

## Los paradigmas

Desde la PNL podemos definir un paradigma como mapas, es decir, una captación y ordenación particular del territorio. Un paradigma es exactamente eso, un conjunto de explicaciones acerca de alguna cosa.

Stephen Covey, es su libro “Los 7 Hábitos de las Personas Altamente Exitosa” dice que estos mapas pueden clasificarse principalmente en dos categorías. Por un lado, están los mapas del modo en que son y cómo funcionan las cosas, que en PNL llamamos Creencias. Por el otro, los mapas del modo en que deberían ser las cosas, que el mismo Covey denomina Valores. Quizá es un poco confusa esta última, pero enseguida iremos avanzando en su comprensión.

Con esos mapas mentales interpretamos todo lo que experimentamos y pocas veces cuestionamos su veracidad.

Como siempre decimos, lo importante de los mapas es su utilidad y no su veracidad.

Mientras sirvan para orientarnos en el territorio, no vamos a estar cuestionando nada de ellos, muy por el contrario, los vamos a estar tomando como verdaderos y ni siquiera tendremos conciencia de que existen. Simplemente damos por sentado que el modo en que vemos las cosas corresponde a lo que realmente “es”, ni siquiera lo que “está siendo”.

Tratar de cambiar a largo plazo, y utilizo conscientemente el “tratar”, es prácticamente inútil si no examinamos los paradigmas básicos de los que surgimos.

Cuando distinguimos que percibimos el mundo desde nuestro propio punto de vista, empezamos a comprender que otros lo perciben de diferente manera desde sus propios puntos de vista, tan válidos como los nuestros.

Todos tendemos a pensar que vemos las cosas como son, que somos objetivos. Pero no es así. Vemos el mundo, no como es, sino como somos nosotros o como se nos ha condicionado para que lo veamos. Cuando abrimos la boca para describir lo que vemos, en realidad nos describimos a nosotros mismos, a nuestras percepciones, a nuestros paradigmas. Cuando otras personas disienten de nosotros, de inmediato pensamos que algo extraño les ocurre. Pero personas sinceras e inteligentes ven las cosas de modo distinto, pues cada una mira a través del cristal de su experiencia. Uno se pone de pie en el mismo lugar en el que estaba sentado.

Cuanta más conciencia tengamos de nuestros paradigmas, mapas o supuestos básicos, y de la medida en que nos ha influido nuestra experiencia, en mayor grado podremos asumir la responsabilidad de tales paradigmas, examinarlos, someterlos a

la prueba de la realidad, escuchar a los otros lograremos un cuadro más amplio y una modalidad de visión mucho más objetiva. Stephen Covey.

## **CAMBIO DE PARADIGMA**

La expresión cambio de paradigma fue introducida por Thomas Kuhn en su libro “La estructura de las revoluciones científicas”. Kuhn demuestra que casi todos los descubrimientos significativos en el campo de la ciencia aparecen primero como rupturas con la tradición, con los viejos modos de pensar, con los antiguos paradigmas. Por eso decimos que para la transformación personal, es necesario poner en duda nuestras certezas que habitan cómodamente los paradigmas en los que estamos sumergidos.

Por ejemplo, para Tolomeo, el gran astrónomo egipcio, la Tierra era el centro del universo. Luego vino Copérnico, quien generó un cambio de paradigma, suscitando muchas resistencias y persecuciones al situar al Sol en el centro. Súbitamente, todo fue objeto de una interpretación distinta. Otro ejemplo fue el pasaje de la teoría Newtoniana a la teoría de la Relatividad. Lo mismo ha pasado cientos de veces en diferentes áreas del conocimiento.

Ya sea que el cambio de paradigma nos empuje en una u otra dirección o que se produzca de modo instantáneo o gradual, determina que pasemos de una manera de representar el mundo a otra. Nuestros paradigmas, funcionales y disfuncionales, son la base a partir de la cual construimos nuestra manera de habitar el mundo y, por supuesto, también de la manera en que estructuramos nuestras relaciones con los demás.

Muchas personas experimentan un cambio de existencia muy marcado cuando afrontan una crisis que amenaza su vida y de pronto ven sus prioridades bajo una luz diferente. Una de las cosas que sucede en esos momentos es que nuestra escala de valores se reorganiza, y a partir de esta reorganización cambian nuestra percepción de que es importante y que urgente, algo de lo que pueden retomar si quieren del módulo de Líneas del Tiempo.

Otra forma habitual en la que solemos transcurrir un cambio de paradigma es cuando asumimos en nuestra vida un nuevo rol, como el de esposo o esposa, padre o abuelo, directivo o líder. Cada vez que “dejamos de ser” quién veníamos siendo para pasar a tener un nuevo rol, necesariamente se da un cambio de este tipo también.

Si hasta el día de hoy vengo definiéndome como el “hijo de” y tras casarme paso a definirme como “la pareja de”, lo que estoy transitando allí es un cambio de paradigma identitario. Mi forma de percibir el mundo y la manera en que experimento mi estar siendo en él, va a sufrir necesariamente modificaciones. Es por

esto que para todos estos cambios identitarios, la cultura tiene rituales que los acompañan.

No podemos llegar muy lejos en la transformación de nuestro modo de percibir sin cambiar simultáneamente nuestra forma de existencia en el mundo. Los paradigmas son poderosos porque son los cristales o las lentes a través de los cuales vemos el mundo. El poder detrás de un cambio de paradigma es el poder esencial de toda transformación.

Resulta obvio que si lo que pretendemos realizar en nuestra vida son cambios relativamente menores, puede que baste con que nos concentremos en nuestras capacidades y comportamientos. Pero si aspiramos a un cambio significativo, ecológico, tenemos que trabajar sobre nuestros paradigmas básicos. Podemos afirmar que, cuanto más alto queramos trabajar en la pirámide de Niveles Lógicos, más cercano estoy a un cambio de paradigma identitario. Albert Einstein observó que “los problemas significativos que afrontamos no pueden solucionarse en el mismo nivel de pensamiento en el que estábamos cuando los creamos”. Cuando miramos a nuestro alrededor y en nuestro propio interior, y reconocemos los temas a trabajar para crecer y desarrollarnos, empezamos a comprender que son desafíos profundos, que no pueden resolverse en el nivel en el que fueron creados. Necesitamos un nivel de procesamiento de la experiencia que sea diferente, para así poder encarar las transformaciones necesarias para el desarrollo. Como le gusta decir a Stephen Covey, es necesario ir “de adentro hacia afuera”, empezando por la persona, por la parte más interior de la persona: sus paradigmas.

El enfoque de adentro hacia afuera dice que las victorias privadas preceden a las victorias públicas, que debemos hacernos promesas a nosotros mismos, y mantenerlas ante nosotros, y sólo después hacer y mantener promesas ante los otros. Es una espiral ascendente de crecimiento que conduce a formas progresivamente superiores de independencia responsable e interdependencia cooperativa. Stephen Covey.

### **SIGNIFICADO DE LA EXPERIENCIA**

Una de las formas actuales en que concibo la PNL, es la de un modelo que me sirve para explorar “como” otorgamos significado a la experiencia. Desde dicha perspectiva, el significado de una experiencia es un “emergente de la relación” entre mapa y territorio. Es decir, qué significado extraemos y cómo lo hacemos, está en función de la riqueza de nuestras representaciones internas o mapas mentales.

Un mapa pobre, traerá aparejado un empobrecimiento de la experiencia misma, produciendo un significado del mismo tinte. Si por el contrario, tengo una forma enriquecida de construir mapas, un nuevo universo de posibilidades ha de desplegarse delante mío.

Cuando me posiciono ante el territorio con un mapa determinado, capto algo de aquel, dando lugar a que mi propio mapa se reconfigure. Es decir, percibo desde mi propio mapa a la vez que habilito la transformación de este. Estamos de acuerdo en que, al reconfigurar el mapa, cambia la experiencia. Lo que media esta dinámica son, por supuesto, nuestros filtros.

Sabemos que existen tres tipos de filtros: neurológicos, individuales y culturales. Mientras el primero corresponde a nuestra biología, los otros dos son filtros que habitan directamente nuestros mapas. Ya hemos conversado sobre la necesidad de entrenar la percepción con el fin de tomar las riendas de los filtros neurológicos. También hemos trabajado bastante con relación a diferentes filtros individuales, como son los grados de asociación, metaprogramas, emociones, sentimientos y estados de ánimo.

Ahora nos toca trabajar con otros dos filtros muy importantes, que comulgan en parte de los filtros individuales como de los culturales. Nos referimos a las Creencias y los Valores. Como todo filtro, son causa y consecuencia de nuestros mapas mentales, es decir de la forma en que damos sentido a la experiencia. A través del trabajo con creencias y valores, es posible lograr cambios muy profundos a partir de encuadrar un sentido distinto para la experiencia.

### **VALORES: NUESTRA BRÚJULA MAESTRA**

Vamos a retomar ahora las primeras distinciones que dimos de Valores en el Módulo de Niveles Lógicos. Lo primero que dijimos fue que, para nosotros, creencias y valores son cosas diferentes que responden a preguntas diferentes y las ubicamos en niveles separadas unas de otras dentro de la jerarquía de niveles lógicos. Sostuvimos allí que los valores constituyen los estándares sobre los que evaluamos personas, situaciones, y experiencias. En ellos encontramos el germen de la motivación y la coherencia personal.

Cada vez que preguntamos a una persona para que hace lo que hace y posteriormente, qué consigue aún más importante al hacer eso, lo que estamos indagando son los valores. Con estas dos simples preguntas es posible realizar escalas de valores rápida y fácilmente.

También vimos en su momento que el estilo de liderazgo de quien guía el trabajo con valores, es el del mentor. Los mentores buscan inspirar a otros, lo cual implica motivarlos y estimularlos a realizar aquello que estén buscando de la mejor manera posible. Para ello es necesario enfatizar los valores que sustentan dicha búsqueda, explicitándolos de manera que sirvan como una brújula al momento de la definición de metas y toma de decisiones.



Los valores son los elementos fundamentales que guían nuestras vidas, pues hacen que las cosas sean estimadas en sentido positivo o negativo. En su libro “Despertando al Gigante Interior”, Anthony Robbins plantea esta polaridad de los valores brillantemente.

Al afrontar cualquier proceso de cambio personal es crucial tener en cuenta que la dirección que siguen nuestras vidas se halla controlada por la atracción magnética de nuestros valores.

Éstos son la fuerza que hay ante nosotros, que nos dirige consistentemente para tomar decisiones alineadas con el destino que buscamos construir. Sin embargo, a menudo enfocamos la atención sobre modificar el propio comportamiento, antes que afrontar la causa de estos. Son dos niveles de profundidad distintos que conllevan cambios de diferente índole.

En este apartado presentamos algunas categorías y criterios importantes que pueden ser de suma utilidad para explorar en nosotros mismos y en los demás a la hora de buscar la transformación de cualquier estado presente en un estado deseado. Nos estaremos enfocando primeramente en lo que recién mencionábamos de la polaridad entre valores para luego trabajar en algunas preguntas de gran utilidad a la hora de indagar valores.

Cuando nos sentimos motivados para movemos hacia estados emocionales agradables, valoramos algunas emociones más que otras. Esto hace surgir los VALORES HACIA LOS QUE NOS MOVEMOS. Por ejemplo, ¿Cuáles son los estados emocionales que valora usted más en la vida? ¿Cuáles son las emociones que cree le aportarán más satisfacción? ¿El amor o el éxito? ¿La libertad o la intimidad?

A estos estados placenteros que más valoramos se los denomina valores hacia los que nos movemos porque son los estados emocionales que más nos esforzaremos por alcanzar. ¿Cuáles son algunos de los sentimientos más importantes que le gustaría experimentar en su vida de una forma regular?

## AMOR - ÉXITO - SEGURIDAD - INTIMIDAD - LIBERTAD AVENTURA - PODER - PASIÓN - COMODIDAD - SALUD

Todos tenemos una jerarquía de valores consciente o inconsciente, cada persona que observe esta lista verá algunos estados emocionales como más importantes que otros. La jerarquía de sus valores está controlando la forma en que toma las decisiones en cada momento. Tómese un momento ahora mismo y descubra y numere, de entre esta lista, cuáles son las emociones que más valora. Vuelva a escribir la lista de acuerdo con su orden de importancia personal, con el primer puesto reservado para el estado emocional que le parezca más importante.

También existen los VALORES DE LOS QUE ALEJARSE, y responden a la pregunta: ¿Cuáles son algunas de las emociones más importantes que evita experimentar de forma insistente?

## RECHAZO - ENFADO - FRUSTRACIÓN – SOLEDAD - DEPRESIÓN - FRACASO - HUMILLACIÓN - CULPABILIDAD

Lo cierto es que se trate de un valor o de un contra valor, el efecto es igualmente potente para la acción. Por ejemplo, puedo llegar de un amigo y al ser preguntado qué hago por allí decir, estaba en casa bastante aburrido y decidí salir a dar una vuelta. Allí tengo un contra valor que me motiva a salir, el “aburrimiento”. Ahora, también podría darse otra respuesta, y decir estaba con muchas ganas de compartir y decidí salir a dar una vuelta. Allí la motivación, igualmente potente, viene del valor “compartir”. Entonces, muchas cosas, imaginen en todas las ONG alrededor del mundo de “lucha contra” están estructuradas como Valores de los que Alejarse, o contra valores, como solemos decir rápidamente. ¿Me muevo hacia la salud o me alejo de la enfermedad? A los fines de la acción y la motivación, es exactamente lo mismo trabajar con cualquiera de las polaridades.

Otra distinción interesante es la de Valores Medios y Valores Fines. Los primeros refieren a aquellos valores que me asisten en alcanzar los segundos. Por ejemplo, un valor importante para mí es la puntualidad. Sin embargo, si me preguntan qué obtengo yo con la puntualidad que es aún más importante, les diré el respeto. Y si me vuelven a preguntar les diré que desde el respeto llego a la armonía. En ese caso, “puntualidad” y “respeto” son valores medios para alcanzar el valor fin “armonía”.

En PNL llamamos a los Valores Fines como Valores Esenciales. Suelen aparecer como este tipo de valores el amor, la espiritualidad, la vida misma, entre otros.

Veamos ahora la forma de procesamiento consecuencia de nuestra jerarquía de valores. Si, por ejemplo, seleccionó «éxito» como su valor principal hacia el que moverse, y «rechazo» como su valor principal del que alejarse, ¿observa algún posible desafío que esta jerarquía pueda plantearle en su vida?

Una persona que trate de alcanzar el placer del éxito sin experimentar nunca el dolor del rechazo jamás alcanzará el éxito a largo plazo. De hecho, esa persona se saboteará a sí misma antes de que pueda alcanzar el éxito a gran escala.

La idea de Jerarquía o Escala de Valores es muy importante, pues es la palanca con la que vamos a trabajar en las dinámicas. Como se imaginarán, no es posible “instalar” valores en nuestros coachees con una dinámica. Lo que solemos hacer desde la PNL en relación al tema de los valores, y creo que es a lo máximo que podemos aspirar como coaches, es a facilitar a las personas que nos consultan una experiencia que le permita reordenar su escala de valores.

Esto sí es posible y genera un impacto realmente importante en quien logra hacerlo. Piensen simplemente en aquellos momentos de su vida en que, por alguna circunstancia de fuerza mayor, pérdida de un ser querido o enfermedad, vuestra escala de valores se reordena. Recordarán fácilmente que las cosas de la vida diaria cobran otro sentido.

Por lo tanto, la forma que tenemos primordialmente de trabajar con valores es a partir de operar sobre el ordenamiento que la persona hace. Un poco más adelante veremos dos dinámicas desarrolladas para tal fin.

Para apoyarlos en ésta y otras exploraciones que realicemos les compartimos un lista de algunos valores importantes para tener presente y monitorear:

- Sinceridad
- Justicia
- Orden
- Servicio
- Amor
- Integridad
- Honestidad
- Humor
- Amistad
- Alegría
- Salud
- Placer
- Sabiduría
- Simplicidad
- Diversión
- Armonía
- Belleza
- Libertad
- Vitalidad
- Aprendizaje
- Desafío
- Pasión
- Perseverancia
- Poder
- Ecología
- Felicidad
- Respeto
- Creatividad
- Entusiasmo
- Solidaridad
- Seguridad
- Crecimiento



## SET DE PREGUNTAS PODEROSAS

1. Obtenga consciencia de cuáles son sus valores actuales. Descubra cuáles son sus valores actuales. Eso le permitirá comprender qué es lo que más desea experimentar -es decir, los valores hacia los que se mueve-, y qué es lo que más desea evitar en su vida - es decir, los valores de los que se aleja-. Eso le aportará una comprensión de por qué hace lo que hace.

Reflexione acerca de la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los estados hacia los que se siente atraído, y cuáles son aquellos de los que intenta alejarse? Al revisar las dos listas de forma conjunta, podrá obtener una comprensión de la fuerza que está creando su futuro en el presente.

2. Decida conscientemente su escala de valores. Hágase una nueva pregunta: ¿Cuáles tendrían que ser mis valores para alcanzar el destino que deseo y merezco? Haga una lista y póngala por orden de importancia. Vea de qué valores puede desembarazarse y cuáles son aquellos que puede añadir para crear la calidad de vida que desea realmente. El planteo dejaría de ser el ¿Por qué me está ocurriendo todo esto a mí?, para hacernos una pregunta mejor: ¿Cuál es la fuente de mi comportamiento? ¿Qué me induce a hacer lo que hago? ¿Qué valores me están guiando?

Con posterioridad a definir cuáles son mis valores y clarificarlos, ordenará conscientemente el contenido de su jerarquía de valores ¿Qué clase de cambio cree que produciría eso en la vida de alguien? ¿Sería un cambio pequeño o grande? Al hacer eso cambiará literalmente la forma de pensar, sentir y comportarse en todos los ámbitos de su vida. Si encarara el desafío de diseñar realmente su propia vida, si tuviera que crear una serie de valores con los que configurar el destino final que desea. ¿Cuáles serían estos?

Aquí se presentan una serie de preguntas potentes para dirigir la construcción de tal diseño:

¿Cuáles necesitan ser mis valores para crear mi destino definitivo, para ser mi mejor versión, para ejercer el mayor impacto posible en mi vida?

¿Los valores que tengo ahora mismo me ayudan?

¿Qué otros valores tendría que añadir?

¿Qué valores debería eliminar de mi lista para alcanzar mi destino?

¿Qué beneficio obtengo de tener cada uno de estos valores en esta posición de la jerarquía?

¿En qué orden necesitan estar mis valores para alcanzar un destino último?

Las respuestas a estas preguntas generan una nueva lista personal de valores a partir de la cual movernos.



## JERARQUÍA DE VALORES

Existe una operación habitual en PNL denominada Fragmentar. Cuando en lenguaje cuántico hablamos en “categorías de cosas” por ejemplo, es porque internamente hemos fragmentado hacia arriba la idea a transmitir. Entonces, en vez de decir “mesa ratona de madera”, si voy para arriba digo “mesas”, más arriba aún digo “mobiliario para living” y aún más arriba puedo hablar de “elementos del hogar”. Si quiero fragmentar hacia abajo voy cada vez a lo más específico. Entonces, puedo decir “mesa ratona de madera roble con tres patas”.

Pasado a términos de Metaprogramas, cuando fragmento hacia arriba estoy moviéndome en la dirección tamaño de la información General, es decir, desplazarme hacia un nivel de información más abstracto. Cuando fragmento hacia abajo lo hago hacia el tamaño de información Específico, desplazándome hacia niveles más concretos y detallistas. Cuando fragmentamos lateralmente, lo que hacemos es definir ideas o conceptos, lo que en PNL llamamos sacar la Equivalencia Compleja.

Al trabajar con valores, cuando nos movemos hacia arriba, lo que estamos haciendo es generar una escala de valores yendo de uno de menor jerarquía a uno de mayor. Por ejemplo, si dijera que lo importante para mí en una interacción laboral es la “puntualidad” y alguien me preguntase, que consigo para mí a partir de la puntualidad que es aún más importante que ella misma.

Me veo obligado mentalmente a fragmentar hacia arriba y entonces podría decir “coordinación”. Si me vuelven a preguntar que logro a partir de la coordinación que es aún más importante que ella, aparece quizá el “respeto”. A través de esta exploración voy consiguiendo la escala de valores PUNTUALIDAD - COORDINACIÓN – RESPETO.

Otra forma bastante sencilla también de confeccionar una escala de valores puede ser la siguiente. Se le pregunta a la persona por alguna actividad trivial que podría haber realizado en estos días pero que no desarrollo. Por ejemplo, lavar los platos. A continuación, se le pregunta, que tendría que haber sucedido para que si la hubiera realizado. Nos contesta por ejemplo recibir visita. Entonces le preguntamos qué es lo importante para él o ella en recibir visita que haría que los lave. Nos contestaría el orden. Luego se le pregunta que tendría que haber sucedido para que, recibiendo visitas, igualmente no los hubiera lavado. Y nos dice que hubiera preferido descansar un rato, pues entonces el descanso es un valor superador.

Luego se sigue preguntando intercaladamente que tendría que haber sucedido para que si los lavara y para que no los lavara hasta ir construyendo una escala de valores. Es un ejercicio muy sencillo que puede ser de gran utilidad para cuando la persona misma no termina de comprender como jerarquiza los valores.

## CREENCIAS: NUESTROS FILTROS MAESTROS

Una de las formas en que enmarcamos más fuertemente nuestra experiencia es a través de las creencias. Trabajan tanto en el filtrado de la información como en el ordenamiento y significado de la misma. Imaginen que tienen como propia la creencia popular “dime con quién andas y te diré quién eres”. De inmediato se cruzan con un amigo, acompañado por alguien que no les simpatiza. Es imposible que no filtre la información de lo que está allí sucediendo de acuerdo con mi creencia y que le dé significado a todo a partir de ella. Repasemos un poco lo que vimos en el módulo de Niveles Lógicos con relación a este otro tema.

Hemos visto que las creencias son “afirmaciones contundentes”, es decir generalizaciones con experiencia de certeza, acerca de algún aspecto de la realidad. Estas generalizaciones son en relación con significados, causas, consecuencias y hay quienes agregan posibilidades y necesidades. Es decir, son afirmaciones en relación a que significan las cosas, que las producen y con qué consecuencias. Además parecen indicarnos también que cosas son posibles y cuales necesarias cuando emprendemos una acción.

Son mapas lingüísticos que producen atención selectiva. Toda mi percepción se organiza para que yo tenga razón. Voy caminando por la calle haciendo un recorte de lo que percibo para seguir con la generalización que mi creencia sostiene. Aquello en lo que no creo, según Thomas Kum, se me vuelve invisible. Los investigadores no pueden ver aquello que no valida su paradigma. Las creencias “nos hacen” eliminar todo lo que nos contradice.

¿Cómo se instala la sensación de certeza respecto a una idea? Por la experiencia. Hay una serie de experiencias, denominadas experiencias de referencia, que actúan como núcleos a partir de los cuáles se estabiliza una creencia. Si le preguntas a alguien porque crees eso, aparecen dichas experiencias de referencias. Lo importante es que dichas experiencias pueden ser tanto reales como imaginarias. “Mi abuelo siempre decía que...” es una experiencia también para la persona y puede generar la creencia dando igual si lo que decía el abuelo era cierto o no.

Muchas veces, esas que se transmiten cultural y genealógicamente, tienen más certidumbre que las que se constituyeron con experiencias vividas por la persona. Esto puede llevarse a cabo, al igual que los anclajes, tanto por la repetición de un determinado tipo de experiencia como por la intensidad desarrollada en una única vez.

Tienen un gran efecto en la vida diaria ya que determinan o no la habilitación o permiso para emprender acciones. Después veremos más en profundidad un grupo de creencias que específicamente trabajan a este nivel del asunto, el de darnos luz verde para actuar. Por lo pronto, así como los valores tenían que ver con la motivación, las creencias tienen que ver con la habilitación.

Tanto las creencias potenciadoras como las limitantes provienen de otros significativos y fueron construidas con el refuerzo procedente de ellos a lo largo de la

vida. Por consiguiente, clarificar las relaciones claves, así como también los mensajes recibidos en el contexto de dichas relaciones, facilita a menudo el proceso de identificación de creencias.

Habíamos dicho también que, para el nivel de las creencias, el Coach se convierte en Tutor. Su rol está ligado a socavar creencias disfuncionales y facilitar la implementación de nuevas ideas explicable en la explicación y justificación de acuerdos al sistema de valores de la persona.

Veremos más adelante como las creencias hacen de puente entre los valores y la experiencia de la persona. Por ejemplo, la declaración “el éxito requiere de trabajo arduo”, es una creencia que está ligando el valor de “éxito” con una forma en particular de experiencia personal, que es “saber trabajar arduo”. Así, en una sola oración, aparecen las tres cosas: valor, creencia y experiencia. Si alguien refiriese que “el éxito surge del conectar lo que me gusta hacer con lo que me da dinero”, sin lugar a dudas el mismo valor, “éxito” en este caso, se asocia con otro tipo de experiencia.

La estructura lingüística de las creencias suele adoptar alguna de las siguientes formulaciones:

- Equivalencia Compleja - A significa B. Aquí, lo que sucede es que una cosa pasa a ser evidencia o significado de algo. Para este caso de creencias, dos aspectos diversos de nuestra experiencia se vivencian como equivalentes. La presencia de uno significa el otro.

Este tipo de patrón lingüístico se utiliza en general para hacer una definición de valores y establecer evidencias que determinen si esos valores han sido o no satisfechos. Decir: “Una frecuencia cardiaca en reposo de 60 latidos por minuto es saludable” o “Tener mucho dinero significa que se ha sido exitoso” o “Amar significa nunca tener que pedir perdón” son ejemplos de equivalencias complejas que reflejan creencias.

- A causa B. Esto es lo que conocemos del Metamodelo del Lenguaje como la Distorsión Causa-Efecto. Como bien sabemos, la transgresión aquí es que una cosa es resultado o consecuencia de otra. Las afirmaciones de causa-efecto vinculan causalmente nuestra experiencia. Utilizamos este tipo de afirmaciones para relacionar las causas y consecuencias de ciertas acciones con respecto a ciertos valores en particular. La clásica frase de Benjamín Franklin “Acostarse temprano y levantarse temprano hace al hombre sabio, rico y sano” es una afirmación basada en relaciones causales que llevan al logro de ciertos valores. “El poder corrompe” o “El amor cura” son afirmaciones que relacionan valores con las consecuencias de las experiencias vividas.

A la luz de esta forma de estructurar las creencias, es posible buscar los contraejemplos preguntando si alguna vez ocurre B sin que esté presente A. Para



cualquiera de las dos formas de estructurar las creencias, con este tipo de indagación voy a estar encontrando contraejemplos.

## CREENCIAS LIMITANTES Y POSIBILITANTES

Cuando una persona refiere “las bajas temperaturas generan estados gripales” mientras que otra persona sostiene “las bajas temperaturas ayudan a fortalecer el sistema inmunológico”, lo cierto es que, para ellas, ambas representan parte de su forma de ver el mundo, su mapa, y ambas son verdad. Ahora bien, si como dijimos anteriormente, las creencias funcionan como filtro a la hora de percibir e interpretar la realidad, claramente estas personas tendrán frente al mismo invierno, pensado como hecho externo a ambos, posibilidades y límites distintos.

Las creencias tienden a tener un efecto de profecía auto cumplida sobre nosotros en diferentes niveles y uno de ellos es el de la salud. Cuando nos creemos los veredictos de “enfermedad terminal” de la medicina clásica, la persona comenzará a organizar su vida y sus actos en torno a dicha creencia. Muy por el contrario, si creo que mi enfermedad es curable, que la opinión de un médico y de una medicina no es más que eso, la organización de mi experiencia y del si mismo irá por supuesto en esa dirección. Darnos permiso para dudar de lo que venimos sosteniendo, o de lo que nos viene impuesto desde fuera, es una primera acción de valentía a la hora de salirnos de nuestra comodidad o zona de confort.

### MARCO “COMO SÍ”

Aquí les entregamos un sencillo modelo que puede destrabar algunas creencias limitantes. Actuar “como si” nos permite abandonar nuestra percepción actual de limitación de la realidad y utilizar la imaginación de forma más plena. Para ello utilizamos nuestra capacidad innata de suponer e imaginar. Este marco de trabajo nos permite superar las barreras de nuestra historia personal que se han ido conformando en creencias limitantes, entre otras cosas.

En el proceso de alcanzar objetivos, estados deseados, cumplir misiones y visiones, primero actuamos “como si” hubiera posibilidades de lograrlo, creamos imágenes mentales de ellas y les conferimos a esas imágenes las cualidades que queremos y necesitamos.

Muchas veces, cuando la persona no logra conectar con la idea de actuar como si pudiera hacerlo podemos apelar a la metáfora de cómo lo haría si fuera su héroe favorito. Esto es especialmente útil en el trabajo con niños.



Como dice Stephen Covey en el segundo hábito de la gente altamente efectiva, las cosas hay que crearlas dos veces: primero en la imaginación, luego en la vida real. Parte del comenzar con el fin en la mente es poder empezar a pensar “como si” ya hubiéramos alcanzado el objetivo. Cuando preguntamos a las personas en las CBF cuál es la evidencia sensorial que tendrá de haber alcanzado la meta, sin lugar a duda para respondernos, la persona debe de utilizar este marco de trabajo. Lo que hacemos es darle vida actuando “como si” ya estuviésemos experimentando las sensaciones y practicando los comportamientos específicos que corresponden a esos sueños y a esos objetivos.

### **LAS 3 CREENCIAS BÁSICAS DE LA PNL**

#### **CREENCIA DE (IM) POSIBILIDAD**

Comencemos por los polos limitantes de estas creencias, que es como comúnmente las identificamos en la consulta u organizaciones. Podemos definir la desesperanza como el estado de alguien que no cree que su meta u objetivo sea siquiera realizable. La creencia que sustenta este estado es la Creencia de Imposibilidad, pues creo que eso que estoy planteando es imposible de ser realizado por alguien como regla general. Es decir, no es que yo no lo puedo realizar, sino que es irrealizable. Por supuesto que la transgresión del lenguaje que esconde este tipo de creencias es el cuantificador universal, pues no es que yo no puedo, sino que nadie puede.

Algunos ejemplos de creencias de imposibilidad son “Nadie sobrevive a este diagnóstico” “Es imposible crear una empresa así en 30 días” “Jamás existirán equipos de trabajo coordinados con este esquema” “Más allá de lo que se realice, nada hará una diferencia”.

La otra cara de esta creencia es la Creencia de Posibilidad. Para que un objetivo se transforme en realizable, necesito antes que nada creer que “es posible”. Aquí ya no hay desesperanza, sino muy por el contrario, un estado de esperanza.

#### **CREENCIA DE (IN) CAPACIDAD**

Otras de las formas limitantes de las creencias son aquellas que nos conectan con la auto descalificación y la impotencia. Nos referimos a aquellas creencias que se agrupan como creencias de Incapacidad. La referencia directa a este tipo de creencias es que tengo noción de que algo es realizable, es decir que es posible de alcanzar, pero la persona no se siente capaz de lograrlo, sea porque no tiene la capacidad (déficit) o por alguna otra cosa que lo deje inmovilizado (defensa).

Por supuesto que estas creencias aparecen bajo la forma de operador modal de posibilidad, tales como “No puedo...”, “No podría...”, “Me es imposible...”. Una vez que la primera creencia esta lograda, nos referimos a la creencia de posibilidad, es

necesario ir por la segunda, entonces eso que quiero no solo es realizable, sino que además tengo los medios para hacerlo. La Creencia de Posibilidad, la cual reza “soy capaz”, está ligada al poder personal y sensación de capacidad de quien la enuncia.

### **CREENCIA DE (DES) MERECIMIENTO**

Finalmente la última de las creencias, también ligada a otra limitación es aquella que se monta sobre la desvalorización, la cual es entendida como ausencia de mérito. Esto se da cuando la persona cree que el objetivo es alcanzable y que dispone de la capacidad para lograrlo, solo que no siente merecerlo. Así es que aparecen las Creencias de Desmerecimiento. Suelen verse muy a menudo ligadas a los mandatos transgeneracionales tales como “El dinero es negado a esta familia”, “Si desarrollas u carrera no podrás criar bien a tus hijos”. Suelen estar enunciadas como “Soy un fraude”, “No pertenezco a este lugar”, “No merezco este reconocimiento”.

Cuando esta creencia limitante logra ser transformada por una habilitante, lo que aparecen son Creencias de Merecimiento, donde lo central este puesto en el sentido de valía que la persona tiene de sí mismo. Cuando sé que es posible percibo mis capacidades para ello y siento que “lo merezco”, está dada la condición básica a nivel creencias necesaria para desarrollar cualquier proyecto.

### **REENCUADRE DE CREENCIAS**

De acuerdo con lo que dijimos anteriormente, para emprender cualquier proceso de transformación o alcanzar algún objetivo, es necesario tener alineadas las tres creencias básicas de la PNL en sus polos habilitantes, además de haber chequeado la deseabilidad y el biocentrismo. Es decir, debo de poder sostener que es DESEABLE, POSIBLE, que SOY CAPAZ, LO MEREZCO y SUMA VIDA a mí vida.

Ahora bien, transformar una creencia limitante en una habilitante tampoco es cosa tan sencilla. Tal cual mencionaos más arriba, hay ciertas cosas que tenemos que tener en cuenta antes de avanzar en esa dirección. La primera es identificar y trabajar la Intención Positiva. Al igual que hemos dicho de los comportamientos disfuncionales, para que una creencia se instale en nuestra vida, por más que nos resulte limitante en algún aspecto, ha de estar trayéndonos también algún beneficio. En algún sentido tiene que estabilizarnos y ayudarnos a regularnos internamente, pues sino esa creencia no estaría activa actualmente.

Muchas veces el procesamiento de la intención positiva es condición suficiente para provocar un cambio de creencia. Por ejemplo, he trabajado con un cliente en coaching ejecutivo que sostenía la creencia de que “si trabajo menos de 10 horas diarias soy un vago”. Realmente, lo que yo percibía como Psicólogo, era que esta persona estaba sacrificando vida en familia y ocio por tener satisfacer esta idea que

estaba instalada. Tras la indagación, encontramos que la intención positiva de dicha creencia era la de Reconocimiento, este era el valor esencial en el que se asentaba todo.

Lamentablemente, como buen hijo de inmigrante, había construido esta idea de que ser reconocido equivalía en su vida a que lo vean trabajando al menos 10 hs diarias. Luego de un trabajo de indagación y reencuadre de creencia -no es más que el reencuadre de 6 pasos aplicado a la idea disfuncional en vez de al comportamiento disfuncional- esta persona pudo empezar a satisfacer esta intención positiva con tres estrategias más acorde a los tiempos que corren hoy y viables para él que remetían a una nueva creencia. Contrató un equipo de desarrollo de marca personal para que lo ayuden a instalar su nombre en el mercado, a la vez que acepto la idea de que “ser reconocido” también es un valor que puede poner a funcionar fuera del trabajo. Entonces, por un lado, logró reconocimiento profesional y por el otro, aprendió que también es bueno ser reconocido como “padre” y como “amigo”. Lo importante aquí es que, generar tres nuevas acciones o estrategias, tiene que estar fundado en una nueva creencia que ella misma ha de respetar la intención positiva evaluada inicialmente.

### **SOCAVACIÓN DE CREENCIAS**

Ya tenemos dos modelos esenciales para el trabajo de creencias. Uno ligado a la evaluación de estas y otro que tiene más que ver con cómo ir redefiniéndolas a través de situar y reencuadrar la intención positiva.

En muchas ocasiones, incluso antes de poder comenzar a pensar en la deseabilidad de una idea o en que otras maneras existen de satisfacer la intención positiva, es necesario vérselas con la posibilidad de que la persona ponga en duda a su creencia. Sucede que si la creencia ha estado instalada en la vida de la persona durante mucho tiempo y esta naturalizada, es imposible siquiera que dude de “la verdad” que en ella se enuncia.

Al proceso por el cual asistimos a que la persona ponga en duda su creencia, lo llamamos Socavación y suele ser un muy buen punto de partida para cuando nos encontramos con creencias que llevan vigentes mucho tiempo. Imagínense que comience a trabajar directamente con la intención positiva y encuentre nuevas creencias que satisfagan dicho valor, si la persona no está abierta ni siquiera a dudar de lo que viene repitiendo quizá hace años a modo de mantra, de nada servirá todo lo que hayamos hecho y hagamos luego.

La propuesta será entonces buscar contraejemplos, es decir, experiencias o información válida que no se adecúe a la generalización que está sosteniendo teniendo la personas con la creencia disfuncional. Dicho sencillamente, buscamos las excepciones a la regla que instala la generalización escondida en la creencia.

Descubrir contraejemplos son un modo sencillo pero poderoso de evaluar y cuestionar creencias limitantes.

La idea no es desacreditar la creencia limitante, sino, a modo de ejemplo, establecer dominios donde ésta es válida y donde no, contrastar marcos temporales donde eso puede funcionar como generalización válida y donde no, verificar si se da con todas las personas o solo con alguna cuando sea pertinente, cuestionando así su universalidad. Si pensamos a las creencias como generalizaciones, todos los patrones del Metamodelo del Lenguaje que aplicaban en esa categoría pueden ser utilizados aquí. Tengamos en cuenta que cuando una creencia está formulada como generalización, sea para mí e incluso para los otros, tienen mayor impacto sobre las expectativas y la motivación.

Entonces, al socavar creencias no estamos diciendo “lo que vienes sosteniendo hasta ahora es falso”, cosa que desestructura innecesariamente a la persona. Lo que buscamos es crear la idea de la siguiente forma: “lo que vienes sosteniendo es una parte de la verdad, y existe otra parte que le es complementaria” Esta formulación ya es una apertura a la duda, o al menos a contemplar la otra mitad del asunto.

