Quiere estar en el equipo con sus amigos, pero parece incapaz de atrapar bien la pelota y ésta le asusta. A medida que el curso y los entrenamientos avanzan, se siente cada vez más desanimado. Finalmente, le dice a su entrenador que piensa dejarlo porque se considera un «mal jugador». El hombre le responde:

—No hay malos jugadores, tan sólo hay personas que no confían en su capacidad para aprender.

Poniéndose de pie frente al chaval, le pone la pelota en su guante y le pide que se la lance. Luego da un paso atrás y se la devuelve con suavidad al muchacho. Paso a paso va aumentando la distancia entre ambos, hasta que el chico recibe y lanza con seguridad a una distancia respetable. Imbuido de la sensación de que sí puede aprender, el chaval vuelve a entrenar hasta convertirse en un miembro valioso para su equipo.

Todos estos ejemplos comparten una característica común: unas pocas palabras cambian para mejor el curso de la vida de alguien, convierten alguna creencia limitadora en una perspectiva más rica, que permite más opciones. Ilustran hasta qué punto las

palabras adecuadas en el momento oportuno tienen poder para generar efectos poderosos y positivos.

Por desgracia, también las palabras pueden confundirnos y limitarnos. Las palabras inadecuadas en el momento inoportuno pueden resultar dañinas y destructivas.

Este libro trata del poder benéfico o perjudicial de las palabras y de las distinciones que determinan el tipo de impacto que esas palabras van a tener, así como de los patrones de lenguaje a través de los cuales podemos transformar afirmaciones perjudiciales en declaraciones positivas.

La prestidigitación consiste en el arte de practicar la «magia» a corta distancia, a la vista de todos. Esta clase de magia se caracteriza por la experiencia «ahora lo ves, ahora no lo ves». Por ejemplo, un espectador coloca el as de espadas sobre la baraja pero, cuando vuelve a mirar la carta, ésta se ha «transformado» en la reina de corazones. Los patrones verbales de *El poder de la palabra* tienen una cualidad «mágica» en cierto modo parecida, puesto que consiguen a menudo provocar cambios espectaculares, tanto en la percepción como en las presuposiciones sobre las que se basa cada percepción en particular.

### Lenguaje y Programación Neurolingüística

El presente estudio se basa en los patrones y las precisiones de la Programación Neurolingüística o PNL. Ésta se ocupa de la influencia que el lenguaje tiene sobre nuestra programación mental y demás funciones de nuestro sistema nervioso. La PNL trata asimismo del modo en que nuestra programación mental y nuestro sistema nervioso se reflejan tanto en nuestro lenguaje como en los patrones lingüísticos que empleamos.

La esencia de la Programación Neurolingüística estriba en que el funcionamiento de nuestro sistema nervioso («neuro») está íntimamente vinculado a nuestra capacidad para el lenguaje («lingüística»). Las estrategias («programas») a través de las que nos organizamos y conducimos nuestro comportamiento están construidas sobre patrones neurológicos y verbales. En su pri-

mer libro, *The Structure of Magic* (1975), Richard Bandler y John Grinder, cofundadores de la PNL, pugnaban por definir algunos de los principios ocultos tras la aparente «magia» del lenguaje a la que se refiere Freud:

*Todos los logros de la especie humana, tanto en lo positivo como en lo negativo, han implicado la utilización del lenguaje. Como humanos, empleamos el lenguaje de dos formas. En primer lugar para representar nuestra experiencia, en una actividad que denominamos razonar, pensar, fantasear o ensayar. Cuando utilizamos el lenguaje como sistema de representación, estamos creando un modelo de nuestra experiencia. Este modelo del mundo, que hemos creado por medio del uso representativo del lenguaje, se basa en nuestras percepciones del mundo, y éstas están, a su vez, determinadas en parte por nuestro modelo de representación... En segundo lugar, nos servimos del lenguaje para comunicarnos unos a otros nuestro modelo o representación del mundo. A esta actividad consistente en la utilización del lenguaje como medio de comunicación la denominamos hablar, discutir, escribir, conferenciar o cantar.*

Según Bandler y Grinder, el lenguaje nos sirve como medio tanto para representar o crear modelos de nuestra experiencia, como para comunicarnos acerca de los mismos. En realidad, los griegos antiguos tenían nombres distintos para cada una de estas dos utilidades del lenguaje. Empleaban los términos *rhema* para referirse a las palabras utilizadas como medio de comunicación, y *logos* para denotar las palabras relacionadas con el pensamiento y la comprensión. *Rhema* (ῥήμα) equivalía a una expresión, a «palabras como cosas», mientras que *logos* (λογος) se refería a las palabras relacionadas con la «manifestación de la razón». El gran filósofo griego Aristóteles describía como sigue la relación entre palabras y experiencia mental:

*Las palabras habladas son los símbolos de la experiencia mental, mientras que las palabras escritas lo son de las pa-*

*labras habladas. Del mismo modo que no todos los hombres tienen la misma escritura, tampoco tienen los mismos sonidos hablados. Sin embargo, las experiencias mentales que ambas expresiones directamente simbolizan son las mismas para todos, del mismo modo que lo son todas las cosas de las cuales nuestras experiencias son imágenes.*

La afirmación aristotélica de que las «palabras» simbolizan nuestra «experiencia mental» nos recuerda el concepto de PNL consistente en que las palabras, tanto habladas como escritas, son «estructuras superficiales», transformaciones a su vez de otras «estructuras profundas». Como resultado de todo ello, las palabras tienen poder, tanto para reflejar como para moldear las expresiones mentales. Ello las convierte en herramientas poderosas para el pensamiento, así como para otros procesos mentales, tanto conscientes como inconscientes. Accediendo a esas estructuras profundas subyacentes a las palabras específicas utilizadas por cualquier persona, podremos identificar e influir, al nivel más profundo, las operaciones mentales que los patrones de lenguaje de esa persona reflejan.

Desde esta perspectiva, el lenguaje no es tan sólo un «epifenómeno» o un conjunto de signos arbitrarios por medio de los cuales nos comunicamos acerca de nuestra experiencia mental, sino que constituye también *una parte crucial* de esta misma experiencia mental. Como señalaran Bandler y Grinder:

*El sistema nervioso, responsable del sistema representacional del lenguaje, es el mismo sistema nervioso por medio del cual los humanos producimos todos y cada uno de los diferentes modelos del mundo (visual, cinestésico, etc.). En cada uno de ambos sistemas actúan los mismos principios estructurales.*

Por consiguiente, en nuestros sistemas de representación interna, el lenguaje puede ser paralelo e incluso substituir a las experiencias y las actividades. Una importante implicación consiste en que «hablar de algo» puede hacer mucho más que reflejar

simplemente nuestras percepciones: puede en realidad crear o modificar esas percepciones. Ello implica un papel especial y particularmente profundo para el lenguaje en el proceso de cambio y sanación.

En la filosofía de la Grecia antigua, por ejemplo, se consideraba que el «logos» constituía el principio controlador y unificador del universo. Heráclito (540-480 a.C.) definía el «logos» como el «principio universal a través del cual todas las cosas estaban interrelacionadas y sucedían todos los acontecimientos naturales». Para los estoicos, «logos» era el principio regidor y generador, inmanente y activo en toda realidad y omnipresente en todo cuanto existe. Según Philo —filósofo judío griegoparlante, contemporáneo de Jesús—, «logos» era el punto intermedio entre la realidad última y el mundo perceptible.

### *Mapa y territorio*

La piedra angular, tanto de *El poder de la palabra* como del enfoque al lenguaje de la PNL, consiste en el principio de que «el mapa no es el territorio». Formulado inicialmente por Alfred Korzybski (1879-1950), fundador de la Semántica General, reconoce la distinción fundamental entre nuestros mapas del mundo y el propio mundo. La filosofía del lenguaje de Korzybski ha significado una de las influencias más poderosas en el desarrollo de la PNL. La combinación de su trabajo en el área de la *semántica* con la teoría *sintáctica* de gramática transformacional de Noam Chomsky constituye el núcleo de gran parte del aspecto «lingüístico» de la Programación Neurolingüística.

En *Science and Sanity* (1933), su obra capital, Korzybski afirma que el progreso del ser humano es, en gran medida, una consecuencia de la superior flexibilidad de sus sistemas nerviosos, capaces de formar y utilizar representaciones simbólicas o mapas. El lenguaje, por ejemplo, constituye un tipo de mapa o modelo del mundo que nos permite resumir o generalizar nuestras experiencias y transmitir las a otros humanos, ahorrándoles así la necesidad de tener que cometer de nuevo los mismos errores, o de

reinventar lo que ya ha sido previamente descubierto. Esta clase de capacidad lingüística generalizadora de los humanos —señala Korzybski— explica la diferencia abismal entre nuestro progreso y el de los animales, al mismo tiempo que su mal uso y su mala comprensión constituyen también la explicación de nuestros problemas. Korzybski sugiere que los humanos necesitan ser adecuadamente entrenados en la utilización del lenguaje con el fin de evitar las confusiones y los conflictos innecesarios que surgen de la confusión entre el «mapa» y el «territorio».

La *ley de individualidad* de Korzybski, por ejemplo, declara que «no hay dos personas, dos situaciones o dos etapas de un proceso que sean iguales en detalle». Korzybski señala que disponemos de un número de conceptos y palabras muy inferior al de experiencias únicas, lo cual tiende a conducir a la identificación o «confusión» entre dos o más situaciones, fenómeno que se conoce en PNL como «generalización» o «ambigüedad». Por ejemplo, la palabra «gato» es comúnmente aplicada a millones de animales individualmente distintos, al «mismo» animal en diferentes etapas de su vida, a nuestras imágenes mentales, a ilustraciones y fotografías, a una palabra de cuatro letras, o incluso metafóricamente (ojos de gata) a las personas. Así pues, cuando alguien utiliza el término «gato», no está siempre claro si se está refiriendo a un animal de cuatro patas, a una palabra de cuatro letras, o a un homínido de dos piernas.

Korzybski consideraba importante enseñar a las personas el modo de reconocer y trascender sus hábitos lingüísticos, para que pudieran así comunicarse más eficazmente y apreciar mejor las características únicas de sus experiencias cotidianas. Trató de desarrollar herramientas que ayudaran a la gente a evaluar sus experiencias, menos por las implicaciones de su lenguaje cotidiano y más por las realidades irrepitibles de su situación particular. El objetivo de Korzybski consistía en estimular a las personas a posponer sus reacciones inmediatas y a buscar las características únicas de la situación junto con interpretaciones alternativas.

Como ha quedado dicho, las ideas y los métodos de Korzybski constituyen una de las bases de la PNL. De hecho, el propio

Korzybski señaló, en 1941, a la «neurolingüística» como área de estudio importante en relación con su semántica general.

La PNL postula que todos tenemos nuestra propia visión del mundo, así como que esta visión se basa en los mapas internos que hemos ido construyendo a través de nuestro lenguaje y de nuestros sistemas sensoriales de representación, como resultado de nuestras experiencias vitales individuales. Son estos «mapas lingüísticos» los que determinarán, más que la propia realidad, cómo interpretaremos el mundo que nos rodea, cómo reaccionaremos ante él, qué significado extraeremos de nuestras experiencias y cuál daremos a nuestros comportamientos. Como señala el *Hamlet* de Shakespeare: «No hay más bien ni mal que el que el pensamiento construye».

En *The Structure of Magic, Vol. I* (1975), su primer libro, los cofundadores de la PNL Richard Bandler y John Grinder señalaron que la diferencia entre quienes responden eficazmente al mundo que les rodea y quienes lo hacen deficientemente está, en gran medida, en función de su modelo interno del mundo:

*Las personas que responden creativamente y se las arreglan con eficacia... son las que poseen una representación o un modelo ricos de su situación, en la que perciben un amplio abanico de posibilidades donde elegir su acción. Las otras creen tener pocas opciones, ninguna de las cuales les resulta atractiva... Hemos descubierto que no es que el mundo sea demasiado limitado para ellas, o que no dispongan de opciones, sino que se bloquean y no pueden ver las opciones y las posibilidades que se abren ante ellas, debido a que éstas no encajan en sus modelos del mundo.*

La distinción de Korzybski entre mapa y territorio implica que nuestros modelos mentales de la realidad determinan, más que la propia realidad, el modo en que actuaremos. Por consiguiente, es importante que expandamos sin cesar nuestros mapas del mundo. En palabras del gran científico Albert Einstein: «Nuestra forma de pensar genera problemas que la misma clase de pensamiento nunca logrará resolver».

Una de las creencias fundamentales en la PNL consiste en que, dada una misma realidad, si enriqueces o expandes tu mapa del mundo podrás percibir más opciones disponibles. Como resultado de ello, actuarás con más eficacia y mayor sabiduría, sea lo que sea lo que estés haciendo. Una de las misiones prioritarias de la PNL consiste en crear herramientas (como los patrones de *El poder de la palabra*) que ayuden a las personas a ampliar y enriquecer sus mapas internos de la realidad. Según la PNL, cuanto más extenso y rico sea tu mapa del mundo, más posibilidades tendrás para manejar los retos que la realidad te plantee.

Desde la perspectiva de la PNL, no hay ningún mapa del mundo «verdadero» o «correcto». Cada cual tiene el suyo y ninguno es más «bueno» o «real» que otro. Lo que sucede es que las personas más eficaces son aquellas cuyo mapa del mundo les permite percibir el mayor número posible de posibilidades y perspectivas. Su forma de percibir el mundo, organizarse y responder ante él es mucho más rica.

### *Experiencia*

Nuestros mapas del mundo pueden ser contrastados con nuestra experiencia del mismo. «Experiencia» se refiere aquí al proceso de experimentar, sentir y percibir tanto el mundo que nos rodea como nuestras reacciones ante él. Nuestra «experiencia» de una puesta de sol, de una discusión o de unas vacaciones está directamente relacionada con nuestra percepción personal de estos acontecimientos, así como con nuestra participación en los mismos. Según la PNL, nuestras experiencias se construyen a partir de la información sobre el medio externo que recibimos a través de los órganos sensoriales, junto con los recuerdos, las fantasías, las sensaciones y las emociones asociadas que emergen de nuestro propio interior.

Utilizamos también el término «experiencia» para referirnos al conocimiento acumulado a lo largo de nuestra vida. Toda la información que nos llega por medio de los sentidos es constantemente codificada o envuelta en conocimiento precedente. De

este modo, nuestra experiencia constituye la materia prima a partir de la cual creamos nuestros propios mapas o modelos del mundo.

*Experiencia sensorial* se refiere a la información recibida a través de los órganos sensoriales (ojos, oídos, piel, nariz y boca), así como al conocimiento del mundo externo derivado de esta información. Los órganos sensoriales constituyen las facultades por las que los humanos y otros animales perciben el mundo que les rodea. Cada canal sensorial actúa como un filtro que responde a un rango determinado de estímulos (ondas luminosas, ondas sonoras, contacto físico, etc.), que variará según la especie de que se trate.

A modo de primera interfaz con el mundo que nos rodea, los sentidos constituyen nuestras «ventanas al mundo». Toda la información de la que disponemos acerca de nuestra existencia física procede de estas ventanas sensoriales. Por esta razón la PNL valora en extremo la experiencia sensorial y la considera como la fuente primordial de todo nuestro conocimiento acerca del medio externo, así como la materia prima fundamental para la construcción de nuestros modelos del mundo. El aprendizaje, la comunicación y el modelado eficaces hunden por igual sus raíces en la experiencia sensorial.

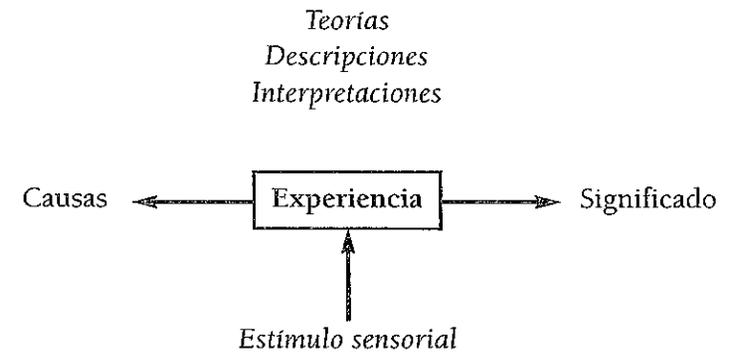
La experiencia sensorial puede ser contrastada con otras clases de experiencias, como la fantasía o la alucinación, generadas desde el cerebro del individuo en lugar de percibidas por los sentidos. Además de la experiencia procedente de los sentidos, los humanos tenemos también una red interna de información y conocimiento, construida a partir de experiencias generadas internamente, tales como los «pensamientos», las «creencias», los «valores» y el sentido de «sí mismo». Esta red interna de conocimiento genera otra serie de filtros «internos» que enfocan y dirigen nuestros sentidos y que actúan asimismo para eliminar, distorsionar y generalizar los datos recibidos a través de ellos.

La experiencia sensorial constituye el medio principal por el que obtenemos información nueva acerca de la realidad, y con ella enriquecemos nuestro particular mapa del mundo. A menudo, el conocimiento previo existente actúa a modo de filtro para

la experiencia sensorial nueva, valiosa en potencia. Una de las misiones de la PNL consiste precisamente en ayudar a las personas a enriquecer la cantidad de experiencia sensorial que son capaces de recibir, ensanchando lo que Aldous Huxley denominó «válvula reductora» de la conciencia. Richard Bandler y John Grinder no se cansaban de encarecer a sus alumnos que «utilizaran la experiencia sensorial» en lugar de proyectar o alucinar.

De hecho, la mayoría de técnicas de PNL se basan en habilidades de observación enfocadas a tratar de maximizar nuestra experiencia sensorial directa de cada situación. Según el modelo de la PNL, el cambio eficaz proviene de la capacidad para «recuperar el sentido». Para lograrlo, necesitamos aprender antes a dejar caer nuestros filtros internos y obtener una experiencia sensorial directa del mundo que nos rodea. De hecho, una de las habilidades básicas más importantes de la PNL consiste en alcanzar el estado de «alerta». Se trata de un estado en el que la conciencia sensorial del individuo está concentrada en el medio externo, en el «aquí y ahora». El estado de alerta, junto con el aumento de experiencia sensorial que le acompaña, nos ayudan a percibir y disfrutar con mayor plenitud la vida y las abundantes oportunidades de aprendizaje que nos rodean.

Así pues, nuestra «experiencia» de algo puede ser contrastada con los «mapas», las «teorías» o las «descripciones» acerca de esa experiencia. La PNL distingue entre experiencia *primaria* y *secundaria*. La experiencia «primaria» consiste en la información que recibimos y percibimos realmente a través de los sentidos, mientras que la experiencia «secundaria» trata de los mapas verbales y simbólicos que creamos para representar y organizar nuestras experiencias primarias. La experiencia primaria es una función de nuestras percepciones directas del territorio circundante. La experiencia secundaria deriva de nuestros mapas mentales, de las descripciones e interpretaciones de estas percepciones, y está sujeta por lo tanto a eliminación, distorsión y generalización significativas. Cuando experimentamos algo directamente, no tenemos conciencia ni pensamientos disociativos acerca de lo que sentimos y experimentamos.



**Nuestra experiencia es la materia prima  
a partir de la cual creamos nuestros modelos del mundo**

Es nuestra experiencia primaria la que aporta vibración, creatividad y sensación de singularidad a nuestra vida. Nuestra experiencia primaria es por fuerza mucho más rica y completa que cualquier mapa o descripción que consigamos hacer de ella. Las personas con éxito y que disfrutan de la vida tienen la capacidad de experimentar directamente más del mundo, y no se limitan a diluirlo en los filtros de lo que «deberían» experimentar o esperan experimentar.

Desde la perspectiva de la PNL, nuestra experiencia subjetiva es nuestra «realidad», y es prioritaria ante cualquier teoría o interpretación con ella relacionada. La PNL no cuestiona la validez subjetiva de las vivencias «fuera de lo corriente» que las personas puedan tener, como las experiencias «espirituales» o de «vidas pasadas». Las teorías y las interpretaciones relacionadas con las causas o las implicaciones sociales de las experiencias podrán ser discutidas y cuestionadas, pero la experiencia en sí misma forma indudablemente parte de los datos esenciales de nuestra vida.

Los procesos y los ejercicios de la PNL ponen el énfasis sobre la experiencia. Las actividades basadas en la Programación Neurolingüística (sobre todo las de descubrimiento) tienden a «conducir con la experiencia». Una vez en condiciones de experimentar algo directamente, sin la contaminación de juicios y

evaluaciones, nuestras reflexiones sobre esa experiencia pueden ser mucho más ricas y significativas.

Como cualquier otro concepto o modelo de PNL, *El poder de la palabra* nos ayuda a cobrar conciencia de los filtros y los mapas, susceptibles de bloquear o distorsionar nuestra experiencia del mundo y su potencial. Desde esta nueva conciencia ampliada de estas limitaciones, podemos también comenzar a librarnos de ellas. El propósito de los patrones de *El poder de la palabra* es el de ayudar a la gente a enriquecer sus perspectivas, a ampliar sus mapas del mundo y a restablecer la conexión con su experiencia.

En general, los patrones de *El poder de la palabra* pueden ser considerados como «reencuadres verbales», que influyen tanto sobre las creencias como sobre los mapas mentales a partir de las que éstas se han formado. Los patrones de *El poder de la palabra* operan sobre la base de llevar a la persona a encuadrar o reencuadrar sus percepciones en relación con determinada situación o experiencia, invitándola a «puntuar» sus experiencias de forma diferente y a adoptar distintas perspectivas.

### Cómo el lenguaje encuadra la experiencia

Las palabras no tan sólo representan nuestra experiencia, sino que, a menudo, la «encuadran». Y lo hacen mostrando en primer plano ciertos aspectos de la experiencia y dejando otros en la sombra. Consideremos, por ejemplo, palabras conectivas como «pero», «y» o «aunque». Cuando conectamos ideas o experiencias con esta clase de palabras, enfocamos la atención sobre distintos aspectos de ellas. Cuando una persona nos dice que «Hoy es un día soleado, *pero* mañana lloverá», nos mueve a centrar más nuestra atención sobre la preocupación de la lluvia de mañana que sobre el buen día que hace hoy. Si alguien, en cambio, conecta ambas frases con la palabra «y» —«Hoy luce el sol y mañana lloverá»—, el resultado queda equilibrado. Finalmente, si la palabra conectiva es «aunque» —«Hoy luce el sol, *aunque* mañana lloverá»—, el efecto resultante consiste en centrar nuestra

atención sobre la primera parte de la manifestación —el buen día que hace hoy—, dejando la otra en segundo término.



Algunas palabras «enmarcan» nuestras experiencias,  
colocando en primer plano ciertos aspectos de las mismas

Esta clase de encuadre y «reencuadre» verbal ocurre en todos los casos, con independencia de cuál sea el contenido que se expresa. Por ejemplo, las afirmaciones «Hoy me siento feliz, *pero* sé que no durará», «Hoy me siento feliz y sé que no durará» y «Hoy me siento feliz, *aunque* sé que no durará», generan cambios de énfasis similares a los de las declaraciones anteriores, referentes a la climatología. Lo mismo sucede con las expresiones «Deseo alcanzar mi objetivo, *pero* tengo un problema», «Deseo alcanzar mi objetivo y tengo un problema» y «Deseo alcanzar mi objetivo, *aunque* tengo un problema».

Cuando alguna estructura se ajusta de este modo a diferentes contenidos, la denominamos patrón. Algunas personas, por ejemplo, funcionan con un patrón habitual que minimiza constantemente el lado positivo de su experiencia con la palabra «pero».

Esta clase de marco verbal puede influir en gran medida sobre el modo en que interpretamos afirmaciones y situaciones concretas y, por ende, en el modo en que respondemos ante ellas. Veamos la siguiente afirmación: *Puedes lograr lo que te propongas si estás dispuesto a trabajar duro*.<sup>\*</sup> Se trata de una creencia sumamente afirmadora y potenciadora, que conecta dos partes significativas de la experiencia en una relación de causa y efecto: «lo-

<sup>\*</sup> Mi agradecimiento a Teresa Epstein por este ejemplo.

grar lo que te propongas» y «estar dispuesto a trabajar duro». «Lograr lo que te propongas» constituye sin duda algo sumamente motivador. Sin embargo, eso de «trabajar duro» ya no es tan apetecible. No obstante, al ir unidos ambos conceptos con «lograr lo que te propongas» en primer lugar, el conjunto genera un fuerte sentido de motivación, que conecta un sueño o un deseo con los recursos necesarios para convertirlo en realidad.

Observa ahora lo que sucede si le das la vuelta a la expresión y dices: «Si estás dispuesto a trabajar duro, podrás lograr lo que te propongas». Aunque las palabras utilizadas sean las mismas, su impacto queda de algún modo disminuido debido a que la disposición a «trabajar duro» ha sido colocada en primer término de la secuencia. El resultado final se parece más a un intento para convencer a alguien de que trabaje duro, que a una afirmación de que podrá «lograr lo que se proponga». En esta segunda versión, «lograr lo que se proponga» parece más bien una eventual recompensa por haber «trabajado duro». En la primera afirmación, en cambio, «trabajar duro» quedaba enmarcado como un recurso interno, necesario para «lograr lo que te propongas». Esta diferencia, aunque sutil, puede ejercer un poderoso impacto sobre el modo en que el mensaje es recibido y entendido.

#### *Reencuadrar con «aunque»*

Identificar los patrones verbales nos puede permitir crear herramientas lingüísticas que nos ayuden a moldear e influir en el significado que percibimos como resultado de una experiencia. El reencuadre con «aunque» constituye un buen ejemplo. Se trata de un patrón que se aplica simplemente substituyendo la palabra «pero» por «aunque», en cualquier frase en la que «pero» disminuya o minusvalore algún aspecto positivo de la experiencia.

Prueba con los siguientes pasos:

1. Identifica alguna afirmación en la que una experiencia positiva quede perjudicada por la palabra «pero».

*Ejemplo: «He encontrado una solución a mi problema, pero seguro que volverá a surgir de nuevo».*

2. Cambia la palabra «pero» por «aunque». Observa hacia dónde se desplaza tu atención.

*Ejemplo: «He encontrado una solución a mi problema, aunque vuelva a surgir de nuevo».*

Esta estructura permite mantener un centro de atención positivo, al mismo tiempo que satisface la necesidad de mantener una perspectiva equilibrada. He descubierto que esta técnica resulta particularmente poderosa en el caso de personas adictas a la clase de patrón «Sí, pero...»

## 2

### Marcos y reencuadres

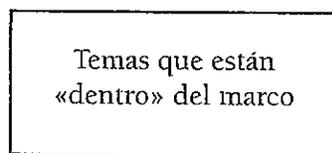
### Marcos

Por «Marco» o encuadre psicológico se entiende el foco de atención general o la dirección que proporciona una línea maestra para los pensamientos y las acciones durante una interacción. En este sentido, los marcos se refieren al *contexto* cognitivo que envuelve determinado suceso o experiencia. Como el propio término indica, el «marco» establece el perímetro y los límites a los que se circunscribe determinada interacción. Los marcos suelen influir tanto sobre el modo en que percibimos experiencias y acontecimientos concretos, como sobre la forma en que respondemos a ellos, en la medida en que sirven para «puntuar» esas experiencias y dirigir nuestra atención. Un recuerdo doloroso, por ejemplo, puede aplastarnos y absorber toda nuestra atención en el marco temporal breve de los cinco minutos siguientes al acontecimiento. Sin embargo, esta misma experiencia dolorosa tal vez se nos antoje incluso trivial al contemplarla desde la perspectiva de toda una vida. Los marcos contribuyen asimismo a la eficacia de las interacciones, en la medida en que determinan qué información y cuáles cuestiones quedan dentro o fuera del propósito de la interacción.

El «marco temporal» constituye un ejemplo común de encuadre. Por ejemplo, predeterminar un marco temporal de diez minutos para una reunión o un ejercicio influirá en gran manera sobre lo que estos acontecimientos puedan dar de sí. Determinará dónde pondrán su atención las personas implicadas, qué temas y qué cuestiones considerarán apropiado incluir en la interacción y qué cantidad de esfuerzo aplicarán en ella. Un marco temporal de una o de tres horas para el mismo acontecimiento generará dinámicas completamente distintas. Los marcos tempo-

rales breves tienden a centrar la atención de los implicados en la tarea, mientras que otros más dilatados abren la posibilidad de prestar también atención a las relaciones interpersonales. Si se fija para una reunión un marco temporal de quince minutos, lo más probable es que las personas convocadas entiendan que se trata de un encuentro orientado a la tarea, más que de una sesión abierta y exploratoria dedicada a un «bombardeo» de ideas.

Entre los «marcos» más habituales en PNL se cuentan el del «objetivo», el «como si» y el de «enseñanza frente a fracaso». El énfasis básico del *marco-objetivo*, por ejemplo, consiste en centrar y mantener la atención en el objetivo o en el estado deseados. Establecer esta clase de marco implica evaluar cualquier actividad o información con referencia a su importancia para el logro de determinado objetivo o estado.



Temas que están  
«fuera» del marco

**Marco**  
por ejemplo,  
un marco de «objetivo»

Los marcos dirigen la atención e influyen sobre  
el modo en que los acontecimientos son interpretados

Un marco-objetivo puede ser provechosamente contrastado con un marco-problema. El segundo pone el énfasis sobre «lo que está mal» o «lo no deseado», en oposición a «lo deseado» o «lo que queremos». El marco-problema conduce a centrar la atención sobre los síntomas indeseables y la búsqueda de las causas que los provocan, mientras que el marco-objetivo nos invita a pensar en los objetivos y los efectos deseados, así como en los recursos necesarios para alcanzarlos. Por consiguiente, el marco-objetivo nos mueve a mantenernos con la atención puesta en las soluciones, orientados hacia las posibilidades positivas del futuro.

### Marco-objetivo

¿Qué es lo que quieres?  
¿Cómo puedes conseguirlo?  
¿Cuáles son los recursos  
disponibles?

### Marco-problema

¿Qué es lo que está mal?  
¿Por qué es eso un problema?  
¿Qué lo causó?  
¿Quién es responsable de  
ello?

### Comparación entre marco-objetivo y marco-problema

La aplicación del marco-objetivo implica tácticas como transformar las afirmaciones de problemas en afirmaciones de objetivos, o reencuadrar descripciones formuladas negativamente en otras expresadas en términos positivos. Desde la perspectiva de la PNL, por ejemplo, todos los problemas pueden ser percibidos de nuevo como desafíos u «oportunidades» de cambio, crecimiento o aprendizaje. Visto de este modo, todo «problema» comporta objetivos apetecibles. Si alguien nos dice: «Mi problema es que me da miedo fracasar», podemos asumir que hay ahí un objetivo implícito que consiste en «tener la seguridad de que voy a triunfar». De forma parecida, si el problema es que «caen los beneficios», podemos deducir que el objetivo correspondiente es el de «aumentar los beneficios».

Es muy frecuente que las personas formulen sus objetivos de forma negativa: «Deseo evitar las situaciones embarazosas», «Quiero dejar de fumar», «A ver si me libero de esta interferencia», etc. Con ello, lo que se consigue es centrar la atención en el problema y, paradójicamente, generar sugerencias implícitas en relación con el estado-problema. Pensar «No quiero sentirme tan asustado» comporta realmente la sugestión de «estar asustado» como parte del propio pensamiento. Mantener un marco-objetivo implicaría formular preguntas como: «¿Qué es lo que *quieres*?» o «Si no estuvieras tan asustado, ¿qué es lo que sentirías entonces?»

Aunque sea importante examinar los síntomas y sus causas como parte de la resolución eficaz de problemas, asimismo es importante hacerlo dentro de un contexto orientado hacia la ob-

tención del estado deseado, de lo contrario, el análisis de los síntomas y sus causas no conducirá a ninguna solución. Cuando el objetivo o el estado deseado constituyen el foco de la recogida de información a menudo surgen las soluciones, incluso sin haber llegado a comprender plenamente el estado-problema.

Otros «marcos» de la PNL operan de forma parecida. El foco del marco «como si» consiste en actuar «como si» ya se hubiera alcanzado el objetivo o el estado deseados. El marco de «enseñanza frente a fracaso» centra la atención sobre el modo en que lo que aparece como problemas, síntomas o errores, sea interpretado como enseñanzas, como información acerca de las correcciones necesarias para alcanzar ese objetivo deseado, más que como un fracaso.

Tal vez el objetivo más fundamental de la aplicación de los patrones verbales de *El poder de la palabra* consista en ayudar a las personas a cambiar su perspectiva 1) de un marco-problema a un marco-objetivo; 2) de un marco-fracaso a un marco-realimentación, y 3) de un marco-imposibilidad a un marco «como si». Los ejemplos de la agente de policía, del psiquiatra, del cirujano, del entrenador, etc., que hemos visto al principio de este libro son casos ilustrativos de cambio del marco desde el que era percibida cada una de las situaciones descritas. El psiquiatra, el cirujano, el tío, la madre o el entrenador ayudaron a cambiar la percepción de una situación que estaba siendo experimentada como un «problema» o un «fracaso», ubicándola dentro de un marco de objetivo o de enseñanza. La atención pudo entonces desplazarse del «problema» al «objetivo», abriendo nuevas posibilidades. (Incluso al identificarse como miembro del «servicio de reparación de televisores», la agente de policía nos ofrecía una forma metafórica de cambio a un marco-objetivo y de enseñanza, al poner el énfasis en «reparar», algo preferible a «librarse de» lo que no se quiere.)

## Cambio de objetivos

Se ha señalado, a mi entender acertadamente, que «el propósito dirige la actividad». En consecuencia, un objetivo concreto crea un tipo de marco que, a su vez, determina lo que se percibe como relevante, exitoso y situado «dentro del marco», y lo que se considera irrelevante, inútil y «fuera del marco». En una sesión de bombardeo de ideas, una *brainstorming*, por ejemplo, el objetivo consiste en conseguir que afloren ideas «nuevas y singulares». Utilizar analogías poco habituales, contar chistes atrevidos, formular preguntas aparentemente tontas y comportarse de un modo un tanto «extraño» son actividades relevantes y positivas en ese contexto concreto. Señalar soluciones y políticas ya existentes como «la respuesta correcta», o evaluar si algo de lo que se dice es o no «realista» resultaría, en cambio, inadecuado y estéril en ese mismo contexto.

Por otro lado si, en lugar de un bombardeo de ideas se trata de la fase final de las negociaciones con un cliente clave, el objetivo consistirá probablemente en «establecer y alcanzar un consenso sobre las prioridades para la culminación y entrega de determinado producto o servicio». Con respecto a ese objetivo, parece menos probable que utilizar analogías poco habituales, contar chistes atrevidos, formular preguntas aparentemente tontas y comportarse de un modo un tanto «extraño», sea percibido como relevante y útil, a menos, por supuesto, que la reunión se haya estancado en un estado que requiera para su superación un poco de bombardeo de ideas.

De forma parecida, comportamientos diferentes serán percibidos como más relevantes y útiles para «conocernos mejor» que para «cumplir con un plazo inminente». De este modo, cambiar el objetivo que constituye el foco de la atención con relación a determinada situación o interacción alterará nuestros juicios y nuestras percepciones acerca de lo que resulta o no relevante y significativo para ese contexto concreto.

El patrón de *El poder de la palabra* denominado *Otro objetivo* implica formular una afirmación que traslade la atención de los actores a un objetivo distinto del propuesto en principio o im-

plicítamente asumido por determinado juicio o generalización. El propósito de este patrón consiste en cuestionar (o reforzar) la relevancia de ese juicio o generalización.

Supongamos, por ejemplo, que un participante en un seminario o en un taller ha realizado un ejercicio y se siente frustrado porque «no ha obtenido los resultados esperados». Suele suceder que las personas se sientan así por haberse fijado con anterioridad el objetivo de «hacerlo todo perfecto». En este caso, resulta adecuada una generalización del tipo «no lograr los resultados apetecidos significa que has hecho algo mal o que aún no eres lo suficientemente competente». Sin embargo, si cambiamos el objetivo de ese ejercicio de «hacerlo todo bien» a «explorar», «aprender» o «descubrir algo nuevo», conseguiremos alterar en lo fundamental el modo de plantearse e interpretar las experiencias que vayan surgiendo a lo largo de la realización del ejercicio. Lo que sería un fracaso en relación con «hacerlo todo perfecto», se convierte en un éxito cuando de lo que se trata es de «descubrir algo nuevo».

Aplicar en este caso el patrón *Otro objetivo* implicaría decirle al participante: «El resultado del ejercicio no consiste en demostrar que ya sabes hacerlo a la perfección, sino en aprender algo nuevo. Al reflexionar sobre la experiencia, ¿qué nuevas enseñanzas has descubierto?»

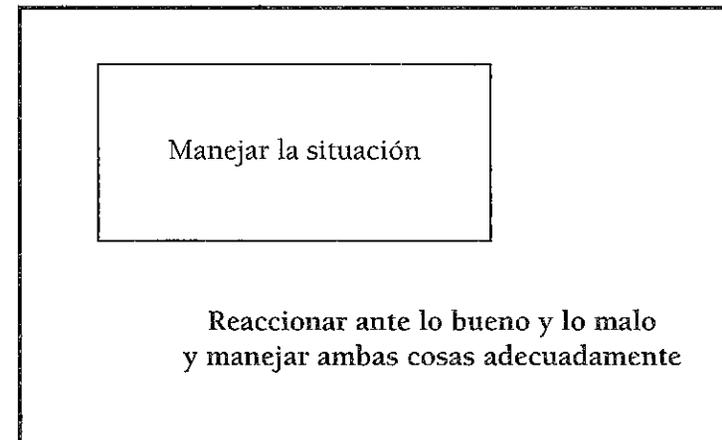
Un principio parecido opera con relación a todas nuestras experiencias vitales. Si evaluamos nuestra respuesta ante una situación complicada con relación al objetivo de «sentirnos cómodos y seguros», es muy probable que nos parezca que hemos fracasado estrepitosamente; sin embargo, si percibimos esa misma situación bajo el prisma del objetivo de «hacernos más fuertes», tal vez descubramos que hemos tenido un éxito sorprendente.

Veamos la siguiente afirmación, formulada por el famoso psiquiatra e hipnoterapeuta Milton H. Erickson, que no es otro que el que solucionó el problema del joven que creía ser Jesucristo en nuestro ejemplo del Capítulo 1:

*Es importante tener un sentido de seguridad, la sensación de estar preparado, el conocimiento pleno de que, venga lo*

*que venga, podrás enfrentarte a ello, manejarlo... e incluso disfrutar haciéndolo. También es una buena enseñanza encontrarte frente a una situación que no puedes manejar y, al reflexionar sobre ello más tarde, darte cuenta de que esa enseñanza te resultó útil en muchas, muchas formas distintas. Te permitió medir tus fuerzas. También te permitió descubrir las áreas en las que necesitabas emplear más a fondo la seguridad en ti mismo, sacar más de tu potencial interior... Reaccionar ante lo bueno y lo malo y manejar ambas cosas adecuadamente: ahí es donde reside el verdadero gozo de vivir.*

La declaración de Erickson constituye un ejemplo de aplicación del patrón *Otro objetivo* de *El poder de la palabra*. Su comentario transforma lo que podría haber sido considerado como un «fracaso» en relación con determinado objetivo (manejar la situación) en una enseñanza en relación con otro objetivo diferente («reaccionar ante lo bueno y lo malo y manejar ambas cosas adecuadamente»).



Cambiar el objetivo modifica el marco  
de lo que se considera relevante y exitoso

Ensayá en ti mismo este patrón:

1. Piensa en una situación en la que te sientas atascado, frustrado o fracasado.

Situación: \_\_\_\_\_

*Por ejemplo: Pienso que esa persona se está aprovechando de mí, pero no me creo capaz de decírselo abiertamente.*

2. ¿Cuál es la generalización o el juicio negativo que has hecho (sobre ti mismo o sobre los demás) con respecto a esa situación? ¿Qué objetivo u objetivos están implícitos en ese juicio o en esa generalización?

Juicio: \_\_\_\_\_

*Por ejemplo: No decir abiertamente lo que siento significa que soy un cobarde.*

Objetivo(s): \_\_\_\_\_

*Por ejemplo: Conseguir decir abiertamente lo que pienso. Ser fuerte y valiente.*

3. Explora el impacto que tendría sobre tu percepción de esa situación si pensaras también en ella en relación con otros objetivos posibles, por ejemplo, seguridad, aprendizaje, exploración, autodescubrimiento, respeto por ti mismo y por los demás, actuar con integridad, sanación, crecimiento, etc.

*Por ejemplo, si cambiaras el objetivo a «tratarme a mí mismo y a los demás con respeto» o «tratar a los demás como me gustaría ser tratado», considerarte un «cobarde» por no hablar abiertamente ya no te parecería una generalización tan relevante o apropiada.*

4. ¿Qué otro objetivo podrías añadir a —o cambiar por— tu objetivo actual, que hiciera parecer menos relevante la generalización o el juicio negativo, o te ayudara a ver las consecuencias de la situación presente como una enseñanza en lugar de un fracaso?

Objetivo(s) alternativo(s): \_\_\_\_\_

*Por ejemplo: Aprender a actuar conmigo mismo y con los demás con congruencia, sabiduría y compasión.*

Desde la perspectiva de la PNL, cambiar a otro objetivo sirve para «reencuadrar» nuestra percepción de la experiencia. El «reencuadre» se considera en PNL como uno de los procesos cruciales para el cambio. También constituye el mecanismo primario de *El poder de la palabra*.

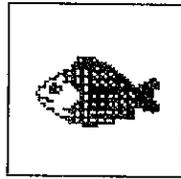
## Reencuadre

Reencuadrar implica ayudar a las personas a reinterpretar problemas y a encontrar soluciones, por medio de la substitución del marco en el que esos problemas son percibidos. *Reencuadrar* significa literalmente poner un marco nuevo alrededor de una imagen o experiencia. Desde el punto de vista de la psicología, «reencuadrar» algo significa transformar su significado colocándolo dentro de un marco o contexto distinto de aquel en el que ha sido percibido inicialmente.

El marco alrededor de una imagen constituye una buena metáfora para ayudar a comprender el concepto y el proceso de reencuadre. La información que podamos tener de la imagen variará según la parte de ella que quede dentro del marco, con lo que nuestra percepción del significado de esa imagen también será distinta. Por ejemplo, un fotógrafo o un pintor que estén reproduciendo un paisaje pueden enmarcar tan sólo un árbol o,

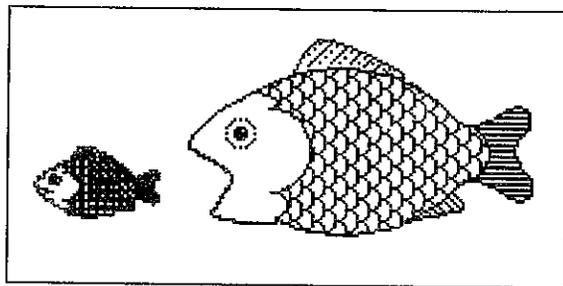
por el contrario, incluir dentro del marco todo un prado con sus árboles, sus animales y tal vez un riachuelo o un estanque. Ello determinará más tarde lo que el espectador verá del paisaje original. También puede suceder que el comprador del cuadro o de la fotografía decida cambiar el marco por otro que se adapte mejor a la decoración de la habitación concreta donde lo va a colgar.

De forma parecida, en la medida en que determinan lo que «vemos» y percibimos de determinada experiencia o situación, los marcos psicológicos influyen sobre el modo en que las experimentamos e interpretamos. A modo de ejemplo, observa la siguiente imagen:



Marco pequeño

Mira lo que sucede ahora al ampliar el marco. Observa que tu experiencia y tu comprensión de la situación se ensanchan para dar cabida a una nueva perspectiva.



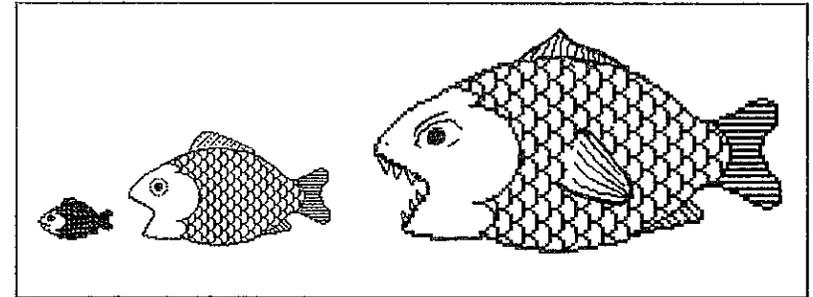
Marco más grande

La primera imagen no tiene demasiado significado por sí misma. Se trata simplemente de algún pez. Sin embargo, al am-

pliar el marco y producir con ello la segunda imagen, nos percatamos de inmediato de que nos hallamos ante una situación distinta. El primer pez no es ya simplemente «un pez», sino que se ha convertido en «un pez pequeño que va a ser comido por otro mayor».

Parece que el pez pequeño no se da cuenta de la situación, de la que nosotros sí podemos percatarnos gracias a nuestra perspectiva de «marco más grande». Podemos sentirnos alarmados e inquietos por el pez pequeño, o aceptar en cambio que el pez grande se tiene que comer al pequeño para sobrevivir.

Observa ahora lo que sucede cuando «reencuadramos» de nuevo la situación ampliando aún más nuestra perspectiva.



Marco aún más grande

He aquí que nos encontramos de nuevo ante otra perspectiva y otro significado completamente diferentes. Al cambiar el tamaño del marco, nos damos cuenta de que el pez pequeño no es el único que corre peligro. El pez grande también va a ser comido por otro aún mayor. En su lucha por la supervivencia, el pez grande se ha concentrado tanto en comerse al pequeño que no se da cuenta de la amenaza del otro pez mucho mayor.

La situación aquí descrita, junto con los nuevos niveles de conciencia que derivan de reencuadrar nuestra perspectiva de la situación, constituyen una buena metáfora tanto para el proceso como el propósito del reencuadre psicológico. Con demasiada frecuencia, las personas acaban en la posición del pez pequeño, ignorantes de alguna amenaza inminente, o del mediano, tan

concentradas en conseguir tal o cual objetivo que no se percatan de la crisis que se les viene encima. En el caso del pez mediano, la paradoja consiste en que está tan absorto en un comportamiento específico relacionado con su supervivencia que la pone en peligro de otro modo. Reencuadrar nos permite ver la «imagen mayor», de modo que podamos implementar opciones y acciones más apropiadas.

En PNL, reencuadrar implica colocar un nuevo marco mental en torno al contenido de una experiencia o situación, expandiendo nuestra percepción de la misma de modo que pueda ser manejada con más recursos y sabiduría.

### *Cambiar el tamaño del marco*

El patrón de *Cambio de tamaño del marco* de *El poder de la palabra* aplica directamente este principio a nuestras percepciones de alguna situación o experiencia. Este patrón supone reevaluar (o reforzar) la implicación de determinada acción, generalización o juicio en el contexto de un marco temporal más largo (o más corto), de un número de participantes mayor (o desde el punto de vista individual) o de una perspectiva mayor o menor. Por ejemplo, un acontecimiento que nos parezca insoportablemente doloroso considerado a la luz de nuestros propios deseos y expectativas, puede de repente parecernos trivial si lo comparamos con los sufrimientos de otras personas.

Los espectadores de un acontecimiento deportivo pueden volverse locos si su equipo gana o pierde determinado partido, o si tal o cual jugador lo hace excepcionalmente bien o muy mal. Sin embargo, al considerar años más tarde el acontecimiento con respecto al contexto mayor de sus vidas personales, aquel mismo suceso les parecerá del todo insignificante.

Una acción que resulte aceptable si la hace una sola persona, puede resultar destructiva y dañina si la hace un grupo de personas.

Dar a luz suele ser una experiencia intensa y sobrecogedora para quien la vive por primera vez. Sin embargo, si se le recuer-

da a esa persona que se trata de un proceso que lleva evolucionando millones de años a través de millones de mujeres, tal vez la ayude a sentir más confianza y menos miedo por lo que está ocurriendo dentro de su cuerpo.

Observa que el proceso de cambio del tamaño del marco es distinto del de cambio de objetivo. Una persona puede mantener el mismo objetivo («sanación», «seguridad», etc.) y cambiar al mismo tiempo el tamaño del marco dentro del que evalúa su progreso hacia ese objetivo. Los síntomas específicos de una enfermedad, por ejemplo, pueden ser considerados como «no saludables» en el marco de sus consecuencias inmediatas, pero también como un proceso de «limpieza» o de inmunización en relación con sus consecuencias a largo plazo. El campo de la homeopatía, por ejemplo, se basa en la premisa de que pequeñas cantidades de una sustancia tóxica producen inmunidad ante la misma a largo plazo.

De forma parecida, lo que podría parecer algo «seguro» a corto plazo, puede situar a quien lo hace en grave peligro en un plazo más amplio.

El cambio del tamaño del marco está relacionado con la amplitud o la extensión de la perspectiva que tomamos, en relación con el objetivo concreto que estamos considerando dentro de ese marco. En la película *Cabaret* podemos ver un buen ejemplo de este cambio de tamaño del marco. En una escena del film la cámara nos muestra un primer plano del rostro angelical de un adolescente que canta con su hermosa voz. La imagen parece dulce y completa. Sin embargo, a medida que la cámara retrocede, vemos primero que el muchacho viste un uniforme militar, luego vemos que lleva un brazalete con la esvástica. Cuando el tamaño del marco se hace lo suficientemente grande, nos damos cuenta de que el cantor está en medio de una gigantesca marcha nazi. El significado y el sentimiento transmitidos por la imagen cambian radicalmente, según las informaciones que acompañan cada cambio de tamaño del marco.

Con el uso del lenguaje podemos lograr cambios parecidos. Expresiones tales como «viendo el asunto desde una perspectiva mayor», «considerando las implicaciones a largo plazo» o «por

muchas generaciones», pueden influir directamente sobre el tamaño del marco que aplicamos para percibir la situación, el acontecimiento o el objetivo. El tamaño del marco puede también ser modificado mediante la inclusión de palabras que presupongan un marco mayor. Decir algo así como «hace unos diez años» o «en los próximos siglos» invita, de modo natural, a pensar en términos de determinado marco temporal.

Considera los cambios de tamaño del marco en las siguientes estrofas de una canción de cuna tradicional escocesa:

Le di a mi amor una cereza sin huesco  
Le di a mi amor una gallina sin huesos  
Le di a mi amor un bebé sin llanto

¿Cómo puede haber una cereza sin huesco?  
¿Cómo puede haber una gallina sin huesos?  
¿Cómo puede haber un bebé sin llanto?

Cuando la cereza florece, no tiene huesco  
Cuando la gallina es un huevo, no tiene huesos  
Cuando el bebé duerme, no llora

La solución a las dos primeras estrofas requiere que amplíemos nuestro marco de percepción a los ciclos vitales de la cereza y la gallina. La solución a la tercera estrofa requiere que vayamos en la dirección opuesta, que estrechemos nuestra percepción a períodos concretos del ciclo cotidiano del bebé. Los términos «florece», «huevo» y «duerme» nos conducen de forma natural a este cambio en la percepción.

El tamaño del marco que estamos considerando determina en gran medida el significado y la importancia que seremos capaces de percibir, por lo que puede ser una cuestión de suma importancia en relación con la resolución eficaz de problemas.

Prueba tú mismo este patrón practicando los pasos siguientes:

1. Piensa en alguna situación que juzgues difícil, desagradable o de algún modo dolorosa.

Situación: \_\_\_\_\_

2. ¿Cuál es el marco actual desde el que estás viendo esta situación? (Por ejemplo, resultados inmediatos, consecuencias a largo plazo, individuo, grupo, comunidad, pasado, futuro, acontecimiento específico, sistema global, adulto, niño, etc.)

Marco actual: \_\_\_\_\_

3. Cambia el tamaño del marco ensanchándolo para abarcar con él más tiempo, más personas, un sistema mayor, etc. Luego estréchalo hasta que se centre en un individuo específico, en un lapso de tiempo limitado, en un solo acontecimiento, etc. Observa cómo cambia todo esto tus percepciones y tus evaluaciones con respecto a esa situación. Algo que parece un fracaso a corto plazo se ve a menudo como un paso necesario para el éxito a largo plazo. (Por ejemplo, darte cuenta de que tus esfuerzos son algo por lo que muchas personas tienen que pasar alguna vez, puede ayudarte a que se te hagan menos pesados.)
4. ¿Cuál sería el marco temporal (más largo o más corto), el número de personas (mayor o menor), o la mayor o menor perspectiva que cambiarían tu juicio o tu generalización acerca de esa situación, para que fueran algo más positivo?

Nuevo marco: \_\_\_\_\_

Los patrones de *Cambio de tamaño del marco* y de *Otro objetivo de El poder de la palabra* son ejemplos de lo que en PNL se conoce como reencuadre de *contexto* y de *contenido*.

### *Reencuadrar el contexto*

Reencuadrar el contexto tiene que ver con el hecho de que determinada experiencia, conducta o acontecimiento pueden tener distintas implicaciones, según el contexto en el que se produzcan. La lluvia, por ejemplo, puede ser percibida como un acontecimiento extremadamente positivo por un grupo de personas que hayan estado padeciendo una sequía severa, pero como algo muy negativo para otro grupo que se encuentre en medio de unas inundaciones, o que tuviera prevista una boda al aire libre. En sí misma, la lluvia no es ni «buena» ni «mala». El juicio que cada cual se haga de ella estará relacionado con las consecuencias que provoque en un contexto determinado.

Según Leslie Cameron-Bandler (1978, p. 131), el *reencuadre contextual* en PNL «acepta que todo comportamiento es útil en algún contexto». El propósito del reencuadre contextual consiste en cambiar la respuesta interna negativa de la persona ante determinado comportamiento, resaltando la utilidad de éste en algunos contextos. Ello nos permite ver el comportamiento simplemente como lo que es, «un comportamiento» (como la lluvia), con lo cual podemos centrar nuestra atención en las cuestiones relacionadas con el contexto mayor, por ejemplo, en lugar de maldecir la lluvia cuando nos inunda, aprender a crear sistemas de drenaje más eficaces.

Como ejemplo, imaginemos que una madre está preocupada porque su hijo adolescente se mete constantemente en peleas en la escuela. Reencuadrar el contexto implicaría preguntar algo así como: «¿No es agradable saber que su hijo podría proteger a su hermana pequeña, si alguien la molestara en su camino de vuelta a casa desde la escuela?» Eso puede ayudar a la madre a cambiar su percepción del comportamiento del hijo y verlo desde una perspectiva más amplia. En lugar de sentirse irritada y avergonzada, tal vez pueda apreciar el comportamiento de su hijo como útil en determinado contexto, estando así en condiciones de poder responder de forma más constructiva.

En lugar de acabar con ellos, las respuestas negativas consiguen a menudo mantener, e incluso aumentar, los comporta-

mientos problemáticos. El sentimiento de culpa produce a menudo una especie de «respuesta de polaridad» que, en realidad, sirve más para estimular que para inhibir el comportamiento no deseado. Percibir los efectos positivos, en un contexto determinado, del comportamiento de su hijo, ayudará a la madre del ejemplo anterior a situarse en una mejor «metaposición» con relación a ese comportamiento, y así comenzará a comunicarse de forma más útil con él acerca de ese comportamiento dentro del contexto en el que se está produciendo.

Ver que su comportamiento es validado como útil en determinado contexto, en lugar de sentirse sólo atacado y criticado, permite asimismo al hijo percibir ese comportamiento desde una perspectiva distinta, en lugar de tener que estar constantemente a la defensiva. Como paso siguiente, la madre y el hijo pueden trabajar conjuntamente para tratar de establecer la intención positiva y los beneficios relacionados con la conducta del chaval en la escuela, buscando juntos alternativas más apropiadas.

Cambiar el tamaño del marco desde el que estamos percibiendo algún acontecimiento constituye claramente un medio para percibirlo dentro de un contexto diferente.

### *Reencuadrar el contenido*

En lugar de cambiar de contexto, el *reencuadre de contenido* comporta alterar nuestra perspectiva o nuestro nivel de percepción respecto a determinado comportamiento o situación. Imaginemos, por ejemplo, un campo de hierba vacío. Para un agricultor, ese campo es una oportunidad para cultivar. Para un arquitecto, un espacio en el que construir una casa de ensueño. Para una pareja joven, un lugar ideal para un picnic. Para un piloto de aviación al que se le está acabando el combustible, una oportunidad para aterrizar con garantías. Y así sucesivamente. Un mismo contexto (el «campo») es percibido de formas diferentes según la perspectiva y la «intención» del observador. Ése es claramente el mecanismo subyacente en el patrón de *reencuadre de contenido* de *El poder de la palabra*.

Utilizando como ejemplo una imagen física, un modo de mirar un cuadro o una fotografía de forma diferente consiste en «reencuadrarlo» tomando en consideración la intención del artista o del fotógrafo al crear la imagen. ¿Qué respuesta trataba de suscitar en el espectador? ¿Qué emociones trataba de comunicar? Considerar algo dentro del marco de esa intención altera nuestra percepción al respecto.

De forma parecida, el *reencuadre de contenido* implica en PNL explorar la intención que se oculta tras el comportamiento externo de una persona, lo que se suele conseguir en PNL tratando de averiguar la «intención positiva», el «propósito positivo» o el «metaobjetivo» relacionado con determinado síntoma o comportamiento problemático. Uno de los principios básicos de la PNL consiste en la importancia de separar comportamiento y persona, es decir, de diferenciar el comportamiento en sí de la intención positiva, la función, la creencia, etc., que lo motivan. De acuerdo con este principio, ante un comportamiento problemático resulta más respetuoso, ecológico y productivo responder a su «estructura profunda» que a su manifestación superficial. Percibir un síntoma o un comportamiento problemático dentro del marco más amplio del propósito positivo que trata de satisfacer modifica las respuestas ante ese comportamiento, abriendo la puerta a la posibilidad de tratarlo con más recursos y de forma más creativa.

Veamos un ejemplo. Un practicante de PNL aconsejaba a la familia de un adolescente que se quejaba de que su padre siempre se oponía a los planes de futuro que él proponía. El practicante le dijo al chaval: «¿No te parece fantástico tener un padre que trata de protegerte por todos los medios de que te hagas daño o te decepciones? Apuesto a que no conoces a muchos padres que se preocupen tanto por sus hijos». Este comentario pilló al muchacho por sorpresa, nunca se le había ocurrido que pudiera haber un propósito positivo tras las críticas de su padre. Hasta entonces, sólo lo había visto como un ataque contra él. El practicante prosiguió, explicándole las diferencias entre «soñador», «realista» y «crítico», así como la importancia que cada uno de estos papeles tiene para una planificación eficaz. Señaló

que la función de un buen crítico consiste en detectar lo que le falta a una idea o un plan para evitar problemas, así como que quedaba claro que su padre estaba en la posición de «crítico» en relación con los sueños de su hijo. También le explicó los problemas que pueden presentarse entre un soñador y un crítico si no media entre ambos un realista.

Los comentarios del experto bastaron para que cambiara la respuesta del chico a las objeciones de su padre, desde la rabia al aprecio sincero. Este nuevo encuadre del comportamiento de su progenitor también le permitió considerar a su padre como un recurso potencial para ayudarle a aprender a planificar su futuro, más que como un incordio o una piedra en el camino. La nueva validación de la intención del padre también le permitió a éste cambiar la percepción de su propio papel (y, por consiguiente, su método de participación) en la vida de su hijo. Se percató de que, además del papel de crítico, también podía asumir el de realista o entrenador.

Así pues, reencuadrar el contenido implica determinar la posible intención positiva que podría subyacer en un comportamiento problemático. La intención tiene dos aspectos distintos. El primero consiste en la motivación positiva interna que hay detrás del comportamiento (por ejemplo, el deseo de seguridad, amor, atención, respeto, etc.). El segundo es el efecto beneficioso con el que contribuye el comportamiento en el contexto o sistema mayor en el que se está produciendo (por ejemplo, protección, cambio de foco de atención, reconocimiento, etc.)

Una de las principales aplicaciones del reencuadre de contenido en PNL es el *Reencuadre en seis fases*. En este proceso, el comportamiento problemático es separado de la *intención positiva* del programa interno o «parte» responsable de ese comportamiento. Al permitir que la parte causante del comportamiento pasado asuma la responsabilidad de implementar comportamientos alternativos que satisfagan la misma intención positiva, pero que no tengan consecuencias negativas, se consigue establecer alternativas de conducta viables.

### *Reencuadrar a los críticos y las críticas*

Como hemos visto en el ejemplo del padre crítico y su hijo adolescente, el reencuadre puede constituir un método eficaz para tratar con los críticos y las críticas. Los «críticos» son considerados a menudo como las personas más difíciles de tratar dentro de una interacción, por causa de su aparente negatividad y de su tendencia a encontrar problemas en las ideas y las sugerencias de otros. Se les suele considerar «aguafiestas» porque gustan de operar desde un «marco-problema» o «marco-fracaso». (Los soñadores operan desde el «marco-como-si», mientras que los realistas lo hacen desde un «marco-objetivo» o «marco-realimentación»).

En el nivel lingüístico, uno de los problemas principales con las críticas consiste en que suelen ser expresadas en forma de juicios generalizados, como «Esta propuesta es demasiado costosa», «Esa idea nunca funcionará», «No es un plan realista», «Este proyecto requiere demasiado esfuerzo», etc. El problema con esta clase de generalizaciones verbales consiste en que, dada la forma en que son formuladas, no quedan más opciones que estar de acuerdo con ellas o no estarlo. Si alguien dice que «Esa idea nunca funcionará» o que «Esta propuesta es demasiado costosa», el único modo de responder directamente consiste en decir «Creo que tienes razón» o bien, por el contrario, «Te equivocas, no es demasiado costosa». De este modo, la crítica suele conducir a la polarización, a la pérdida de sintonía y finalmente al conflicto, si uno no se muestra de acuerdo con la crítica.

Los problemas más difíciles se presentan cuando el crítico no se limita a criticar la idea o el plan, sino que enjuicia también al «soñador» o al «realista» a nivel personal. Estamos hablando de la diferencia entre decir «Es una idea estúpida» o decir «Eres un estúpido por proponer esta idea». En este caso, cuando el crítico ataca a la persona al nivel de su identidad, no solamente es un «aguafiestas», sino también un «asesino».

A pesar de todo ello, es importante no perder de vista que el comportamiento crítico, como cualquier otro, está motivado por su correspondiente intención positiva. El propósito del «crítico»

consiste en evaluar los resultados del «soñador» y del «realista». Un crítico eficaz realiza un análisis del plan o camino propuesto para tratar de detectar qué es lo que podría salir mal y cómo podría ser evitado. Los críticos descubren lagunas, consideran desde la lógica «lo que podría pasar si» se presentaran problemas. Los buenos críticos suelen adoptar el punto de vista de personas no involucradas directamente en el asunto, pero que podrían o bien verse afectadas por sus consecuencias o bien influir positiva o negativamente en la implementación del plan o actividad propuestos.

### *Obtener afirmaciones positivas a partir de intenciones positivas*

Uno de los problemas con gran parte de las críticas es que, además de ser juicios «negativos», suelen formularse en términos lingüísticamente negativos, es decir, se expresan en forma de negaciones verbales. Por ejemplo, «evitar el estrés» y «sentirse más cómodo y relajado» son dos formas de expresar verbalmente un estado interno parecido, aunque para ello se utilicen palabras distintas. La primera de las expresiones («evitar el estrés») describe lo que *no* queremos. La segunda, en cambio («sentirse más cómodo y relajado»), describe lo que *sí* deseamos.

De forma parecida, muchas críticas vienen enmarcadas en términos de lo que no se quiere, en lugar de lo que sí se quiere. Por ejemplo, la intención (o criterio) positiva subyacente en la crítica «esto es una pérdida de tiempo» reside, probablemente, en el deseo de «utilizar los recursos disponibles de forma juiciosa y eficiente». Sin embargo, esta intención no resulta fácil de discernir a partir de la «estructura superficial» de la crítica expresada, debido a que ha sido formulada en términos de lo que se quiere evitar. Por consiguiente, la capacidad para reconocer y extraer afirmaciones de intención positiva a partir de críticas formuladas negativamente constituye una habilidad lingüística crucial para tratar con las críticas y transformar los marcos-problema en marcos-objetivo.

Esto puede resultar a veces complicado, habida cuenta de que los críticos suelen operar desde un marco-problema. Por

ejemplo, si le preguntas a un crítico por la intención positiva tras un comentario como «Esta propuesta es demasiado costosa», lo más probable es que consigas una respuesta parecida a «La intención consiste en evitar gastos». Observa que, si bien se trata de una intención positiva, aún está lingüísticamente formulada o enmarcada en términos negativos, es decir, señala lo que se trata de «evitar», en lugar de lo que se desea conseguir. La formulación positiva de esa misma intención positiva sería algo así como «Asegurarnos de que el coste sea asequible» o «Estar seguros de que respetamos el presupuesto».

Para extraer formulaciones positivas a partir de intenciones y criterios, deberemos plantear preguntas como: «Si lo que *no* quieres es estrés/gasto/fracaso/desperdicio, ¿qué es lo que *sí* quieres?» o «En caso de que lograses evitar eso que no quieres, ¿qué es lo que conseguirías con ello (cual sería tu beneficio)?»

Veamos a continuación algunos ejemplos de reformulación positiva de declaraciones negativas:

Declaración negativa	Reformulación positiva
demasiado caro	asequible
pérdida de tiempo	utilización juiciosa de los recursos disponibles
temor al fracaso	deseo de triunfar
irreal	concreto y alcanzable
demasiado esfuerzo	fácil y cómodo
estúpido	juicioso e inteligente

### Convierte las críticas en preguntas

Una vez que la intención positiva tras la crítica haya sido desvelada y reformulada en términos positivos, la crítica puede ser transformada en una pregunta. Cuando una crítica es transformada en pregunta, las opciones de respuesta son completamente diferentes de cuando se formula como juicio o generalización. Supongamos, por ejemplo, que en vez de decir «Eso es demasia-

do caro», el crítico preguntara: «¿Cómo vamos a costearlo?» Con esta pregunta, se le brinda al interlocutor la posibilidad de entrar en los detalles del plan, en lugar de limitarlo a mostrarse en desacuerdo o discutir con el crítico. Lo dicho es de aplicación para la práctica totalidad de las críticas. El comentario «Esa idea nunca funcionará» puede ser transformado en la pregunta «¿Cómo pondrías esa idea en práctica?» «Este plan no es realista» puede convertirse en «¿Cómo podrías hacer más tangibles y concretas las etapas de este plan?» La queja «Eso requiere demasiado esfuerzo», puede reformularse así: «¿Cómo podrías conseguir que fuera más fácil y sencillo ponerlo en práctica?» Por lo general, esta clase de pregunta sirve al mismo propósito que la crítica, pero resulta mucho más productiva.

Observa que se trata de preguntas principalmente sobre el «cómo». Esta clase de preguntas tienden a ser las más útiles. Las que se hacen con «por qué», por ejemplo, presuponen a menudo otros juicios, lo que puede conducir de nuevo al desacuerdo y al conflicto. Preguntar, por ejemplo, «¿Por qué tiene que ser tan cara esa propuesta?», o «¿Por qué no puedes ser un poco más realista?» sigue presuponiendo un marco-problema. Lo mismo sucede con preguntas como «¿Qué es lo que hace que tu propuesta sea tan cara?» o «¿Quién va a pagarlo?» En líneas generales, las preguntas sobre el «cómo» suelen ser más eficaces para centrar la atención sobre el marco-objetivo o el marco-realimentación.

[Nota: Al nivel de sus estructuras profundas, las críticas son declaraciones ontológicas, afirmaciones sobre lo que algo «es» o «no es». Las preguntas sobre «cómo» conducen a exploraciones epistemológicas, a examinar «cómo sabes» que eso «es» o «no es».]

### Cómo ayudar a los críticos a convertirse en consejeros

En resumen, para ayudar a alguien a ser un crítico «constructivo», o un consejero, resulta útil: 1) descubrir el propósito que se oculta tras la crítica; 2) asegurarse de que la intención positiva se exprese (encuadrada) positivamente, y 3) convertir esa crítica en una pregunta, preferiblemente sobre el «cómo».

Todo eso se puede conseguir empleando la siguiente secuencia de preguntas:

1. ¿Cuál es tu crítica u objeción?  
*Por ejemplo: «Lo que propones es superficial».*
2. ¿Cuál es el criterio o la intención positiva que hay tras esa crítica u objeción? ¿Qué es lo que tratas de conseguir o de preservar con tu crítica?  
*Por ejemplo: «Un cambio profundo y duradero».*
3. Asumido que ésta es la intención de la que se trata, ¿cuál es la pregunta «cómo» que tiene que ser formulada?  
*Por ejemplo: «¿Cómo puedes estar seguro de que la propuesta presentada satisfará los aspectos cruciales para conseguir un cambio profundo y duradero?»*

Practica este proceso contigo mismo. Piensa en algún aspecto de tu vida en el que trates de manifestar nuevos valores o creencias y colócate en posición de «crítico» respecto a ti mismo. ¿Qué objeciones o problemas encuentras a lo que estás haciendo?

Cuando hayas identificado algunos problemas u objeciones, recorre los pasos antes descritos y convierte tus críticas en preguntas. Descubre la intención positiva y las preguntas «cómo» relacionadas con tu autocrítica (a veces resulta útil hacerlo con ayuda de otra persona). Una vez que hayas transformado tus críticas en preguntas, podrás llevarlas ante el «soñador» y el «realista» que hay en ti, para obtener las correspondientes respuestas.

En última instancia, el objetivo de la fase crítica de un proyecto es asegurarse de que un proyecto o un plan sea ecológicamente sólido y que preserve cualquier beneficio o subproducto positivo de la forma presente de tratar de alcanzar el objetivo. Cuando un crítico formula preguntas sobre el «cómo», pasa de ser un «aguafiestas» o un «asesino» a convertirse en un «consejero».

(Nota: También resulta útil conducir primero al crítico a reconocer qué criterios han sido satisfechos, antes de pasar a comentar lo que falta o se necesita.)

## Los patrones de «Intención» y «Redefinición» de El poder de la palabra

Identificar y reconocer la intención positiva del crítico, así como convertir la crítica en una pregunta sobre el «cómo», constituye un ejemplo de una modalidad de «truco mágico verbal», en el que utilizamos *El poder de la palabra* para trasladar la atención de un marco-problema o un marco-fracaso a un marco-objetivo y un marco-realimentación. Este proceso se basa en dos formas fundamentales de reencuadre que forman parte del núcleo mismo de los patrones de *El poder de la palabra*: el patrón de Intención y el de Redefinición.

El patrón de Intención comporta dirigir la atención de la persona hacia el propósito o la intención (por ejemplo, protección, llamar la atención, establecer límites, etc.) subyacente tras alguna generalización o afirmación, para poder o bien reencuadrarla o bien reforzarla.

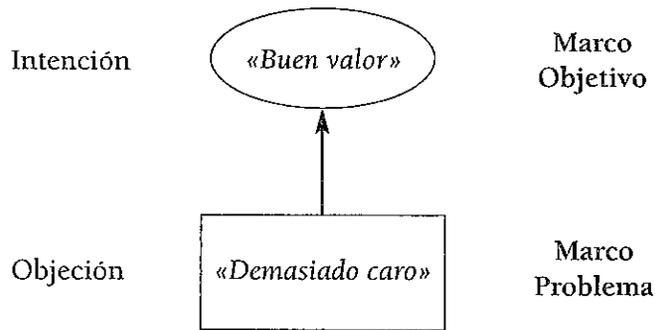
El patrón de Redefinición comporta la sustitución de una o más palabras o frases de la generalización o afirmación por otras nuevas que, sin alterar el significado de ésta, tengan implicaciones distintas. Reemplazar una frase formulada en negativo por otra expresada en positivo constituye un ejemplo de «redefinición».

El patrón de Intención de *El poder de la palabra* se basa en la presuposición básica de la PNL que afirma que:

**En algún nivel, todo comportamiento tiene (o en algún momento tuvo) una «intención positiva». Es (o fue) percibido como apropiado dado el contexto en el que fue establecido, desde el punto de vista de la persona a la que ese comportamiento pertenece. Es más fácil y más productivo responder a esa intención positiva que a la expresión de un comportamiento problemático.**

Aplicar el patrón de Intención implicaría responder a la(s) intención(es) positiva(s) tras determinada generalización o juicio, más que directamente a la propia expresión. Como ejemplo,

supongamos que un cliente entra en unos almacenes y muestra interés por determinado artículo, pero dice: «Me gusta, pero me temo que es demasiado caro para mí». Si aplicara el patrón de Intención, la vendedora diría algo así como: «Entiendo que para usted es importante obtener valor por su dinero». Esta frase sirve para dirigir la atención del cliente a la intención subyacente tras el juicio de que algo es «demasiado caro» (en este caso, la intención de «obtener valor»). Eso contribuirá a que el cliente responda desde un marco-objetivo en lugar de hacerlo desde un marco-problema.

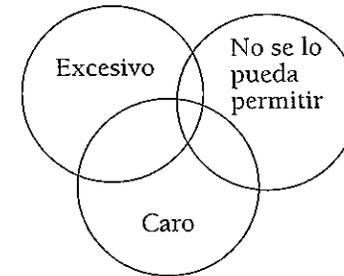


Centrarse en la intención de un juicio o afirmación limitadores ayuda a cambiar de un marco-problema a un marco-objetivo

Redefinir implicaría decir algo parecido a: «¿Es porque usted cree que el precio es excesivo o porque le preocupa que no se lo pueda permitir?» En este caso, la afirmación «Me temo que es demasiado caro para mí» ha sido redefinida por la vendedora en dos líneas distintas, con el propósito de obtener más información específica sobre la objeción del cliente. La primera redefinición cambia «teme» por «cree» y «demasiado caro» por «excesivo». La segunda substituye «temo» por «preocupa» y «demasiado caro» por «no se lo pueda permitir». Ambas reformulaciones significan algo parecido a la objeción original, pero tienen implicaciones distintas, que sirven para reubicar el juicio del cliente en un marco-realimentación.

«Creer» y «no se lo pueda permitir» son expresiones, en

muchos aspectos, diferentes a «temer». Más que una reacción, implican procesos cognitivos y, por consiguiente, más probabilidades de que algo sea percibido como enseñanza. «Excesivo» como redefinición de «demasiado caro» implica que la objeción del cliente está en función de su expectativa sobre el precio que el establecimiento debería cobrar por ese artículo. Redefinir «demasiado caro» como «no se lo pueda permitir» coloca la fuente de la objeción en la preocupación del cliente en relación con sus propios recursos financieros y su capacidad de pagar el precio del artículo.



Las palabras pueden tener significados superpuestos, pero implicaciones distintas

La redefinición que el cliente elija proporcionará información importante para la vendedora. Según cuál sea su respuesta, la vendedora podrá, por ejemplo, decidir ofrecerle un descuento (si el cliente considera que el precio es «excesivo») o una financiación (si lo que le preocupa es que «no se lo pueda permitir»).

Por consiguiente, redefinir constituye un modo simple pero eficaz de abrir nuevos canales de pensamiento e interacción. Volver a etiquetar «dolor» como «incomodidad» constituye otro buen ejemplo del impacto del patrón de Redefinición de *El poder de la palabra*. Por ejemplo, el impacto es distinto si le preguntamos a alguien: «¿Cuánto dolor soporta usted?» o «¿Cuánta incomodidad siente usted?» A menudo, esta clase de reencuadre verbal cambia automáticamente la percepción de dolor en la per-

sona preguntada. Un término como «incomodidad» contiene implícita la sugerencia de «comodidad». «Dolor», en cambio, no permite matiz positivo alguno.

### *Ejercicio de reencuadre de una palabra*

Un buen modo de explorar el patrón de Redefinición de *El poder de la palabra* consiste en formular «reencuadres de una sola palabra». Eso se hace tomando una palabra que exprese determinado concepto o idea y buscando otra que la reemplace y que aporte un matiz más positivo (o negativo) que la anterior. Como señalara jocosamente el filósofo Bertrand Russell: «Yo soy firme, tú eres obstinado, él es un tonto de cabeza dura». Toma prestada la fórmula de Russell y trata de construir algunos ejemplos, como:

Yo estoy justamente indignado, tú estás enojado, él está haciendo una montaña de un grano de arena.

Yo lo he reconsiderado, tú has cambiado de idea, él se ha echado atrás.

Yo me he equivocado de buena fe, tú tergiversas los hechos, él es un condenado mentiroso.

Yo soy compasivo, tú eres blando, él es un calzonazos.

Cada una de estas afirmaciones toma determinado concepto de la experiencia y lo coloca en diferentes perspectivas, lo «reencuadra» con distintas palabras. Consideremos, por ejemplo, la palabra «dinero». «Riqueza», «éxito», «instrumento», «responsabilidad», «corrupción», «energía verde», etc., son palabras o expresiones que colocan marcos distintos en torno al concepto de «dinero» y que afloran perspectivas diferentes.

Hazte una lista de palabras y practica formando con ellas tus propios reencuadres de una sola palabra.

*Por ejemplo:*

Responsable (estable, rígido)

Estable (cómodo, aburrido)

Juguetero (flexible, poco sincero)

Frugal (sabio, tacaño)

Amigable (agradable, ingenuo)

Asertivo (confiado, desagradable)

Respetuoso (considerado, transigente)

Global (expansivo, pesado)

Cuando ya te sientas cómodo con los reencuadres de una sola palabra, podrás tratar de aplicarlos a afirmaciones limitadas con las que te encuentres, tanto en ti mismo como en los demás. Por ejemplo, tal vez te maldigas a veces por ser tan «estúpido» o «irresponsable». Prueba a ver si encuentras para estas palabras algunas redefiniciones que impliquen aspectos positivos. «Estúpido» podría ser redefinido, por ejemplo, como «ingenuo», «inocente» o «distráido». «Irresponsable» podría ser reemplazado por «espíritu libre», «flexible», o «despreocupado», etc.

También puedes considerar la utilización de reencuadres de una sola palabra para reformular comentarios tuyos acerca de otras personas. Tal vez así suavizarías tus críticas redefiniendo algunas de las palabras que utilizas cuando hablas a tu pareja, a tus hijos, a tus compañeros de trabajo o a tus amigos. En lugar de acusar a un niño de «mentir», por ejemplo, podrías decir que «tiene mucha imaginación» o que «explica cuentos de hadas». Las redefiniciones suelen conseguir «transmitir el mensaje» y evitan, al mismo tiempo, acusaciones o implicaciones negativas, innecesarias y a menudo perniciosas.

Esta clase de redefinición constituye el proceso básico de la «corrección política» en el lenguaje. El propósito de esta modalidad de reverbalización consiste en reducir los juicios negativos y los estigmas que acompañan, a menudo, a las etiquetas que utilizamos para describir a personas de algún modo distintas de nosotros. Por ejemplo, en lugar de llamar «hiperactivo» a un chaval que rebosa de energía y tiene dificultades en hacer lo que le indican, podemos decir que es «fogoso». En lugar de decir que una persona que no oye bien es «sorda», podemos decir que tie-

ne «dificultades auditivas». En lugar de «lisiado» podemos decir «disminuido físico». El «conserje» pasa a ser el «técnico de mantenimiento» y la «recogida de basuras» se convierte en «gestión de los residuos».

La intención de este cambio de etiquetas consiste en ayudar a las personas a ver a los demás desde una perspectiva más amplia y menos enjuiciadora, aunque también habrá quien lo considere paternalista y poco sincero. Cuando resultan eficaces, estos cambios de denominación ayudan también a cambiar la visión y la definición de papeles de un marco-problema a un marco-objetivo.

### *Percibir una situación desde otro modelo de mundo situándose en «segunda posición»*

Una forma sencilla pero poderosa de reencuadrar consiste en considerar la situación, la experiencia o el juicio, desde un modelo del mundo diferente. Desde el punto de vista de la PNL, eso se consigue con facilidad y naturalidad poniéndose en la piel del otro, en lo que se conoce como «segunda posición».

Colocarse en segunda posición implica situarse en el punto de vista del otro, en su «posición perceptiva», dentro de determinada situación o interacción. La segunda posición es una de las tres posiciones básicas definidas por la PNL. Implica cambiar de perspectiva y ver lo que está pasando como si fueses la otra persona. En segunda posición ves, oyes, sientes, hueles y gustas esa interacción desde la perspectiva del otro. Es lo que, en lenguaje popular, llamaríamos «ponerse en su piel», «andar con sus zapatos» o estar «al otro lado de la mesa».

Así pues, la segunda posición implica estar asociado con el punto de vista, las creencias y las presunciones del otro, así como percibir, por consiguiente, las ideas y los acontecimientos desde el modelo del mundo de esa otra persona. Cuando conseguimos ver una situación desde el modelo del mundo de la otra persona, a menudo ganamos con ello nuevas y numerosas ideas y comprensiones.

El patrón de *El poder de la palabra* conocido como *Modelo del mundo* se basa en este proceso. Implica ser capaz de reencuadrar una situación o generalización por medio de la percepción y la expresión de un mapa mental distinto de esa situación. El abogado criminalista Tony Serra nos ofrece un buen ejemplo del proceso de situarse en segunda posición para conseguir un modelo del mundo diferente, y expresarlo acto seguido en palabras para ampliar la perspectiva de los demás. En una entrevista del año 1998 para la revista *Speak*, Serra comentaba:

*[C]uando representas al acusado... te conviertes en él, sientes como él, te metes en su piel, ves con sus ojos y oyes con sus oídos. Necesitas conocerlo por completo para comprender la naturaleza de su comportamiento. Sólo «la palabra» es tuya. Es decir, debes traducir sus sensaciones, su sentido y su intelecto, como componentes relevantes de su comportamiento, en jerga legal, en el lenguaje de la ley, o en metáforas persuasivas. Tomas en tus manos el barro del comportamiento de esa persona y lo embelleces, lo conviertes en una obra de arte. Ésa es la creatividad del abogado defensor.*

El patrón de *Modelo del mundo* de *El poder de la palabra* se basa en otra de las presuposiciones de la PNL, que afirma que:

**El mapa no es el territorio. Toda persona tiene su propio mapa del mundo. No hay ningún mapa del mundo que sea el único correcto. Toda persona elige la mejor opción disponible, dadas las posibilidades y las capacidades que perciba como accesibles a ella desde su propio modelo del mundo. Los mapas más «sabios» y «compasivos» son aquellos que convierten en accesibles el mayor y más amplio número de opciones, en oposición a los más «realistas» o «precisos».**

Identifica una situación que implique a otra persona, en la que no hayas logrado actuar con toda la maestría que hubieras

podido. ¿Cuál es la generalización o el juicio que hiciste, tanto de ti mismo como de la otra persona? Enriquece tu percepción de la situación y de tu generalización considerándola desde al menos tres puntos de vista o «mapas del mundo».

*Colócate en la piel de la otra persona. ¿Cómo percibirías esa situación si fueras ella?*

*Imagina ahora que eres un observador neutral, que contempla esa situación. Desde esta nueva perspectiva, ¿qué es lo que te llamaría la atención en esa interacción? ¿Cómo la percibiría un antropólogo/artista/sacerdote/periodista?*

Elegir para esa segunda posición a alguien que haya sido un profesor o un mentor importante para ti, y observar la situación desde su punto de vista, puede ser una experiencia muy poderosa.

*Un ejemplo de palabras adecuadas en el momento oportuno*

A modo de ejemplo práctico sobre cómo he aplicado personalmente algunos de los principios que hemos comentado hasta aquí, recuerdo una ocasión en la que me encontraba con Richard Bandler en un bar, donde habíamos quedado para vernos. Era la clase de bar que podríamos llamar «de moteros», en el sentido de que estaba lleno de esa clase de personajes rudos y malcarados. No es la clase de lugar que prefiero, pero a Richard le gustaba y lo había elegido para encontrarnos.

Habíamos comenzado a hablar cuando aparecieron por la puerta un par de tipos enormes. Estaban ebrios y con ganas de pelea. Evidentemente buscaban alguien con quien meterse. Supongo que les parecería que yo no era la clase de fulano más adecuado para estar allí, porque no tardaron mucho en gritarnos obscenidades, a llamarnos «mariquitas» y a invitarnos a que nos fuéramos de allí.

Mi primera estrategia consistió en tratar de ignorarles cortésmente, pero, por supuesto, no funcionó. No pasó mucho tiempo antes de que uno de ellos empezara a darme golpes en el

brazo y a hacerme derramar la bebida. Quise mostrarme amistoso, así que lo miré y sonreí. Uno de ellos dijo:

—¿Qué demonios estás mirando? —de modo que bajé la vista. Entonces el otro me espetó:

—¡Mírame cuando te hablo!

La cosa se iba poniendo cada vez más fea y, para sorpresa mía, me estaba comenzando a enfadar. Afortunadamente, me di cuenta a tiempo de que seguir el patrón habitual de respuesta sólo serviría para empeorar la situación, de modo que tuve una idea brillante: ¿Por qué no usar la PNL? Decidí tratar de descubrir y atender su intención positiva. Respiré hondo y me puse en su piel por un instante. Con voz pausada y firme, le dije al que tenía más cerca:

—¿Sabe? No me puedo creer que piense que somos homosexuales. Como puede ver, llevo anillo de boda. Opino que su intención es otra.

A lo que el tipo me espetó:

—Sí, ¡queremos pelea!

Me imagino que, a estas alturas, te estarás diciendo algo así como: «Vaya Robert, qué gran cosa eso de *El poder de la palabra*». Pero, en realidad, sí que habíamos progresado algo, puesto que habíamos conseguido iniciar una conversación, en lugar del monólogo anterior. Aprovechando la oportunidad, respondí:

—Ya entiendo, pero francamente, no sería una gran pelea. En primer lugar porque yo no quiero pelear, así que no sacaría gran cosa de mí. Por otro lado, usted me dobla en tamaño, así que, ¿qué clase de pelea iba a ser ésa?

En ese momento, el otro tipo (que parecía ser el «cerebro» del dúo) intervino:

—No, es una pelea justa, nosotros estamos borrachos.

Me volví para mirarle directamente a los ojos y le contesté:

—¿No le parece que eso sería algo así como el padre que llega a casa borracho, sacude a su hijo de catorce años y le dice que es «justo» porque él está bebido?

Estaba seguro de que, con toda probabilidad, eso era precisamente lo que le había pasado a él una y otra vez cuando tenía esa edad.

Enfrentados a la verdad, aquellos hombres ya no podían continuar con sus abusos, de modo que se fueron a molestar a otro cliente que, por cierto, resultó ser un karateka experto y les dio en la calle una buena lección.

Tal como Richard interpreta la anécdota, lo que hice fue dilucidar las submodalidades de los dos hombres, junto con su estrategia de decisión para elegirnos, pasando acto seguido a hacer terapia con ellos. (Según él, iba a sugerirles que, puesto que lo que querían era pelear, salieran a la calle a sacudirse entre ellos.) Aunque yo no lo recuerde exactamente así, lo cierto es que el caso confirma mi fe absoluta en el poder del lenguaje y de la Programación Neurolingüística.